



DES VALEURS QUI FERONT TOUTE LA DIFFÉRENCE

GESTION DES APPROVISIONNEMENTS, AGILITÉ ET *LEADERSHIP* EN **SITUATION DE CRISE SANITAIRE**

La gestion d'un projet en environnement sanitaire est toujours délicate, eu égard à la pluralité des métiers et des organisations, à la diversité des conditions opérationnelles et à la multitude des choix technologiques à effectuer. Cette complexité est particulièrement prégnante en situation d'urgence, lorsque le calendrier décisionnel s'accélère et que les enjeux prennent une dimension parfois vitale et souvent très médiatisée. Pour mettre toutes les chances de son côté, il est impératif de repenser la gestion des approvisionnements et d'identifier à l'avance les partenaires dont la capacité avérée à gérer des situations de crise ou de pénurie, la connaissance des métiers et des acteurs sanitaires, et les compétences technologiques et logistiques permettront de proposer rapidement les solutions les plus pertinentes. Agilité, *leadership* en situation incertaine et réactivité sont aujourd'hui plus que jamais des valeurs cardinales, comme le démontre notre enquête. **Par Joëlle Hayek ●●●**

Rythmant l'actualité mondiale depuis déjà plusieurs mois, la crise sanitaire due au nouveau coronavirus a mis notre système de santé sous tension, et seule la mobilisation de tous lui a permis de faire face à cet épisode exceptionnel. Mais l'épidémie est loin d'être terminée : les chiffres publiés par Santé Publique France montrent une diffusion virale qui s'accélère chaque jour un peu plus, laissant présager d'une fin d'année difficile. Depuis début juillet, le nombre de nouveaux cas a ainsi été multiplié par 12. Tous les jours, plusieurs milliers de personnes sont dépistées Covid+, et de plus en plus de départements ont désormais un taux d'incidence dépassant le seuil d'alerte de 50 cas pour 100 000 habitants par semaine. Cette croissance exponentielle représente un défi de taille, d'autant qu'il n'existe à ce jour aucun vaccin pour se prémunir contre le SARS-CoV-2 : l'identification et l'isolation précoce des personnes porteuses du virus sont les seules armes dont nous disposons pour circonscrire l'épidémie, ou du moins ralentir sa diffusion afin de préserver notre système de santé.

Cet état de fait, qui a bénéficié d'un important coup de projecteur dès le déconfinement au mois de mai dernier, s'est notamment traduit par une ruée importante vers des équipements tels les respirateurs, les masques, ou encore les thermomètres frontaux de dépistage sans contact, permettant de mesurer la température dans le strict respect des gestes barrière. Et ce qui devait arriver arriva : les fournisseurs, y compris les plus importants acteurs du marché, ne sont plus arrivés à faire face à la demande émanant non seulement des établissements de santé, mais également des États et des grandes sociétés privées, dans un marché mondialisé en concurrence frontale pour ces biens devenus rares. Les ruptures des chaînes d'approvisionnement se sont multipliées, mettant à mal tous les acteurs publics et privés qui souhaitaient passer des commandes en volume.

Un Ministère français a, pour sa part, réussi à tirer son épingle du jeu, en sécurisant les capacités de production et la livraison de plusieurs dizaines de milliers de thermomètres frontaux réputés pour leur fiabilité en moins de 20 jours. Ce tour de force, qui peut étonner au vu de la pénurie générale dont la presse nationale se faisait d'ailleurs régulièrement l'écho, est, semble-t-il, à mettre au crédit du travail réalisé par le Ministère avec le prestataire retenu : le Groupe PRISME, une PME française agile basée en Île-de-France. Cet intégrateur de solutions de traçabilité, de suivi et de sécurisation des biens et des personnes, par ailleurs titulaire de ce marché à l'UGAP, a développé une expertise importante dans le domaine des solutions destinées aux établissements de santé, aux ministères et aux administrations françaises en situations médicales d'urgence.



