

Leçon n°5-I La communication des politiques achats vers les acteurs internes

Denis Roquier fait le point sur le fait que la mise en œuvre de la politique des achats dans une collectivité publique doit être soutenue par une communication solide et permanente.(4 pages).

La mise en place puis la mise en œuvre de la politique des achats dans une collectivité publique doit être soutenue par une communication solide et permanente.

Evidence qui n'a d'apparence que le nom.

L'introduction d'une nouvelle politique publique dans les tissus de l'administration suppose un investissement d'énergie à la hauteur des résistances au changement que connaissent ceux qui s'aventurent dans l'innovation du management.

La communication est toujours prévue dans la phase de démarrage des politiques publiques et c'est essentiel pour conforter le lancement de ces initiatives. Elle doit être permanente pour tenir en alerte les esprits et permettre la pénétration de la politique achat en profondeur et de façon pérenne dans les pratiques des services.

Il serait regrettable, sous peine d'accepter un essoufflement programmé d'avance de la politique publique nouvellement implantée, de réduire l'effort de communication qui cache en réalité, toute la stratégie de pédagogie nécessaire à la consolidation de ladite politique.

La communication ici entendue, est définie largement comme l'ensemble des actions facilitant la compréhension de la politique menée tant au plan de ses finalités et de ses objectifs poursuivis qu'au plan de ses modalités pour les acteurs de la politique achat.

Ces acteurs de la politique des achats sont de deux sortes ce qui constitue 2 cibles de population à toucher par cette communication. Il s'agit d'une part des acteurs internes (au sein de la collectivité) et d'autre part les acteurs externes (les entreprises).

Cette première fiche traite des acteurs internes.

■ Les acteurs internes

Il convient de s'assurer que tous les acteurs impliqués dans la réussite de la politique des achats restent mobilisés en permanence sur le sujet.

Le message porté est celui de l'irréversibilité du processus achat autrement dit celui la détermination du dirigeant public à ancrer la fonction achat dans l'organisation et les pratiques de l'administration.

La communication tourne alors autour d'un concept fondamental qui est l'**identification et la professionnalisation de l'achat**

La communication à engager ici vise à l'**INTEGRATION D'UNE NOUVELLE FONCTION DANS LA COLLECTIVITE : LA FONCTION ACHAT**

Il convient de créer une identité de l'action sur les achats en faisant passer les mentalités d'une culture des marchés à une culture de l'achat

■ **1^{er} REFLEXE** : LE CHOIX DES CIBLES

Les acteurs, porteurs de la communication sont de 3 sortes:

1°) **Les élus** : la nomination d'un élu en charge de la politique des achats qui peut être distinct de l'élu responsable des marchés, est une précaution bien utile au regard des impératifs de communication. L'individualisation de cette responsabilité autorise une audience privilégiée au sein des instances décisionnelles tant au plan de l'expression des objectifs qu'au niveau du rapportage des évaluations de performance.

Ce qui ne dispense, bien entendu pas, la plus haute instance dirigeante de porter l'étendard de la politique achat.

Au quotidien, l'élu responsable doit traduire dans les préoccupations de ces collègues élus, les orientations de la politique des achats et doit veiller à ce que leurs arbitrages les intègrent puis vérifier qu'ils peuvent constater qu'ils en profitent.

A ce titre une vraie communication à caractère technico-politique doit être envisagée, conçue et pratiquée.

2°) **La ligne hiérarchique** : l'adhésion des directeurs et des chefs de service est essentielle à la réussite mais également, en fonction de la taille de la collectivité, le ralliement de tous les échelons intermédiaires qui sont dans une relation hiérarchique ou fonctionnelle avec les acteurs du processus achat.

Un acheteur qui n'est pas soutenu et relayé par son responsable n'a pas suffisamment de légitimité en période de démarrage et de consolidation de la fonction achat pour imposer ses objectifs et ses méthodes.

La ligne hiérarchique doit être revisitée à partir d'évaluations, en continu, rattachées à une politique de conduite du changement dont fait partie intégrante la communication

pour qu'elle porte et supporte elle-même la communication sur la politique achat.

Cette communication sera à la fois propre à la direction opérationnelle ou au service. Elle devra être accentuée dans les cas de particulière résistance au changement.

Elle sera aussi globale pour que les responsables managers des directions et des services soient en mesure de porter à connaissance leurs expériences de conduite de politiques achats (les réussites mais les échecs aussi).

Ce type de communication ne devra pas faiblir tant qu'il restera des îlots de résistance.

Pour illustrer :

L'introduction (qui fait partie de l'évolution suscitée par la mise en place de la fonction achat dans un contexte d'achat décentralisé) dans les directions d'un service des achats spécialisé composé d'experts achats qui monopolisent l'ensemble des achats de la direction, cristallise les interrogations de ceux qui, auparavant, au titre de l'exercice de leur métier pratiquaient les marchés. Sont plus particulièrement visés ici les collaborateurs de la filière technique.

Un nouveau dialogue doit alors s'instaurer entre l'acheteur et le technicien pour parfaire l'achat, y compris l'achat de travaux. La nécessité de ce dialogue doit être longuement et durablement expliquée à partir d'une communication ciblée par type de population et appropriée par rapport aux situations.

Elle ne doit, en tout cas, pas être occultée !

3°) **Les acteurs du processus achat** : tout l'effort de la conduite du changement sur la fonction achat est porté sur l'émergence et la distinction des différents acteurs du processus achat. Des prescripteurs...aux approvisionneurs.

Nouvelle fonction au sein de la collectivité, nouveaux métiers !

dont il faut assumer la prise en compte dans le répertoire des métiers de l'administration mais aussi dont il faut assurer la promotion par la création d'une identité forte seule capable d'ancrer la fonction achat dans les réalités de terrain.

