

La standardisation des achats à EDF

Sous couvert d'une prétendue simplification, c'est encore une intensification du travail qui en résulte.

La Direction des Achats Groupe (DAG) d'EDF SA est une direction dite « support ». Elle agit pour le compte de clients internes des autres directions de l'entreprise comme, par exemple, les centrales nucléaires, les centres d'ingénierie... Si la DAG, à sa création, était une direction comparable aux autres directions, cela n'est plus le cas aujourd'hui car son organisation ne vise désormais que le développement et la promotion de services adaptés aux clients. Et cela requiert une vigilance permanente, car les demandes d'achat sont parfois complexes.

Une simplification apparente

Tout récemment, la DAG s'est orientée vers la standardisation du traitement des demandes d'achat avec des impacts significatifs sur le processus d'achat. Cette évolution se traduit à différents niveaux. Dans un premier temps, des modifications sont apportées au circuit de validation des dossiers : nouvel organigramme, contrôles supprimés ou ajoutés qui font apparaître de nouvelles fonctions comme des Responsables Achats Projet, des Responsables Catégorie Achats, des Responsables Fournisseur Stratégique... En parallèle, de nouveaux outils numériques sont mis à disposition des acheteurs, soi-disant facilitateurs et performants. Ils sont censés fluidifier la succession des tâches effectuées par l'acheteur, faciliter son travail rendu, ce qui devrait lui permettre d'assurer une présence accrue auprès de ses clients. Par ailleurs, le management dit « collaboratif », mis en place depuis quelque temps, devait ouvrir la voie à une résolution plus efficace des problèmes, en s'appuyant sur la responsabilité du collectif de travail. En fait, il n'en est rien et la performance globale n'est absolument pas renforcée par cette « simplification » qui n'est qu'apparente.

La performance globale n'est absolument pas renforcée par cette « simplification »

Le déni de la complexité

Les achats relatifs à l'appareil de production d'EDF sont, par essence, complexes et représentent des enjeux techniques et financiers énormes pour l'entreprise. Leur traitement exige rigueur, attention, concentration et donc du

temps. De surcroît, la législation évolue et doit être suivie de près par l'acheteur. Par exemple, la réglementation générale sur la protection des données (RGPD) a nécessité une mise à jour conséquente des documents contractuels. Et les fournisseurs, aussi, sont obligés de renforcer leur connaissance des contrats sous tous leurs aspects. La présence de l'ensemble des parties prenantes, en phase de négociation avec les entreprises, s'avère donc essentielle : technicien, commercial, acheteur, contrat manager, juriste... Mais en dehors de cette phase, de multiples vérifications sont aussi à effectuer pour qu'aucun aspect du contrat ne soit négligé.

Les achats représentent des enjeux techniques et financiers énormes pour l'entreprise

Une intensification croissante du travail

L'acheteur se trouve ainsi confronté à un alourdissement de sa charge de travail. Il doit régulièrement veiller à respecter les contraintes légales, intégrer les modifications du processus, prendre en compte les attentes de ses clients... tout cela est chronophage. Or, du temps, l'acheteur en a de moins en moins. En effet, le respect du délai de traitement des demandes d'achat, par ailleurs toutes de plus en plus urgentes, devient aussi une priorité et un indicateur y est associé. Mais les outils numériques mis à disposition sont loin de faciliter le processus achat, car la politique du tout numérique n'est pas adaptée à toutes les phases du processus.

En conclusion, et compte tenu d'effectifs, ici aussi, insuffisants, l'acheteur se trouve confronté à une intensification de ses activités, et subit donc une pression accrue. Quant au gain de temps, qui était l'objectif affiché par la direction avec la standardisation, il est aux abonnés absents.