Avec à son crédit non seulement le *sourcing* et la commercialisation de thermomètres frontaux sans contact lors de toutes les crises sanitaires récentes (Chikungunya, 2014 ; Dengue, 2015 ; Covid-19, 2020), mais également la fourniture à l'ensemble des primo-intervenants secouristes de bracelets et fiches médicales permettant l'identification et la prise en charge préhospitalière des victimes des attentats terroristes, dans le cadre du dispositif ORSEC (Bataclan, 2015 ; Nice, 2016). Il équipe aussi en terminaux portables codes-barres et en tablettes durcies plus de la moitié des Services Départementaux d'Intervention et de Secours (SDIS) de France : intégrés aux logiciels métiers PharmSAP, UrgSAP, ou encore MediSAP, ces solutions complètes facilitent le travail des opérationnels et la transmission des informations critiques. Sans oublier le développement, la commercialisation et le déploiement de solutions permettant la mesure automatisée des constantes physiologiques

CET INTÉGRATEUR DE SOLUTIONS DE TRAÇABILITÉ, DE SUIVI ET DE SÉCURISATION DES BIENS ET DES PERSONNES, PAR AILLEURS TITULAIRE DE CE MARCHÉ À L'UGAP, A DÉVELOPPÉ UNE EXPERTISE IMPORTANTE DANS LE DOMAINE DES SOLUTIONS DESTINÉES AUX ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ, AUX MINISTÈRES ET AUX ADMINISTRATIONS FRANÇAISES EN SITUATIONS MÉDICALES D'URGENCE

dans les salles de réanimation et de soins intensifs, un projet d'ampleur mis en œuvre sur le périmètre des grands hôpitaux franciliens depuis 2015. Ou encore la gestion des parcs d'équipements pour les secouristes humanitaires français se déployant dans le monde entier en cas de séisme, d'ouragan ou de tout autre désastre sanitaire.

« La force d'une chaîne dépend de son maillon le plus faible »

Pour comprendre, nous avons interrogé Bernard Rubinstein, président du Groupe PRISME. La culture de ce fournisseur, son organisation et son approche managériale s'inscrivent au cœur de sa capacité à gérer des projets d'envergure en situation de crise. « *La force d'une chaîne dépend de son maillon le plus faible. Il faut donc s'assurer de la robustesse de l'ensemble, et c'est justement notre cœur de métier en tant qu'intégrateur de solutions. Pour permettre au Ministère de tenir ses objectifs, nous avons déterminé en amont du projet non seulement l'ensemble des facteurs clés de succès, mais également tous ceux qui pouvaient mettre en échec l'approvisionnement dans des délais aussi courts. Il est important d'être très exigeants les uns envers les autres, pour identifier l'ensemble des éléments susceptibles de faire dérailler un projet, car la phase suivante de notre travail consiste à réduire chacun des risques individuels. De même, avoir un plan d'attaque ne suffit plus aujourd'hui, tout particulièrement en situation d'incertitude. Il faut développer plusieurs plans alternatifs en parallèle, et les ajuster au fur et à mesure sans parti pris. Plus personne ne détient la vérité a priori ; celle-ci évolue souvent et se reconstruit pendant l'avancée du projet. En 2020, la résilience et le leadership des organisations se mesurent, à notre avis, au vu de la quantité des incertitudes qu'elles sont capables de supporter* », nous explique-t-il.



Le thermomètre de dépistage sans contact JPD-FR202, commercialisé par le Groupe PRISME.

La connaissance des acteurs et la qualité du réseau de partenaires ressortent comme un deuxième ensemble de facteurs clés en situation de crise sanitaire. « *Dans ce cas précis, nous avons tout d'abord identifié une usine qui venait de quadrupler sa capacité de production depuis le début de la crise sanitaire, capable de produire 40 000 thermomètres sans contact fiables et performants par jour, et possédant toutes les certifications*

