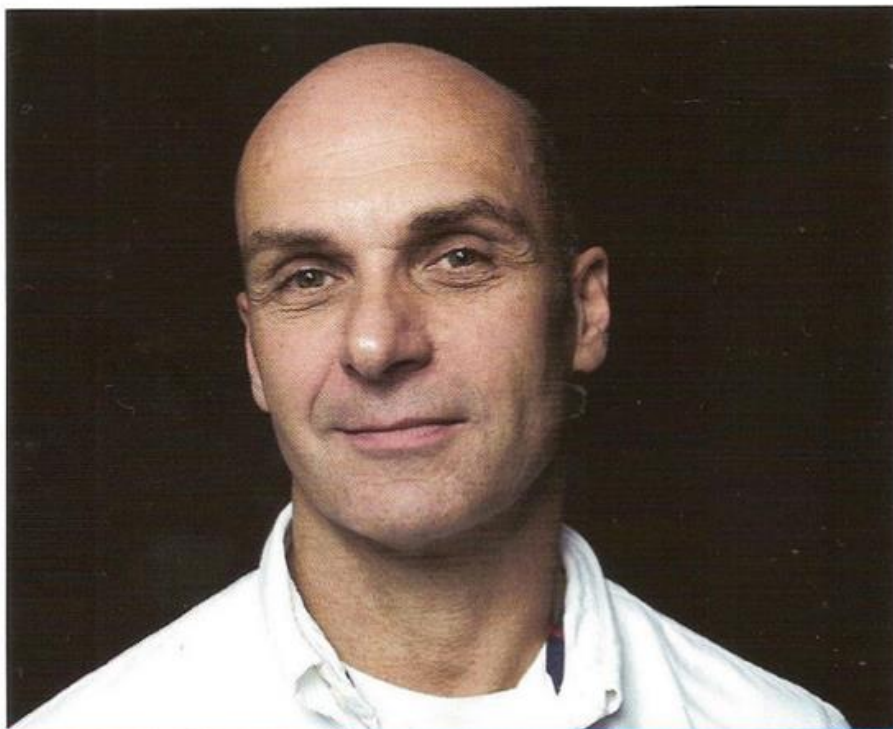


## HÔPITAL RIJNSTATE, ARNHEM

# « Une vingtaine d'hôpitaux des Pays-Bas achètent ensemble en Allemagne »

Royan Van Velse a créé la direction achat de l'hôpital Rijnstate, à Arnhem aux Pays-Bas il y a neuf ans. Aujourd'hui, pour trouver de nouveaux leviers, il se lance sur des achats groupés transfrontaliers, et l'économie collaborative.

*Propos recueillis par Cécile Bontron*



### Royan Van Velse

(52 ans, école des officiers spécialisation en santé, 1987), débute sa carrière comme lieutenant au sein des unités médicales de l'armée néerlandaise. Après un passage par la Croix Rouge entre 1992 et 1994, il revient dans l'armée avant d'intégrer l'Onu comme responsable des achats au sein des casques bleus en Angola en 1996. Après plusieurs postes de directeur logistique puis achat, il devient directeur des achats de l'hôpital Rijnstate en 2006. Royan van Velse est également membre du bureau de l'association des acheteurs de Hollande (Nevi).

### Où en sont les achats hospitaliers aux Pays-Bas ?

Il y a encore quelques années, les achats se contentaient de commander des produits. Mais aujourd'hui tous les hôpitaux ont une direction achat. Et dans un tiers des établissements, elle est directement sous le conseil d'administration. Dans notre hôpital, j'ai créé la direction achat il y a neuf ans. Aujourd'hui, la couverture des achats est totale, nous n'avons pas de seuil minimum. Nous négocions les contrats et les services s'approvisionnent.

### Quels sont vos enjeux ?

Nous réfléchissons à la mise en place du produit. Nous essayons de standardiser car si, par exemple, tous les chirurgiens utilisent le même implant, nous pouvons jouer sur les volumes. C'est pourquoi il est très important que la direction des achats soit placée au niveau du conseil d'administration. Il faut du poids pour pouvoir négocier en interne. Toutefois, la standardisation est un énorme dossier qui demande du temps. Chaque sujet nous prend trois à cinq ans. Mais nous y arrivons car les budgets sont de plus en plus contraints. Et cela limite le potentiel d'erreur de manipulation et d'approvisionnement.



### Comment avez-vous procédé ?

Ce sont évidemment les médecins qui décident du produit à acheter. Nous avons donc établi un dialogue depuis des années avec eux, notamment en cardiologie et en orthopédie. Et nous avons réussi à les convaincre de changer d'implants, tout en laissant plusieurs choix. Les choses évoluent et aujourd'hui, les médecins commencent à être obligés d'expliquer à l'hôpital et aux confrères pourquoi ils ont fait tel ou tel choix.

