

LES CAHIERS DU MANAGEMENT

ENQUÊTE

Vers une professionnalisation des achats

La première enquête concernant les achats des établissements de santé a été réalisée par Factea Healthcare et Pragma. Elle montre qu'une majorité des opérateurs de santé ont engagé une démarche de professionnalisation de leurs achats. Les marges de progrès restent néanmoins significatives.

Optimisation et rationalisation. Deux maîtres mots dans un contexte de crise économique. Une règle quasi incontournable en période de rigueur budgétaire. Une priorité désormais pour les établissements hospitaliers et médico-sociaux. Selon une enquête réalisée par Factea Healthcare et le cabinet d'études Pragma, du 27 juillet au 30 août derniers, 89 % des directeurs d'établissements, directeurs et responsables achats, acheteurs, directeurs logistiques, pharmaciens et autres responsables des ressources humaines considèrent en effet que « la maîtrise des dépenses est aujourd'hui l'objectif prioritaire le plus courant des établissements », explique Bernard d'Ortho, directeur associé de Factea Healthcare, cabinet de conseil en achats et en organisation dans les secteurs sanitaire, social et médico-social. Selon cette étude, menée auprès de 169 répondants sur 5 581 contacts qualifiés et qui représentent quelque 140 établissements de

santé quels que soient leur statut – public, privé, privé non lucratif, centres hospitaliers universitaires (CHU), centres hospitaliers régionaux (CHR), établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) – ou leur taille, calculée en nombre de lits, cet objectif ressort même largement devant « une plus grande précision dans l'analyse des besoins utilisateurs (56 %), l'engagement de l'établissement dans le domaine du développement durable (50 %) et enfin la sécurité des marchés (49 %) ». Et seuls 11 % des répondants considèrent « l'introduction de dispositifs de soins innovants comme un objectif prioritaire de la fonction achats de leur établissement », précise Thierry Brigodiot, directeur associé du cabinet d'études Pragma.

Conduite du changement

Logiquement, la fonction achats est donc considérée comme un sujet prioritaire par 88 % des cadres dirigeants appartenant à ces structures. Quelque 40 % des répondants indiquent même que les achats sont un sujet « tout à fait » prioritaire au sein de leur établissement pour les années 2011 et 2012. À l'inverse, seules 11 % des personnes ayant répondu à l'enquête indiquent que les achats ne sont pas perçus comme un sujet prioritaire au sein de leur établissement. Plusieurs leviers d'optimisation seraient d'ailleurs déjà mis en œuvre, selon les répondants, telles que

la massification des achats ou encore la sécurisation des marchés. L'étude révèle en revanche que certains prérequis ne semblent pas avoir été déployés. Ainsi, une majorité des établissements ne disposeraient pas d'indicateurs de performance de la fonction achats (66 % des répondants), ni d'outils de consolidation des données, qu'il s'agisse des volumes d'achats ou de la nature des dépenses (50 % des répondants). « La cartographie des achats est pourtant la première étape pour établir une politique en la matière, explique Bernard d'Ortho. Et d'ajouter : « La mesure de la performance est indispensable pour piloter des actions en matière d'achats. »

Bien que les établissements possèdent des objectifs de gains chiffrés, selon les deux tiers des personnes ayant répondu à l'enquête, il apparaît donc nécessaire d'aller plus loin pour réaliser des gains significatifs. Bernard d'Ortho considère ainsi indispensable de « réduire la diversité des références, de diminuer les stocks dans les services ou encore de regrouper les commandes ». Autant de leviers qui impactent directement les organisations internes et nécessitent une conduite du changement bien maîtrisée. Sans oublier la nomination d'un responsable achat. Or 36 % des personnes ayant participé à l'enquête affirment ne pas avoir de directeur achats au sein de leur établissement. Un poste pour lequel les répondants estiment nécessaire de disposer de trois qualités principales : « une capacité d'écoute, une capacité d'échange et de dialogue, notamment avec des spécialistes, et une capacité à argumenter ».

