



HAL
open science

Comment le service achat d'un délégataire de service public de transport peut mettre à profit un environnement favorable pour amorcer leur transformation? Exemple de la Semitag, exploitant du réseau de transport en commun en aire grenobloise

Justine Hu

► To cite this version:

Justine Hu. Comment le service achat d'un délégataire de service public de transport peut mettre à profit un environnement favorable pour amorcer leur transformation? Exemple de la Semitag, exploitant du réseau de transport en commun en aire grenobloise. Gestion et management. 2021. dumas-03544281

HAL Id: dumas-03544281

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03544281v1>

Submitted on 26 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**Comment le service achat d'un délégataire
de service public de transport peut mettre à
profit un environnement favorable pour
amorcer leur transformation ?**

Exemple de la Semitag, exploitant du réseau de transport
en commun en aire grenobloise

Présenté par : Justine HU

Entreprise d'accueil : S.E.M.I.T.A.G.

Date de stage : du 01/09/2020 au 24/09/2021

Tuteur entreprise : Amandine BERNSTEIN

Tuteur universitaire : Alain CORIAT (entreprise : SNCF)

Master 2 DESMA FC

Master : Management stratégique des achats

Spécialité : Achats



SEMITAG
Le mouvement, c'est la vie



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

SUMMARY SINTESI RESUMEN ZUSAMMENFASSUNG

Nous côtoyons sans le savoir la commande publique de manière quotidienne, en effet chaque service public, chaque espace commun a fait l'objet de commande publique, passée par des acheteurs, dans des services achats d'entreprise publique. Dans ce mémoire, nous explorerons ces achats qui ont pour particularité d'être financé par l'argent public. La transparence, l'éthique, les réglementations sont des valeurs et garde-fous qui les encadrent et qui sont les composants d'un écosystème très spécifique. Dans ce contexte, nous nous demanderons comment les achats publics peuvent se transformer et évoluer pour se diriger vers une maturité et une performance plus élevées tout en y intégrant les spécificités propres au secteur public.

Afin d'étudier la question de manière empirique, nous appliquerons notre réflexion sur une entreprise délégataire de service public : la Semitag, exploitante du réseau de transports publics dans l'agglomération grenobloise.

MOTS CLÉS : commande publique, procurement, strategie, performance, organisation, transformation, maturité achats, statut achats, processus, conduite du changement.

Sommaire

Introduction.....	9
<i>Présentation de l'entreprise.....</i>	<i>9</i>
<i>Présentation de la problématique et des enjeux pour l'entreprise.....</i>	<i>10</i>
Partie 1 - Définitions de notions essentielles et contextualisation	12
<i>Chapitre 1 – L'évolution du métier achats dans le secteur public.....</i>	<i>13</i>
I. Définition du service public et typologie de l'entreprise publique.....	13
A. Notion de service public, les principes généraux	13
B. Qu'est-ce que l'entreprise publique ?	14
C. L'élaboration de la stratégie au sein d'entreprise délégataire d'un service public.....	15
II. Changements de paradigme pour les achats, à deux niveaux d'échelle	18
A. L'échelle macroscopique : l'Europe et le code de la commande publique	18
B. L'échelle microscopique : l'entreprise publique et la professionnalisation des achats	20
<i>Chapitre 2 – Les enjeux et la vision de l'entreprise Semitag</i>	<i>22</i>
I. La gouvernance de la Semitag	22
A. Le Syndicat Mixtes des Mobilités de l'Aire Grenobloise.....	23
B. Transdev, l'actionnaire privé et l'opérateur industriel.....	25
II. Cœur de métier : Le contrat de délégation de service public entre le Smmag et la Semitag.....	27
III. Les projets de transformation portés par la direction générale.....	29
A. La Vision 2021 – 5 axes de projets.....	29
B. Les 10 engagements durables – un projet responsable	32
<i>Chapitre 3 – La montée en maturité des achats</i>	<i>32</i>
I. Définition de la maturité achats	32
II. Les modèles de maturité achats	34
A. Construction d'un modèle de maturité achats, par Jean Potage	34
B. Autres références de modèles maturité achats	35
III. Corrélation entre la maturité, le statut achats et la performance achats	36
A. Statut achats.....	36
B. Performance achats.....	37
<i>Synthèse de la Partie 1 – Définitions de concepts et contextualisation</i>	<i>39</i>
Partie 2 - Les achats de la Semitag : Aujourd'hui et Demain.....	41
<i>Chapitre 4 – Les achats de la Semitag aujourd'hui</i>	<i>42</i>
I. Organisation et périmètre des achats	42

