

Un projet pionnier récompensé par le Real Estate Award 2019

Limmi et Losinger Marazzi primés!

Planifier un nouvel hôpital est déjà quelque chose, mais gérer un projet aussi complexe que l'hôpital Limmattal en est une autre. À l'occasion de la remise du Real Estate Award, les jurés ont récompensé l'excellent travail réalisé par l'hôpital Limmattal («Limmi») et l'Entreprise Totale Losinger Marazzi. Ce prix a été accueilli avec bonheur par les équipes du Limmi et de Losinger Marazzi, très fières de leur ouvrage. Nous avons voulu savoir quels avaient été les points décisifs pour l'attribution de la 1ère place.

Le nouvel hôpital a un volume de 205 000 m³ et une surface utile de 48 500 m², soit la taille de près de sept terrains de football. Le projet est divisé en 2000 pièces, environ 200 lits, huit salles d'opération et un grand espace commun avec un restaurant, un café et un auditorium. Environ 66 000 patients ambulatoires et 11 500 patients stationnaires sont traités chaque année par les 1500 collaborateurs de l'hôpital, dont la moitié travaille à temps partiel. Le «Limmi» accueille aussi passablement de médecins externes pour des traitements en tout genre.

Le premier hôpital public financé par des fonds privés

Le nouvel hôpital a déjà beaucoup fait parler de lui! Il s'agit du premier hôpital public de Suisse qui a levé avec succès des fonds entièrement privés. De la planification à sa mise en utilisation, le nouveau bâtiment a été achevé en moins de sept ans. Le tout dans le plein respect du budget et des délais. «Nous sommes très satisfaits», rayonne Thomas Brack, le directeur de l'hôpital, «et nous sommes ravis que le choix d'avoir

porté une attention toute particulière à l'organisation du projet ait porté ses fruits. L'équipe du projet LimmiViva a fait un excellent travail».

Au départ, des représentants des utilisateurs ont été sélectionnés afin de collaborer avec les experts techniques de Losinger Marazzi au sein de l'équipe projet. «Ce fut une véritable organisation de changement», souligne Claudia Bossart, responsable de la logistique et des infrastructures d'accueil du Limmi. «Nous voulions mettre en oeuvre plusieurs types de facteurs de succès

Le nouveau bâtiment de l'hôpital Limmattal est une réussite en ce qui concerne la gestion de projet et l'architecture.





opérationnels pour ne pas dépasser le budget et tenir les délais».

Un hôpital moderne et flexible

Stefan Winkler, responsable du projet chez Losinger Marazzi, est également ravi. Nous lui avons demandé: quelles sont les spécificités d'un projet d'hôpital? Pourquoi les coûts et les délais ne sont que rarement respectés? Pourquoi est-ce que le projet de Losinger Marazzi et de l'hôpital Limmattal est un succès?

Stefan Winkler: «Le secteur de la santé en Suisse est actuellement en pleine mutation, avec sa dynamique particulière. Il est donc compliqué de faire des prévisions fiables. Les technologies et les besoins évoluent plus rapidement que jamais. Selon les études les plus récentes, cette tendance va s'accroître et provoquer un changement de paradigme dans la gestion des établissements de santé.

Le dynamisme du progrès médical est l'élément déterminant. Cela implique qu'une médecine auparavant hautement spécialisée peut devenir rapidement standard pour les patients et donc que les processus opérationnels doivent être ajustés en permanence. Ces processus sont extrêmement sensibles aux influences extérieures telles que la sécurité, l'environnement et l'hygiène».

Les bâtiments hospitaliers sont au centre de l'intérêt public

Les nouveaux projets hospitaliers ne concernent pas uniquement patients, personnel médical et investisseurs. Le contribuable, la politique et l'économie sont aussi directement impliqués.

La première préoccupation reste la vie humaine des patients. Toutefois, un hôpital est aussi un lieu de travail qui doit être attrayant pour les centaines d'employés qui y travaillent quotidiennement. L'hôpital est donc un centre névralgique qui doit répondre aux attentes d'une population très diverse.

«Ces aspects impliquent souvent que des projets de complexité et de taille comparables se heurtent à des problématiques de qualité, de coûts, de temps, de planification et de réalisation», déclare Winkler. Des approches innovantes sont donc nécessaires pour atteindre les objectifs ambitieux d'un ouvrage hospitalier réussi.

Concurrence et concept clair d'efficacité et de la rentabilité

La nouvelle construction du Limmi devrait assurer les prestations de santé de la région du Limmattal pour les prochaines décennies. Suite à la création d'un business plan détaillé, le maître d'ouvrage a annoncé à l'automne 2011 le

lancement d'un concours de conception-réalisation pour un nouveau bâtiment. C'était une première dans le système de santé suisse. Toutes les entreprises participantes devaient soumettre un projet offrant des garanties de délai, de coût et de qualité. De plus, la construction devait être réalisée tout en maintenant l'activité médicale du site actuel.