“EN 2020, LA RÉSILIENCE ET LE LEADERSHIP DES ORGANISATIONS SE MESURENT AU VU DE LA QUANTITÉ DES INCERTITUDES QU'ELLES SONT CAPABLES DE SUPPORTER”

nécessaires. Nous avons mis en œuvre les mécanismes financiers nous permettant de payer quasiment instantanément un acompte financier significatif pour réserver cette capacité de production, que convoitaient d'autres gouvernements étrangers probablement moins rapides en l'espèce. Enfin, nous avons organisé le rapatriement des thermomètres dans un contexte d'engorgement du circuit de dédouanement des produits médicaux dans le pays producteur, susceptible de retarder de manière significative, voire de bloquer temporairement l'expédition. Nous n'avons par exemple pas emprunté l'aéroport le plus proche de l'usine, mais choisi un autre aéroport situé à plusieurs heures de route, où nous savions que les douanes étaient bien moins encombrées. Rien de ceci n'aurait pu se faire sans le réseau solide de partenaires avec lesquels nous avons noué des relations de partenariat depuis de nombreuses années, et notamment la société Holtex », détaille Bernard Rubinstein avant d'ajouter : « Je tiens aussi à remercier la Direction des Affaires Financières et la Direction Juridique de l'UGAP, ainsi que la Caisse d'Épargne Île-de-France et le Crédit du Nord. La confiance de nos partenaires financiers depuis de nombreuses années, leurs conseils et leurs actions rapides jouent un rôle déterminant dans le succès de nombreux projets d'envergure, et cette volonté de service client est d'ailleurs partagée entre nos équipes. En situation d'urgence, et a fortiori durant une pandémie comme celle que nous sommes en train de vivre, l'existence d'un réseau sur lequel on peut compter et l'adoption d'un mode opératoire agile représentent un atout concurrentiel majeur ».

Solution
sélectionnée par



L'agilité et la neutralité, des valeurs prépondérantes en situation de crise

Si ces différents éléments – capacités d'identification et de sécurisation des circuits d'approvisionnements, appui d'un réseau construit sur des relations de confiance et des valeurs communes – représentent des qualités recherchées pour tout projet un tant soit peu stratégique, ils deviennent d'autant plus capitaux que la situation est critique, comme la crise du printemps dernier l'a une fois de plus souligné. Mais pour sélectionner les fournisseurs les mieux à même de répondre ●●●

“NOUS AVONS ORGANISÉ LE RAPATRIEMENT DES THERMOMÈTRES DANS UN CONTEXTE D’ENGORGEMENT DU CIRCUIT DE DÉDOUANEMENT DES PRODUITS MÉDICAUX DANS LE PAYS PRODUCTEUR, SUSCEPTIBLE DE RETARDER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE, VOIRE DE BLOQUER TEMPORAIREMENT L’EXPÉDITION. NOUS N’AVONS PAS EMPRUNTÉ L’AÉROPORT LE PLUS PROCHE DE L’USINE, MAIS CHOISI UN AUTRE AÉROPORT SITUÉ À PLUSIEURS HEURES DE ROUTE, OÙ NOUS SAVIONS QUE LES DOUANES ÉTAIENT BIEN MOINS ENCOMBRÉES”

●●● à des réalités contextuelles, encore faut-il avoir cerné ces besoins et usages concrets avec précision en amont. Cette connaissance du terrain se révèle donc être tout aussi primordiale, voire plus puisque c’est elle qui permet somme toute de viser juste. La complexité inhérente à l’environnement hospitalier, et plus largement sanitaire, caractérisé par une plus grande diversité de métiers, chacun avec ses attendus propres, mais aussi des conditions opérationnelles dépendantes des spécificités locales, impose donc une compréhension fine des enjeux et des objectifs. « C’est la maîtrise de ces paramètres et de la manière dont ils s’articulent les uns avec les autres qui permettra de suggérer la réponse la plus appropriée, celle dont les bénéfices se répercuteront sur toute la chaîne de valeur », note Bernard Rubinstein. Le Groupe PRISME a lui-même acquis cette connaissance au contact du terrain. En dialoguant avec tous les métiers pour identifier avec précision leurs attentes et leurs contraintes, il a pu accompagner avec succès plusieurs centaines de projets dans des établissements et structures de soins de toutes tailles.