A.	Organisation des moyens humains	42
B.	Organisation des moyens digitaux	44
C.	Périmètre des achats	45
II.	Le processus achat	46
A.	Process global des achats	46
B.	Le cadre règlementaire des achats publics	47
C.	Procédure achats de la Semitag	48
III.	Des achats qui mettent la notion de service au cœur de leur stratégie	50
A.	Une stratégie qui se devine qu'à travers les compétences demandées	50
B.	Suivi de la mise en œuvre et mesure de la performance	53
	<i>Chapitre 5 – L'enquête interne sur le parcours achat</i>	<i>56</i>
I.	La démarche et le questionnaire interne.....	56
II.	Analyse des réponses au questionnaire interne.....	57
	<i>Chapitre 6 – Et les achats Semitag de demain ?</i>	<i>61</i>
I.	L'expansion du périmètre des achats (Hors-stock).....	61
A.	Etat des lieux 2020-2021	61
B.	Nouveau contrat de délégation de service pour 2022	62
II.	Une nouvelle orientation de la stratégie achats ?	65
III.	Profiter du contexte nouveau pour débrider la transformation des achats.....	67
	<i>Synthèse de la partie 2 – Les achats de la Semitag : aujourd'hui et demain</i>	<i>68</i>
	Partie 3 - Benchmark et préconisations	70
	<i>Chapitre 8 – Benchmark externe.....</i>	<i>71</i>
I.	Méthode de benchmark choisir et objectifs.....	71
A.	Objectif du benchmark	71
B.	Déroulement des entretiens	71
C.	Identification des personnes interviewées.....	72
II.	Synthèse globale des entretiens	74
A.	TaM.....	74
B.	Soléa	75
C.	TCL	75
III.	Analyse des entretiens et positionnement de la semitag.....	75
A.	Strength	76
B.	Weakness	76
C.	Opportunities	76
D.	Threat	76
	<i>Chapitre 9 – Préconisations.....</i>	<i>77</i>

I.	Préconisation n°1 : Renforcer le statut achats grâce à une gouvernance achats.....	77
II.	Préconisation n°2 : Affirmer le rôle des achats grâce la performance	82
III.	Préconisation n°3 : Amélioration du processus et digitalisation	85
IV.	Préconisation n°4 : Conduite et pilotage de la transformation	89
	Conclusion	93
	Bibliographie	95
	Sitographie	95
	Tables des figures	97
	Tables des Annexes.....	98
	Annexe 1 : Extraits de la présentation générale de la Semitag 2020	99
	Annexe 2 : Programme d’engagement durable Semitag	102
	Annexe 3 : Extraits du livret d’accueil Semitag.....	103
	Annexe 4 : Plan du réseau de transports urbains de Grenoble	105
	Annexe 5 : Vision 2021 – édition juin 2019	106
	Annexe 6 : Plaquette de présentation du Plan de Déplacement Urbain 2019-2030 « Déplaçons nous plus librement ! » de l’Agglomération grenobloise	110
	Annexe 7 : Politique Qualité Sécurité et Environnement 2019	118
	Tables des matières	119

INTRODUCTION

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE



Figure 1 - extrait du livret de présentation générale de la Semitag (2020)

La Semitag, dont la marque commerciale est Tag, est l'exploitant du réseau de transports en commun à Grenoble et dans son agglomération. En 2019, elle a atteint une fréquentation de 89 238 000 voyages, elle comptait 162 000 clients abonnés dont 1/5^{ème} qui bénéficient d'une tarification solidaire et proposait 300 dessertes scolaires. Elle a réalisé 39,9 millions d'euros de recettes.¹