Une vraie communication, basée sur un investissement initial en termes de ressources humaines, sera mobilisée pour soutenir l'action de conduite du changement.

C'est une autre forme de communication, c'est le 2^{ème} réflexe qu'il est proposé d'avoir

■ 2^{ème} REFLEXE : LA CREATION D'UNE IDENTITE

La communication va viser la création d'un sentiment d'appartenance

1) La formation à l'expertise achat et la communication autour de cette formation

L'acceptation des nouveaux métiers de l'achat dont les contenus ont longuement été développés dans une précédente livraison, conduit au repérage puis à la formation des futurs experts achat des directions.

Une fois le choix d'une formation appropriée au contexte et au degré d'acculturation à la fonction achat de la collectivité réalisé, **une communication d'une certaine « solennité »** sur le choix des agents, sur le contenu de la formation, ses finalités et ses objectifs, son coût traduisant l'investissement de l'administration, devra être conduite.

La formation doit être perçue

- par les agents pressentis : comme une pierre essentielle apportée à leur professionnalisation, comme l'acte qui va les singulariser dans les métiers de l'administration, comme l'étape qui les solidarise dans une compétence partagée
- par les autres agents de la collectivité : comme le signe d'un changement fondamental et irréversible dans les pratiques des marchés publics à savoir, un rééquilibrage des cultures économique et juridique au sein de la commande publique, comme le symbole de la création d'une sorte de « monopole professionnel de l'achat » confié aux acheteurs.

Le contenu de cette communication tournera autour du programme même de formation

Il faut expliquer le métier de l'acheteur en explicitant aux acteurs périphériques de l'achat le contenu des étapes du processus achat.

Les grands axes de formation, toujours adaptés au contexte de la collectivité, suivent les étapes du processus achat qui sont autant de jalons devant exprimer les compétences de l'acheteur :

- 1°) La programmation des achats et des marchés
- 2°) L'évaluation des besoins fonctionnels
- 3°) Elaboration d'une stratégie achat
- 4°) La veille économique et technologique
- 5°) La relation fournisseur (bilan de marché, revue de contrat et plan de progrès, contrôle qualité)
- 6°) le cahier des charges
- 7°) L'appréciation des offres
- 8°) La négociation

9°) L'analyse économique des coûts

10°) Le contrôle de gestion des achats

11°) L'achat responsable

Les cibles de cette communication sont bien les deux catégories d'agents qui doivent intégrer en même temps les mêmes dimensions de l'achat, les uns pour devenir des professionnels de l'achat, les autres pour admettre, respecter et utiliser au meilleur profit de la collectivité ce nouveau professionnalisme.

Il peut être conseillé d'exprimer la solennité affichée par **un contrat de formation** scellant, à tout le moins, entre les futurs acheteurs et leurs responsables hiérarchiques et/ou fonctionnels, le pacte qui engage le changement.

Ce contrat ne peut être que la résultante d'une communication rapprochée en direction des parties au contrat.

Ce contrat qui traduit une formation-action doit être suivi dans sa mise en œuvre à travers une **évaluation régulière**.

Les sessions de formation seront ainsi prolongées par des notes d'instruction qui obligeront les stagiaires à fertiliser immédiatement les acquis de la formation. Il convient, en effet, de ne pas laisser les stagiaires remettre à plus tard la mise en œuvre des outils achat promus lors de la formation. Il s'agit, au contraire, de mettre, dans la réalité du quotidien des acheteurs, les étapes du métier appris.

Un comité d'évaluation appréhendera les difficultés des stagiaires à mettre en œuvre les apprentissages tant au plan de l'appropriation des méthodes et des outils de la formation qu'au niveau des résistances vécues dans leur acceptation par les autres agents de la direction.

2) La communication récurrente

Le monde des achats doit être reconnu dans sa compétence d'expertise

et

Les bénéficiaires de l'action des acheteurs doivent progressivement être capables de reconnaître les progrès réalisés dans ce domaine au bénéfice de la qualité et des prix.

Une communication permanente, indépendamment des actions propres à la conduite du changement, doit être mise en place.

Elle se matérialisera par des supports particuliers dédiés à l'achat :

a) La dynamique Réseaux des acheteurs

Il ne sera pas plus insisté ici parce que ce thème a longuement été abordé dans une précédente livraison.

Il suffit de rappeler que le Réseau est un des vecteurs les plus puissants d'instauration du sentiment d'appartenance et constitue le réceptacle naturel de la communication en direction des acteurs du processus achat.

b) La constitution de groupes de travail participatifs associant les acheteurs mais également plus largement les agents de la collectivité intéressés à l'achat sur des problématiques telles que l'actualisation d'une nomenclature achat, la création ou l'évolution d'outils achat, la réflexion sur les techniques d'analyse des offres est souhaitable. Cette démarche participative crée une dynamique de réseau informelle et surtout, en facilitant l'échange entre les acheteurs et les autres acteurs de la collectivité, permet le transfert des messages de l'achat.

La liste n'est pas exhaustive. Il s'agira de toutes les occasions de créer un échange sur l'achat ses fins, ses objectifs, ses méthodes et ses outils.

c) La chronique des achats

Une information quasi institutionnelle sous la forme d'une feuille régulière doit être envisagée pour porter à connaissance :

- les résultats de la performance achat (thème à relier avec l'évaluation de la performance des achats qui sera traité dans une prochaine livraison)
- les témoignages des acheteurs sur les avancées et leurs difficultés en matière de conduite du changement
- les bonnes pratiques achats
- les actualités de l'achat et des marchés publics et les innovations
- les nouveaux outils

contact | accueil | présentation | crédits | mentions légales