Mais, en temps de crise comme en temps habituel, le succès ne sera véritablement au rendez-vous qu’en associant à cette maîtrise des besoins et des usages, la maîtrise de toutes les technologies à même d’y répondre, sans hésiter à sortir des sentiers battus pour proposer de nouvelles combinaisons. Cette connaissance opérationnelle fine est d’une importance capitale : la technologie est par essence mouvante, évolutive. Par exemple, sur le champ de la capture automatique des données en mobilité – un enjeu particulièrement stratégique en situation aigüe pour assurer une traçabilité de bout en bout sans trous dans la raquette, et ainsi échanger rapidement des données fiables acquises au fil de l’eau – l’environnement technologique est aujourd’hui vaste et continue de croître. « Codes-barres, RFID, RTLS, NFC, Wi-Fi, Li-Fi, 4G, 5G, LoRa, SigFox, Bluetooth, iBeacon, Machine to Machine (M2M), Internet des Objets (IoT)... ne sont que quelques-unes des technologies éprouvées et/ou émergentes pratiquées par le Groupe PRISME, qui maîtrise également leurs combinaisons sur un même projet. Cette approche combinatoire peut parfois faire toute la différence, puisqu’au sein d’un même projet peuvent coexister plusieurs processus avec des niveaux de criticité variables et donc des

besoins variés. Déployer la même technologie partout n’a pas toujours de sens, et peut d’ailleurs démultiplier les coûts d’investissement sans que cela ne soit forcément pertinent », analyse Bernard Rubinstein. [voir le tableau page 27 - NDLR]

À cette maîtrise technologique doivent être associées des prestations de conseils et de services, pour à la fois être force de proposition en regard de l’existant et des attendus, mais aussi assister au démarrage des projets, faciliter leur déploiement ou encore accompagner le transfert des compétences. « Le Groupe PRISME a développé ici une méthodologie éprouvée pour définir les prérequis organiques et fonctionnels, afin de proposer différentes options sur la base de ces enseignements, sur le plan matériel, logiciel – avec la possibilité d’effectuer les développements adéquats – et des services. Cette approche transversale est au cœur de notre métier et se nourrit de notre capacité à délivrer des conseils impartiaux et à maintenir en condition opérationnelle les solutions déployées », précise-t-il.

Impartialité. Ce terme est donc clé pour proposer la ou les technologies les plus pertinentes sans en privilégier une par rapport aux autres. Mais adopter une approche agnostique n’est pas à la portée de tout le monde. Sans surprise, un constructeur favorisera toujours sa technologie phare. Un acheteur lui-même ne sera pas toujours parfaitement objectif, même sans en être tout à fait conscient. « Nous l’avons vu dans le domaine de l’impression codes-barres : les clients possédant une longue expérience d’achat et des compétences techniques éprouvées ont tendance à formaliser très précisément les caractéristiques techniques et les fonctionnalités attendues. C’est une forme de partialité qui laisse peu de marge de manoeuvre pour considérer d’autres solutions ou envisager une optimisation fonctionnelle ou organisationnelle, alors même que cela pourrait parfois répondre aux besoins initiaux en s’inscrivant dans un cadre plus large », ajoute-t-il. Une indépendance totale par rapport aux constructeurs et technologies du marché, à l’instar de celle prônée par le Groupe PRISME, représente ici un atout non négligeable pour proposer une solution robuste et fiable en toute neutralité, en n’ayant en ligne de mire que le seul intérêt des utilisateurs eux-mêmes. Dans une situation d’importance critique, c’est là une réelle source de valeur ajoutée. ●

