

# MANIFESTE

pour une chaîne logistique hospitalière au service du soin



Les 10  
principes  
fondateurs de la logistique hospitalière

## PRÉAMBULE

« La logistique hospitalière n'est pas seulement un pilier opérationnel : elle est un pilier de souveraineté sanitaire. »

Les directeurs généraux, directeurs logistiques et achats, cadres logistiques, pharmaciens, cadres soignants, ingénieurs, responsables achats et cadres administratifs, issus de CHU, CH, ESPIC, hôpitaux de proximité et établissements internationaux affirment une conviction simple, mais encore trop peu partagée : **la logistique hospitalière n'est plus une intendance, c'est une fonction stratégique du système de santé - un levier direct de qualité, de sécurité, d'efficacité et de résilience.**

Ce manifeste est né de leur parole et de celle de l'ensemble de la communauté hospitalière. Il s'appuie sur un questionnaire national lancé par l'ARTLH auprès de plusieurs centaines de professionnels.

## D'OÙ VENONS NOUS ?

Le terme de logistique est né dans la sphère militaire - l'art d'organiser le ravitaillement, le transport et le logement des troupes. Il a conditionné la survie de nombreuses armées avant de s'introduire dans l'entreprise dans les années 1950, puis de s'inviter progressivement dans l'hôpital.

Longtemps cantonnée à un rôle d'intendance, la logistique hospitalière s'est développée comme fonction transversale et levier de performance. Héritière de la logistique industrielle, elle s'en démarque sur deux aspects fondamentaux : l'importance accordée à la sécurité, à l'hygiène et à la traçabilité, et la capacité à fonctionner en mode dégradé avec des moyens finis.

C'est dans cet esprit de structuration et de partage que l'ARTLH a été fondée en **1986**, par des responsables de transports hospitaliers souhaitant développer un réseau d'échanges autour de leurs pratiques. L'association s'est progressivement ouverte à l'ensemble des maillons de la logistique hospitalière tout en gardant sa vocation initiale : réunir les professionnels du secteur pour favoriser les échanges, progresser dans nos pratiques et assurer une veille technologique lors des journées d'études et de formation annuelles.

Des premières réflexions sur la qualité de service et l'informatisation dans les années 1990 puis à la tarification à l'activité et la maîtrise des coûts dans les années 2000, jusqu'aux enjeux des Groupements Hospitaliers de Territoire, de la digitalisation et de la résilience dans les années 2010-2020 - chaque journée nationale a abordé les grands défis de son époque.

« Quarante ans plus tard, la logistique hospitalière a considérablement mûri. La reconnaissance qu'elle mérite n'a pas suivi au même rythme. C'est pourquoi ce manifeste existe : non pas pour célébrer ce qui a été fait, mais pour affirmer ce qui reste à construire. »

## CE QUE NOUS DIT LE TERRAIN

Les résultats du questionnaire national auquel ont répondu directeurs généraux, directeurs logistiques, pharmaciens, cadres soignants, ingénieurs et cadres administratifs, sont sans appel.

**98 %** des répondants accordent une importance de 4 ou 5 sur 5 à la chaîne logistique dans la performance globale de leur établissement.

**70 %** la perçoivent pourtant encore comme un simple service support – et seulement 11 % comme une fonction intégrée à la gouvernance.

**52 %** évaluent la collaboration logistique-soignants au niveau 3 sur 5, révélant un potentiel de co-construction largement inexploité.

**87 %** des établissements se situent en dessous de 3 sur 5 en maturité numérique de leur chaîne logistique.

**66 %** citent le manque de moyens financiers comme premier frein à la digitalisation.

**80 %** des établissements collaborent avec d'autres acteurs du GHT, mais seulement 29 % de manière régulière et structurée.

**Ces données dessinent une ambition collective : faire évoluer la logistique hospitalière d'une fonction support à une partie intégrante de la transformation de l'hôpital de demain.**



# NOS 3 PILIERS...

## PILIER 1

### STRATÉGIE & GOUVERNANCE

La logistique hospitalière doit être reconnue, représentée et pilotée comme une fonction stratégique

#### **Le soin est la finalité ultime**

Toute organisation logistique doit être pensée au service exclusif du patient et de la qualité des prises en charge. C'est notre boussole, de notre point de départ à notre point d'arrivée.