Une fois le concours terminé, une phase d'optimisation de plusieurs mois a suivi. Le but était de planifier un hôpital fonctionnel de haute qualité dans des délais et des coûts strictement définis.

Grâce à des ateliers avec l'opérateur, des planificateurs spécialisés externes et plus de 70 membres du personnel hospitalier, le projet gagnant a été repensé par Losinger Marazzi et adapté aux différents besoins et exigences des futurs utilisateurs.

Les employés ont démontré beaucoup d'engagement et d'intérêt pour le projet et ont donc pu façonner leur hôpital. En revanche, l'Entreprise Totale avait pour tâche de rassembler toutes les idées et de les convertir en un projet efficace et fonctionnel. «Nous avons clairement orienté nos activités vers une gestion soucieuse des coûts et une fonctionnalité maximale», souligne Thomas Brack, «le résultat obtenu démontre que nous avons eu raison d'agir ainsi».



Les lauréats du Real Estate Award 2019 (d.g.à d.): Stephan Lüthi (Jury), Claudia Bossart et Thomas Brack (Limmi), Séléna Bouyssi (Losinger Marazzi), Caroline Feldmann (Limmi) et Stefan Winkler (Losinger Marazzi)

Une première suisse: premier hôpital bâti avec un modèle de conception-réalisation.

Le nouveau bâtiment de l'hôpital est le premier et jusqu'à présent le seul établissement hospitalier en Suisse, qui a été réalisé à l'aide d'un modèle en conception-réalisation. C'est par conséquent l'un des rares projets dont les coûts, les délais et la qualité étaient clairement et immuablement prédéfinis.

Afin de pouvoir profiter des possibilités offertes par de nouveaux processus, le personnel de l'hôpital a dû être impliqué tôt dans l'optimisation des processus du nouveau bâtiment. Le management du changement a été continuellement mis en œuvre 12 mois avant l'achèvement de l'ouvrage.

Un objectif commun et partagé

Pour le succès de ce projet, il était essentiel que toutes les parties impliquées soient très tôt déterminées à atteindre les objectifs communs du projet tout en limitant les objectifs individuels. Pour que tout le monde tire à la même corde, des événements de team building ont été organisés au début du projet. Ces événements visaient à créer de la cohésion entre les équipes de l'hôpital et de Losinger Marazzi, et ce à tout niveau hiérarchique. L'exercice, bien que non prévu

dans les contrats, a fonctionné à merveille et a accouché sur une volonté commune de réussir! «Cela nous a vraiment impressionné», explique Thomas Brack, «Ce nouvel esprit d'équipe a largement contribué au succès».

L'ensemble du projet a été planifié dès le départ puis réalisé avec le BIM (Building Information Modeling). L'exploitation se fait aujourd'hui aussi grâce au BIM.

Un projet collaboratif et participatif

La forte collaboration de tous les participants au projet, encouragée notamment grâce à la plateforme BIM, a développé une culture commune orientée solution et à une méthodologie de travail caractérisée par une implication active de l'hôpital. La proximité dans le bureau de construction commun a permis d'introduire une organisation agile et dynamique.

Stefan Winkler: «Le BIM a réussi un véritable test de performance à Schlieren. À côté des maquettes BIM respectives, toutes les données étaient centralisées dans une maquette centrale, accessible à toutes les parties prenantes du projet. Un cycle de synthèse a permis d'intégrer toutes les annotations et modifications sous forme numérique. Cela a permis de suivre l'évolution du projet en permanence».

Pendant les séances de coordination, les différences entre les parties impliquées dans le projet ont pu être identifiées et éliminées grâce à la synthèse en 3D. Les experts hospitaliers ont eu accès à la base de données en toute transparence et ont pu intervenir si nécessaire. Globalement, un flux continu d'informations a été rendu possible. C'est-à-dire que tout le monde parlait toujours la même langue.

En septembre 2015, le concours «BIM d'Or», organisé par la célèbre revue spécialisée «Le Moniteur» s'est déroulé à Paris. Pour son utilisation optimale de la modélisation de données de bâtiments BIM et sa maquette numérique, le nouvel hôpital Limmi a été élu vainqueur dans la catégorie des projets internationaux.

Groupes d'utilisateurs intelligemment intégrés

Au cours de la phase d'optimisation, de nombreuses séances utilisateur ont ensuite été organisées pour optimiser le projet, à partir desquelles environ 2000 études spatiales en 3D ont été préparées et approuvées. Les études spatiales reflétaient les besoins actuels et aspiraient à anticiper de la meilleure façon possible le développement futur des prestations de santé.

Architecture pensée pour les utilisateurs

Grâce au soutien actif des experts hospitaliers dans le développement du concept d'exploitation, une compréhension commune des processus, des exigences et des procédures a pu rapidement être développée.