### Comment avez-vous lancé les premiers achats transfrontaliers avec l'Allemagne ?

Une vingtaine d'hôpitaux des Pays-Bas se sont regroupés pour acheter ensemble en Allemagne. Auparavant, il y avait eu des initiatives mais elles avaient toutes échoué. Nous ne faisons pas le poids avec deux ou six hôpitaux. Cette fois, nous sommes nombreux et nous sommes fédérés par Intrakoop, une centrale d'achats hospitalier nationale qui regroupe tous les hôpitaux et les centres de santé du pays. Paradoxalement, elle n'achetait rien de médical ! Elle se contentait presque exclusivement d'achats de nourriture, linge, énergie, nettoyage... Les hôpitaux l'ont challengé en assemblée générale, et elle a lancé ses premiers achats médicaux. Elle a contacté une centrale d'achats allemande, Prospitalia pour pouvoir négocier des prix moins chers. Car aux Pays-Bas, les prix sont plus élevés qu'en Allemagne.

### Et cette fois, la tentative d'achat transfrontalier a fonctionné ?

Oui, nous venons de signer des contrats d'implants dentaires. La réussite vient du nombre d'hôpitaux qui ont suivi Intrakoop et de la puissance de Prospitalia.

### Quels sont les écueils que vous avez dû surmonter ?

Il y a deux difficultés dans l'achat transfrontalier avec des centrales d'achats : la confiance et la communication. Selon les

sujets, les hôpitaux posent des conditions différentes. Si on parle de stent cardiaque, nous choisissons de nétablir des contrats que pour un an car la technologie évolue trop vite. Intracop veut optimiser et jouer sur trois ans. D'autres hôpitaux sur deux ans... Donc il faut déjà bien nous entendre entre nous. Ensuite, le fait de passer par deux centrales d'achats ajoute des étapes dans la communication avec le fournisseur et peut amener des confusions. C'est le début, nous ne nous connaissons pas encore. Nous devons apprendre à nous faire confiance.

### Vous n'avez pas eu de problème sur les références ou la langue ?

Effectivement, souvent les fournisseurs néerlandais de produits allemands n'ont pas les mêmes références qu'en Allemagne pour des produits pourtant totalement identiques. Et la loi exige que toutes les notices soient en néerlandais. Sans oublier le problème de traçabilité que cela pose. Pour résoudre tous ces problèmes, nous avons choisi de négocier en Allemagne mais de nous faire livrer aux Pays-Bas à travers les filiales locales. Ainsi, nous n'avons plus de problème de référence, de langue, de traçabilité. Nous mettons en outre la pression directement aux Pays-Bas en montrant que si ces filiales locales ne baissent pas les prix, nous irons voir directement en Allemagne.

### Comment travaillez-vous sur le développement durable ?

C'est notre deuxième grand enjeu. Nous essayons d'acheter des produits durables mais ce n'est pas évident. Nous avons du mal à forcer certains fournisseurs à être durables dans leur transport, l'emballage ou la chimie utilisée. Par exemple, les pacemakers nécessitent une formation d'un an du personnel. Si nous changeons de fournisseur, nous devons former tout le personnel et nous n'aurons pas forcément des prix intéressants pour autant. Nous avons déjà avancé sur les sujets faciles comme la nourriture ou la gestion des déchets. Lorsque nous sélectionnons un

fournisseur, nous lui posons une vingtaine de questions sur son engagement dans le développement durable. S'il ne peut pas répondre, il n'est pas sélectionné. Mais on ne peut pas appliquer ces critères à tous les sujets.

### Pourquoi vous êtes-vous lancé dans l'économie collaborative ?

Un peu par hasard ! Nous avons remarqué la plateforme d'économie collaborative Floop2 au moment où le responsable de notre grue nous disait qu'il fallait faire quelque chose : cette grue nous avait coûté 250 000 euros et elle nous servait quatre semaines par an pour nettoyer des vitres. Nous nous sommes donc lancés avec la grue et nous avons ensuite développé d'autres idées. Mais au début, les services ne voulaient pas forcément jouer le jeu et mettre par exemple le gymnase à disposition des clubs de sport de la ville en dehors des heures de travail. Ils ne voyaient pas leur intérêt. Donc nous avons établi que tout ce que le matériel d'un certain service permet de gagner est réservé à ce service. Tout le monde est ainsi intéressé. Pour l'instant, les retours ne sont pas importants mais ce n'est que le début. Une dizaine d'hôpitaux ont déjà commencé à s'y mettre. L'économie collaborative est une stratégie achat : elle peut remplacer un acte d'achat, et permettre des gains, et elle participe à la politique de développement durable. ■

### EN CHIFFRES

Hôpital

Nombre de lits :  
887

Effectif :  
4 391 personnes

Montant des achats :  
120 millions d'euros

Effectif achats :  
13 personnes