La société a été créée en 1975, depuis lors elle a toujours revendiqué une identité basée sur l'innovation et la portée sociale. Elle a inauguré en 1988, le premier tram 100% accessible aux Personnes à Mobilité Réduite (PMR) du monde, a été la première entreprise française de transport à détenir l'ISO9001, enfin, en accord avec les enjeux écologiques de notre époque elle est l'une des premières sociétés de transport à posséder dans son parc des bus 100% électriques, acquis en 2019. L'entreprise lance régulièrement des expérimentations originales sur des durées déterminées pour explorer des terrains potentiels de conquête : par exemple en 2019, la mise en service de vélo-triporteurs pour le transport des personnes de plus de 75 ans, la mise en service d'une ligne de liaison dans une zone à faible densité de transports publics appelé « transport zonal sur réservation » avec les trajets effectués par des véhicules légers de 8 passagers maximum.

A travers l'historique et les actions de la Semitag, l'identité de l'entreprise se dessine autour de 3 valeurs : l'innovation, l'écologie et l'inclusion. Elle se révélera également à travers les attentes des parties prenantes dans le Chapitre « La gouvernance de la Semitag ».

¹ Voir détails dans annexe 1 : Extraits de la Présentation générale de l'entreprise Semitag 2020

Le réseau s'articule autour du centre-ville de Grenoble où se trouve la gare ferroviaire (TER et TGV). Le périmètre de son réseau est principalement urbain et dans le bassin grenoblois, mais touche également quelques zones péri-urbaines, en périphérie de la ville (voir « Plan des transports en commun Grenoble et Zone Urbaine » en annexe).



Figure 2- extrait du livret de présentation générale de la Semitag (2020)

PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DES ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

Le contexte de crise sanitaire a très fortement impacté les opérateurs de transports publics. La Semitag comme les autres réseaux a dû poursuivre ses activités avec des frais supplémentaires conséquents : sécurisation des matériels roulants par un nettoyage renforcé et une adaptation des équipements et de l'organisation, mise à disposition d'EPI pour la clientèle et le personnel ; cela malgré une baisse de la fréquentation en 2020 de -34% par rapport à 2019. L'entreprise subit également un recul de plus de -26% de ses recettes par rapport à 2019, suite à une période de gratuité et aux mesures commerciales imposées par l'autorité organisatrice des transports ; cela mène à un résultat 2020 de -11.3 millions d'euros. Malgré le déséquilibre économique provoqué par la crise sanitaire, l'entreprise poursuit une ambition de transformation et de croissance :

L'autorité organisatrice des transports a récemment laissé son ancien nom, SMTC, pour devenir le SMMAG et récupère de nouvelles zones : le Pays voironnais et la vallée du Grésivaudan. Par ricochet, la Semitag aura donc ces nouvelles zones à gérer. En plus de cela, elle voit ses modes de transports se diversifier : transports par câble, et potentiellement : transport à la demande, gestion du stationnement, location de vélos.

Le SMMAG renforce sa confiance envers la Semitag, avec un changement de statut : la Semitag deviendra prochainement M'Tag, une Société Publique Locale (SPL). Ainsi, elle ne sera plus remise en concurrence pour l'attribution de la délégation de service publique. Une vision et une stratégie long-terme se dessinent.



Figure 3 - logo M Tag

Aujourd'hui, la maturité et la performance du service achat de la Semitag sont stables et peinent à évoluer davantage. Le service achat souhaiterait donc voir dans cette période charnière une impulsion pour la montée en maturité et gagner en performance. Les achats sauront ainsi contribuer à l'amélioration de l'équilibre économique de l'entreprise, la rendre plus adaptable aux nouvelles missions et périmètres qui lui incombent. En conséquence, ce mémoire cherchera à répondre à la question suivante :

Comment le service achat d'un délégataire de service public de transport peut mettre à profit un environnement favorable pour amorcer leur transformation ?