Afin de garantir la rentabilité et donc le succès à long terme de l'hôpital en tant qu'entreprise, toutes les salles, les axes et les chemins devaient être planifiés et testés selon des critères de fonctionnalité et d'efficacité. Grâce à la structure de base flexible du bâtiment (grille de colonnes, grille de fenêtres, axes d'accès verticaux et horizontaux), les modifications et les ajustements effectués pendant la phase de planification et de réalisation ont pu être pris en compte sans aucun problème. De même, cette adaptabilité a été possible pendant toute la durée des travaux.

Avec l'agrandissement du centre de soins infirmiers, la première extension modulaire a suivi l'achèvement de l'hôpital. Le nouveau bâtiment répond aux normes Minergie, mais aussi à des exigences opérationnelles élevées ainsi qu'à des règles strictes d'hygiène. L'approvisionnement en énergie est assuré par un vaste réseau de



sondes géothermiques, ce qui garantit des coûts bas d'exploitation du bâtiment sur le long terme.

Plausibilité de la stratégie marketing et vente

La planification du projet a toujours été basée sur le plan d'affaire qui définissait le montant de l'investissement et le catalogue de prestations. Afin de pouvoir réagir aux ajustements du projet avec souplesse, des options d'optimisation ont été identifiées à l'avance et, le cas échéant, mises en œuvre afin d'absorber gratuitement les suppléments nécessaires. «Celui qui exprime de nouveaux souhaits devrait toujours travailler à ce que ce coût supplémentaire soit compensé ailleurs», explique le directeur de l'hôpital, Thomas Brack, «malgré une centaine d'adaptations, cet objectif a été atteint. La gestion et les décisions pour ce projet ont toujours été prises dans un cadre défini par le plan d'affaire».

Conclusion: fiabilité et confiance

«La recette qui a permis la réussite de ce projet complexe est très simple», résume Stefan Winkler: «Ce sont la relation très personnelle et l'engagement extraordinaire de chaque personne pour la réussite du projet. Construire une expertise professionnelle et une confiance mutuelle était essentiel. En somme, l'ADN du projet, issu de la culture et de l'attitude de chaque entreprise, était aussi précieux que les compétences et l'esprit d'équipe.»

Cela a permis au projet d'être achevé exactement comme prévu: pas de dépassement de budget ni de retard. Par exemple, lors des travaux d'excavation, il a été constaté qu'un grand

nombre de polluants devaient être éliminés, ce qui aurait pu entraîner un retard. Losinger Marazzi a alors réagi en installant cinq grues au lieu des trois prévues pour aller plus vite.

Un nouveau défi apparut lorsque fut venu le moment de déplacer plus de 2500 équipements médicaux et IT ainsi que du mobilier. «Pour ce faire nous avons prédéfini des chemins courts entre l'organisation du projet (LimmiViva) et le chantier, ainsi que tous les processus décisionnels», explique Claudia Bossart.

Cinq phases jusqu'au déménagement

«Le savoir-faire opérationnel important (processus hospitaliers complets, opérations interdisciplinaires, technologie du bâtiment et technique médicale, etc.) s'est avéré essentiel. Premièrement, il y a eu des ajustements dans l'organisation et les processus dans l'ancien bâtiment, avec parfois un accompagnement externe pour la conception du processus. Le déménagement dans le nouveau bâtiment a également été très important, pendant toute la durée du projet. Une organisation stricte du déménagement et un centre de contrôle ainsi qu'un portail de changement interne ont permis une communication ouverte. Il a été nécessaire d'interdire partiellement les vacances pour certains départements afin de garantir un déménagement coordonné des équipes. Certains d'entre eux ont reçu un nouvel équipement, que nous avons géré de manière centralisée. La définition claire des cinq phases se sont révélées utiles: déménagement assez précoce, déménagement principal, double exploitation, utilisation provisoire et déménagement final. L'introduction d'un système

de ticketing pour toutes les parties prenantes via le système hospitalier a également bien fonctionné.»

Les faits parlent pour eux: en six semaines seulement, le déménagement était terminé. Plan des sorties, signalétique et règlement d'accès ont été la cerise sur le gâteau.

Un prix bien mérité

La récompense de tous ces efforts a été la remise du Real Estate Award 2019 au projet Limmi le 24 juin 2019. Des prix ont été décernés dans les quatre catégories suivantes: gestion, marketing, développement et mise en œuvre de projet. Il fallait être remarquable en matière de vision, de stratégie et d'exécution, d'esprit de pionnier, d'originalité et de qualité du service. Le projet hospitalier innovant du Limmi a convaincu le jury et le public dans la catégorie développement de projets.

Le Real Estate Award récompense les projets et les innovations du secteur immobilier suisse. Avec le nouveau bâtiment hospitalier Limmi, inauguré le 15 septembre 2018, l'hôpital Limmat et la société Losinger Marazzi, ont démontré que des projets complexes pouvaient être réalisés avec succès grâce à une coopération basée sur la confiance et la collaboration. Le personnel de l'hôpital peut donc aujourd'hui travailler chaque jour dans un hôpital de soins aigus flambant neuf et paré pour l'avenir.

Informations complémentaires

www.spital-limmattal.ch
www.losinger-marazzi.ch