L'HÔPITAL DE "A" À "Z"	QUELQUES ENJEUX DE TRAÇABILITÉ, DE SUIVI ET DE SÉCURISATION DES BIENS ET DES PERSONNES	PRINCIPALES TECHNOLOGIES										
		Étiquettes Code-barres (1D / 2D Datamatrix)	Tags RFID (UHF)	Objets connectés	RTLS à des fins de géo-localisation	Wi-Fi	4-5G	Réseaux Ultra Bas Débit	Light Fidelity (Li-Fi, VLC)	Rayonnement Infrarouge	Reconnaissance visuelle	Blockchain
ADMISSIONS	Accueil des patients. Impression des étiquettes et bracelets patients.	●	●	●		●		●				
BLANCHISSERIE	Gestion des circuits de blanchisserie : collecte, envoi, lavage, réception.	●	●									
BLOC OPÉRATOIRE ET CHIRURGIE	Programmation et documentation des interventions. Traçabilité des Dispositifs Médicaux Recyclables (DMR). Reconstitution des boîtes opératoires. Allocation des ressources et des coûts associés.	● + DPM	●			●					●	
CIRCUIT LOGISTIQUE / ENTREPÔT	Réception, contrôle colis, préparation de commandes, contrôle des expéditions et livraisons. Orientation et guidage des flux.	● + Mains Libres ou Vocal	●	●		●	●	●				
DOSSIERS MÉDICAUX	Gestion des archives et des dossiers médicaux.	●	●			●						
DOSSIER PATIENT INFORMATISÉ (DPI)	Acquisition automatique des données et intégration dans le DPI.	●	●			●						●
FIRT-IN FIRST-OUT (FIFO)	Gestion des stocks de médicaments et produits périssables, y compris des stocks déportés.	●	●			●						●
GÉRIATRIE	Prévention et détection automatique des chutes. Géo-protection des patients Alzheimer.			●	●	● +GPS +4/5 G	●	●			●	
GÉOLOCALISATION ET GÉOPROTECTION	Géolocalisation et sécurisation des équipements médicaux et biomédicaux, des travailleurs isolés et des personnes vulnérables.	●	●	●	●	●	●	●				
HOSPITALISATION À DOMICILE (HAD)	Suivi des parcours patients tout au long du cycle de traitement.	●	●	●		●	●	●			●	
IDENTITOVIGILANCE	Identification automatique et respect des bonnes pratiques d'identitovigilance (règle des 5B).	●	●			●	●					●
INVENTAIRE	Suivi des Immobilisations et des parcs en temps réel. Réalisation et automatisation des inventaires.	●	●	●	●	●		●				
LABORATOIRE	Suivi, étiquetage et traçabilité des prélèvements et des produits sanguins labiles.	●	●			●						
LIBRE-DÉAMBULATION	Gestion des libre-déambulations et traçabilité des entrées et des sorties. Gestion des fugues.		●	●	●	●	●	●				
MAINTENANCE	Suivi, automatisation et fiabilisation des opérations de maintenance en mobilité.	●	●	●		●	●	●				●
MATERNITÉ	Prévention du rapt des nourrissons. Géo-protection et géo-fencing. Communication selon principe de précaution.	●	●	●	●	●	●	●				
MOBILITÉ	Administration médicale en mobilité au chevet du patient.	●	●			●	●					
ONCOLOGIE / UBCO	Planification, ordonnancement et optimisation des préparations de cytotoxiques.	●	●			●					●	
PÉDIATRIE	Gestion administrative et prise en charge médicale des enfants. Respect du principe de précaution avec usage du LI-FI.	●	●					●				
PHARMACIE À USAGE INTÉRIEUR (PUI)	Traçabilité des produits pharmaceutiques. Sécurisation du circuit du médicament (Sérialisation).	●	●			●						●
PSYCHIATRIE	Géo-protection du personnel contre les risques d'agressions par les patients, gestion des alertes et des secours.			●	●	●	●	●				
RESTAURATION	Gestion du cycle de restauration et de la distribution des plateaux repas.	●	●			●	●					
STÉRILISATION CENTRALE	Gestion de la stérilisation. Suivi du cycle de préparation, d'utilisation et de désinfection des DM.	●	●			●					●	
SYSTÈMES D'INFORMATION	Sécurisation des flux d'information. Gestion des applications métiers et des interfaces. Gestion des risques et cybersurveillance.	●	●	●		●	●	●				●
TEMPÉRATURE	Prise de température sans contact à distance des usagers et visiteurs, notamment en cas de crise sanitaire (COVID-19).								●			
URGENCES / RÉANIMATION / RÉVEIL	Suivi automatisé des relevés physiologiques et des constantes physiologiques.	●	●			●	●					
VISITEURS	Guidage en mobilité des visiteurs à l'extérieur et à l'intérieur des bâtiments jusqu'au lieu de rendez-vous.			●	●	●	●	●				
WI-FI	Déploiement d'infrastructures Wi-Fi. Gestion opérationnelle et administrative en temps réel et en mobilité.					●						
X-Y-Z	Méthode de qualification des produits à risque en logistique pour une traçabilité renforcée.	●	●			●						

 Technologies principales
 Technologies également disponibles
 Technologies plus récentes ou émergentes

© Groupe PRISME (2020)