#### **La chaîne logistique est un pilier stratégique**

Elle n'est plus une simple fonction support. Elle est un levier majeur de performance, de sécurité et de résilience des établissements de santé. 98 % des professionnels interrogés le reconnaissent – les directions et les instances de gouvernance doivent en prendre acte.

#### **La logistique doit être pilotée, mesurée et partagée**

Un cadre national de standards hospitaliers (interopérabilité SI, identifiants uniques, GS1...) semble nécessaire et un engagement sur la cybersécurité. Sans indicateurs communs, sans benchmarks, sans culture du partage, les progrès restent invisibles. La transparence de la performance est une condition du progrès collectif.

#### **La chaîne logistique doit être territoriale à travers la coopération**

La performance logistique ne se construit plus établissement par établissement. Les achats mutualisés (67 %), la blanchisserie (51 %) et les transports (33 %) montrent que les dynamiques existent. Ces coopérations gagnent désormais à être structurées et amplifiées à l'échelle des GHT et des territoires.

# ...NOS 3 PILIERS

## PILIER 2

### TRANSFORMATION & INNOVATION

La logistique hospitalière doit se transformer, s'industrialiser et innover pour accompagner l'hôpital de demain

#### **La donnée est au cœur de la logistique de demain**

Pilotage en temps réel, traçabilité complète, intelligence artificielle : ces outils doivent devenir la norme, pas l'exception. Avec 87 % des établissements encore en dessous du niveau 3 sur 5 en maturité numérique, l'urgence de la transformation digitale est réelle.

#### **La logistique hospitalière doit innover et s'industrialiser**

Standardisation, automatisation, robotisation : les gains de performance durable passent par une industrialisation assumée des processus logistiques, sans renoncer à la proximité humaine et à l'adaptabilité de terrain.

L'hôpital ne peut pas rester à l'écart de cette révolution.

#### **La logistique doit accélérer la transition écologique**

Réduction des transports inutiles, lutte contre le gaspillage, décarbonation des flux : la logistique hospitalière porte une responsabilité environnementale réelle et génère des leviers d'action concrets à activer sans attendre.

## PILIER 3

### HUMAIN & RÉSILIENCE

Les femmes et les hommes de la logistique hospitalière méritent reconnaissance, formation et confiance

#### **Libérer du temps soignant est une priorité**

Chaque heure investie dans la logistique est une heure rendue au soin. C'est l'une des réponses les plus concrètes et immédiates à la crise d'attractivité que traverse le monde hospitalier. La fonction logistique d'étage, la complémentation automatisée et les circuits optimisés sont les outils de cette libération.

#### **Les métiers logistiques doivent être reconnus et professionnalisés**

Les femmes et les hommes qui font vivre la logistique méritent une véritable filière de compétences, des parcours de formation structurés, adaptés et une reconnaissance à la hauteur de leur rôle dans la chaîne de soins.

#### **La logistique est le socle de la résilience hospitalière**

Les crises récentes – cyberattaques, pandémies, économiques, tensions d'approvisionnement – l'ont prouvé : l'hôpital ne tient pas debout sans logistique. Cette résilience ne peut reposer sur l'improvisation.

# ... ET 10 PRINCIPES FONDATEURS

## NOS ENGAGEMENTS

Pour traduire ces principes en actes,  
nous nous engageons et nous appelons l'ensemble des acteurs à agir :