A cette fin, le mémoire se structure en trois grandes parties. Premièrement, nous définirons des notions essentielles comme le service public et la maturité achats en les croisant avec l'histoire, l'identité et le contexte de la Semitag. Puis dans une deuxième partie nous nous focaliseront sur les achats de la Semitag, aujourd'hui et demain avec à l'appui une enquête sur le parcours achats réalisée en interne. Enfin dans une dernière partie, nous mettrons les parties précédentes en perspective avec un benchmark auprès de trois autres réseaux de transports publics qui portent des enjeux similaires et nous émettrons ainsi des préconisations qui découlent de la littérature, des benchmarks et du contexte propre à la Semitag.

PARTIE 1

-

DEFINITIONS DE NOTIONS ESSENTIELLES ET CONTEXTUALISATION

Nous allons voir dans cette partie plusieurs concepts traités indépendamment qui viendront étayer la réponse à la problématique dans la partie III.

CHAPITRE 1– L’EVOLUTION DU METIER ACHATS DANS LE SECTEUR PUBLIC

I. DEFINITION DU SERVICE PUBLIC ET TYPOLOGIE DE L’ENTREPRISE PUBLIQUE

A. Notion de service public, les principes généraux

La définition donnée par le dictionnaire Larousse.fr² du service public est : « Le service public est défini comme toute activité d'une collectivité publique visant à satisfaire un besoin d'intérêt général. ». Cette définition est à compléter avec les trois principes fondamentaux instaurés par les « lois Rolland » : la continuité, la mutabilité et l'égalité³.