Contribuer à la qualité de la prise en charge

L'analyse des résultats de l'enquête laisse toutefois apparaître des différences selon la taille des établissements. La fonction achat est ainsi reconnue comme stratégique dans les établissements de plus de 1 000 lits, qui « en sont à un stade plus avancé de professionnalisation », explique Thierry Brigodiot. À l'inverse, dans les

La fonction achats est considérée comme un sujet prioritaire par 88 % des cadres dirigeants

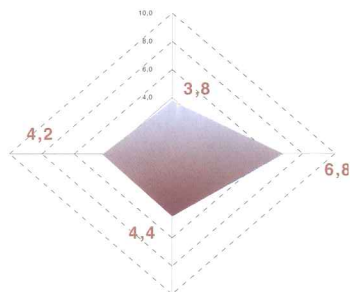
LES CAHIERS DU MANAGEMENT/RUBRIQUE

ENGAGEMENT DE L'ÉTABLISSEMENT

Evaluation du niveau de mobilisation des acteurs, du niveau de priorisation du sujet et de l'investissement sur des projets achats

COMPÉTENCES ACHETEURS

Evaluation de la perception de la fonction achats, du niveau de maîtrise et des outils à disposition



SATISFACTION DES ACHETEURS

Evaluation du niveau de satisfaction sur les performances achats et sur les gains réalisés

MATURITÉ, VISION ÉTABLISSEMENT
Evaluation du niveau d'information et de reconnaissance de la fonction achats

Source: Enquête Pragma - Baromètre Achats Santé

sés et qui méritent d'être travaillées pour 65 % des répondants, les produits biomédicaux (61 %), les travaux (56 %), les prestations de transport et la gestion des déchets (53 %).

Autant de pistes à exploiter dans le cadre d'une « professionnalisation naissante au sein des établissements de santé en France ». À condition, bien évidemment, que « la fonction achats sorte d'une certaine confidentialité pour être davantage partagée au sein des instances de gouvernance des établissements ». En clair, que les acheteurs soient enfin considérés comme des chefs de projet et non plus comme de simples négociateurs. Et donc qu'ils puissent se former afin de posséder une culture approfondie des produits et des marchés, ainsi qu'une bonne culture économique. ●

STÉPHANE LE MASSON

établissements de moins de 100 lits (30 % des répondants), la fonction achats est un sujet sur lequel les répondants se sentent le moins à l'aise par rapport à l'ensemble. La raison ? « Généralement, la fonction achats est considérée comme moins reconnue et encore peu formalisée. »

Pourtant, selon 77 % des répondants, la fonction achats doit contribuer à la qualité de la prise en charge du patient. Quant à la performance économique de l'établissement, elle est également considérée comme un enjeu important, mais par seulement 68 % des répondants. « Ce résultat prouve que la fonction achats constitue bien un sujet prioritaire pour les cadres dirigeants des établissements, mais pas uniquement pour sa contribution à la performance économique », analyse Bernard d'Ortho. En clair, toute politique achats doit être connectée à la politique médicale de l'établissement, en raison de ses impacts multiples. L'étude fait néanmoins apparaître que seulement 26 % des participants à l'enquête estiment que le directoire ainsi que la commission médicale de l'établissement (CME) sont directement mobilisés autour de la problématique des achats.

Les produits de santé, première source d'économie possible

Pourtant, selon une large majorité de répondants, il reste des marges de manœuvres significatives. Plusieurs familles d'achats sont ainsi identifiées, comme pouvant être améliorées et à même d'apporter un bénéfice économique et organisationnel au sein des établissements de santé. Aussi surprenant que cela puisse paraître, les produits de santé sont considérés comme la première source d'économies possibles (69 % des répondants). Ils devan-

cent les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) « dont les achats ne sont pas encore optimi-

Complémentaire Santé Hospitaliers

Gardez le sourire...

Vos démarches prises en charge si vous changez de mutuelle

2 mois offerts*

- Remboursements dès le 1^{er} jour** d'adhésion, consultables en ligne 24h/24
- Forfait optique, dentaire et prime de maternité dès la 1^{ère} formule
- Dispense d'avance de vos frais de santé avec la carte tiers payant

macsf.fr

☎ 3233*** ou 01 71 14 32 33

* Offre promotionnelle 2 mois offerts, non cumulable avec toute autre réduction, valable pour tout devis réalisé entre le 01/10/2011 et le 15/12/2011, avec une date d'effet du contrat au plus tard le 05/01/2012. Hors contrat étudiant.

** Après un délai d'attente incompressible de 10 mois pour la prime de maternité et les implants.

*** Prix d'un appel local depuis un poste fixe. Ce tarif est susceptible d'évoluer en fonction de l'opérateur utilisé.



SANTE
MUTUELLE FRANÇAISE
DES PROFESSIONNELS DE SANTÉ



M.A.C.S.F.
Notre vocation, c'est VOUS

Mutuelle Assurance Epargne Financement