- 1.** Reconnaître officiellement la logistique hospitalière comme fonction stratégique dans les établissements et les instances de gouvernance – GHT, ARS, DGOS, ministère.
- 2.** Renforcer la connaissance et le partage du périmètre de la chaîne logistique dans l'ensemble des établissements de santé, à tous les niveaux de direction.
- 3.** Faire de la logistique hospitalière un levier de performance des organisations de santé en investissant dans des infrastructures logistiques modernes, des systèmes d'information interopérables et des organisations efficaces.
- 4.** Professionnaliser et valoriser les métiers logistiques via des référentiels de compétences, des parcours de formation dédiés et des passerelles avec les achats et la pharmacie.
- 5.** Faire de la logistique hospitalière un levier majeur de la transformation écologique du système de santé.
- 6.** Généraliser les organisations de la fonction logistique d'étage pour libérer durablement du temps soignant.
- 7.** Structurer des chaînes logistiques territoriales performantes et coopératives au niveau des GHT et des territoires de santé.
- 8.** Renforcer la résilience des approvisionnements face aux crises sanitaires, géopolitiques et climatiques, notamment par le déploiement des PCRA.
- 9.** Accélérer la digitalisation complète des flux et le pilotage par la donnée en temps réel.
- 10.** Encourager l'innovation : robotisation, automatisation, intelligence artificielle, véhicules autonomes.

## TROIS PROPOSITIONS STRUCTURANTES

« La transformation de la logistique hospitalière ne peut plus se limiter à des déclarations d'intention.

Pour devenir un véritable moteur de qualité, d'efficacité et de souveraineté sanitaire, elle doit s'appuyer sur une feuille de route concrète, progressive et partagée, mobilisant l'ensemble des acteurs du système de santé.

Cette section définit une trajectoire nationale ambitieuse mais réaliste, conçue pour être mesurable, pilotable et déployable aussi bien dans chaque établissement qu'à l'échelle des territoires.

Elle trace le chemin qui permettra à la logistique hospitalière de devenir l'un des piliers structurants de l'hôpital de demain.

### **Créer un Observatoire national de la logistique hospitalière**

Aujourd'hui, il n'existe aucun observatoire dédié en France. Nous proposons sa création, co-pilotée par l'ARTLH avec les tutelles, l'ANAP, France Supply Chain et le monde académique. Sa mission : produire des indicateurs nationaux de performance, analyser les organisations, diffuser les bonnes pratiques et nourrir la recherche.

### **Structurer une filière professionnelle de la logistique hospitalière**

Aujourd'hui, aucune filière structurée n'existe pour les métiers de la logistique hospitalière : formations initiales et continues dispersées, absence de certification reconnue, faible attractivité. Nous proposons sa structuration, co-construite par l'ARTLH avec les universités, les écoles d'ingénieurs, les industriels et les branches professionnelles. Sa mission : structurer une offre de formation cohérente, engager une certification nationale, définir un référentiel métier partagé, ouvrir les métiers de la logistique hospitalière (portes ouvertes, immersions, partenariats écoles) et renforcer l'attractivité de la filière.

### **Favoriser la coopération au sein des territoires sur les fonctions logistiques**

Aujourd'hui, les établissements de santé organisent leurs fonctions logistiques en silo, sans mutualisation territoriale, laissant inexploité un gisement considérable de performance. Nous proposons d'initier cette coopération, co-portée par l'ARTLH avec les GHT, les ARS et les acteurs de la supply chain de santé. Sa mission : Conduire avec ses partenaires des réflexions sur les opportunités de mutualisation des stocks, transports et systèmes d'information, expérimenter des modèles territoriaux et diffuser les résultats à l'échelle nationale.

## APPEL COLLECTIF

Sans une logistique modernisée, reconnue et souveraine, l'hôpital ne pourra pas affronter les défis du XXI<sup>e</sup> siècle, en garantissant la continuité des soins et la performance du système.

La reconnaître pleinement, l'investir, la professionnaliser et la transformer est une nécessité – pour l'hôpital de demain, pour la qualité des soins, pour le bien-être des soignants et pour la résilience de notre système de santé.

Parce que chaque soin dépend d'un flux maîtrisé.

Parce que la chaîne logistique hospitalière est le levier silencieux mais décisif de l'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle.



Parce qu'il est temps que l'Invisible devienne stratégique.



Pour rejoindre la communauté ARTLH :  
[www.artlh.fr](http://www.artlh.fr) | [contact@artlh.fr](mailto:contact@artlh.fr)