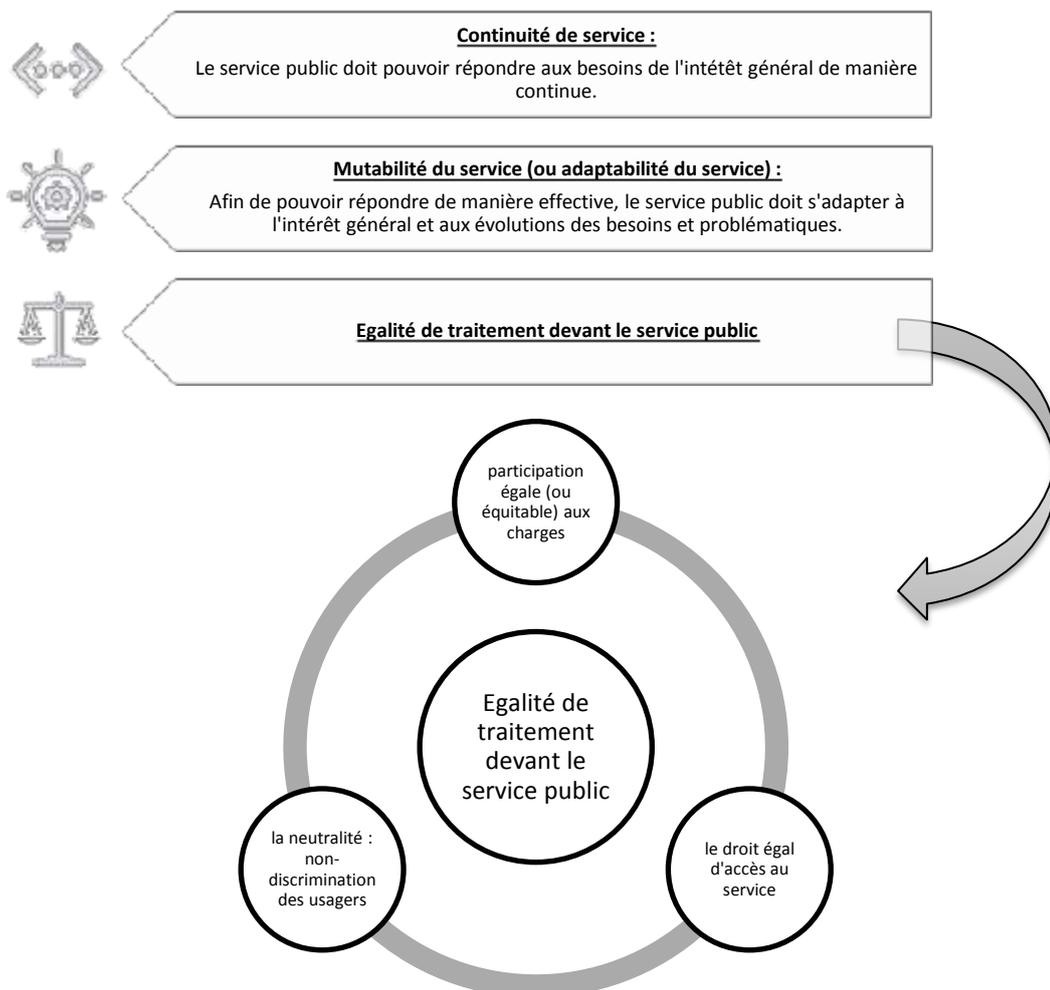


Figure 4 - Schématisation des lois Rolland et détail du principe d'égalité de traitement devant le service public

² https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service_public/187160, (consulté le 29/05/2021)

³ <https://www.vie-publique.fr/fiches/20223-la-notion-de-service-public>, (consulté le 29/05/2021)

Ces principes fondamentaux régissent toutes les stratégies d'une entreprise de service public, y compris en matière d'achats. Par ailleurs le code de la commande publique établit un cadre juridique aux inspirations similaires : liberté d'accès à la commande publique, égalité de traitement des candidats et transparence des procédures d'appel d'offre.

B. Qu'est-ce que l'entreprise publique ?

L'entreprise publique est une société détenue majoritairement ou complètement par l'Etat. En France, on en comptait plus de 1700 en 2017. Les nouvelles entreprises publiques sont pour la plupart des créations de filiales de groupes publics comme La Poste, Electricité de France (EDF) ou SNCF notamment par acquisition de sociétés privés par ces derniers. A noter que ces trois groupes publics représentent près de 80% des sociétés publiques de France.

Le statut d'entreprise publique a une signification particulière :

« Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises. »⁴

Dans une société démocratique comme la France, la population et l'intérêt public ont un poids majoritaire dans la stratégie d'une entreprise publique. Historiquement, les états gardent les entreprises à enjeux stratégiques forts sous contrôle : l'énergie et les voies de communication. La priorité des entreprises publiques qui exercent une activité de service public est de sécuriser le service. Nous pouvons citer les opérateurs d'importance vitale (OIV) comme exemple accentué : ce sont les organisations identifiées comme exerçant des « activités d'importance vitale dont le dommage ou l'indisponibilité ou la destruction (...) risquerait d'obérer gravement le potentiel de guerre ou économique, la sécurité ou la capacité de survie de la Nation et de mettre gravement en cause la santé ou la vie de la population »⁵.

⁴ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1241>, (consulté le 29/07/2021)

⁵ <https://www.ssi.gouv.fr/entreprise/glossaire/o/>, (consulté le 30/07/2021)

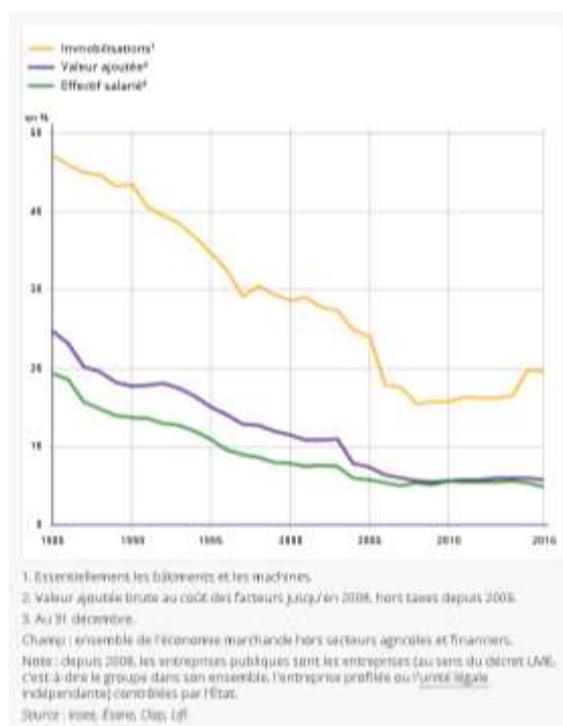


Figure 5 – Poids du secteur public dans l'économie de 1985 à 2016 (source : www.insee.fr)

Enfin, même s'il a beaucoup diminué, le secteur public est non-négligeable dans l'économie de la France. Elle représentait en 1985 près de 25% de l'économie française, et en 2016 près de 20%.

C. L'élaboration de la stratégie au sein d'entreprise délégataire d'un service public

On peut schématiser l'environnement de la Semitag en rouages inter-dépendants où le plus grand rouage (le plus influent) serait l'environnement extérieur. En effet, par définition le service public doit répondre aux attentes et besoins généraux qui se lisent à travers la consommation des clients, le vote ou indirectement par des élus. Le client de la Semitag est l'Autorité Organisatrice : SMMAG, par contrat de délégation de service public signé en 2013. Ainsi, les deux roues « client » et « entreprise » doivent offrir le service public le plus pertinent possible au public, le devoir de transparence envers toutes ses parties-prenantes, et une utilisation optimisée et justifiée des ressources accordées.

La roue « entreprise » est en passe de se cranter encore davantage avec la roue « environnement » puisqu'elle va prochainement passer à une détention des parts à 100% par le secteur public en devenant une Société Publique Locale (SPL). Les deux roues « environnement » et « client » ont un poids décisionnel et stratégique considérable sur la Semitag.

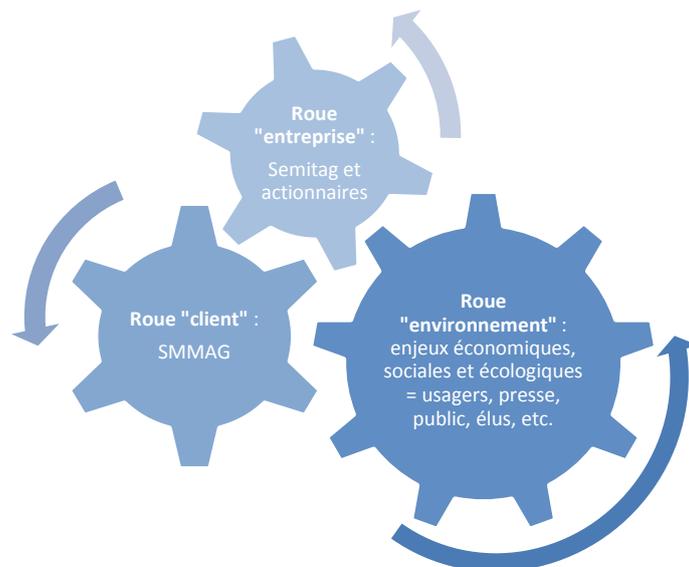


Figure 6 - représentation schématique des rapports entre l'entreprise, le client et l'environnement de la Semitag (J. Hu)

La Semitag serait ce qu'appelle Gérard Koenig (1996) une entreprise hétéronome : « une entité qui reçoit de l'extérieur les principes qui la gouvernent. ». L'entreprise Semitag vient s'adapter aux volontés de la nation exprimées à travers le filtre de l'Etat et aux besoins des usagers exprimés à travers le filtre du SMMAG, client de la Semitag.

Dans la reproduction du schéma de Koenig, voir page suivante, on comprend comment une stratégie peut être influencée par le contexte :

- Les entreprises volontaristes ont la relation avec le contexte le plus libre, dans le sens où elles sont autonomes et peuvent choisir de se soumettre au contexte, de ne pas le prendre en compte ou même d'aller à l'encontre de ce dernier pour construire sa stratégie ;
- Les entreprises à interactions ont une relation équilibrée avec le contexte, un échange s'opère pour une co-construction stratégique ;
- Enfin les entreprises hétéronomes sont complètement dominées par le contexte et n'ont que deux choix : s'adapter aux tendances et volontés générales en prenant en compte le contexte ou si elles n'y parviennent pas, avoir recours à une adoption, autrement dit de se faire remplacer par une autre entreprise qui saurait mieux répondre aux exigences du contexte.

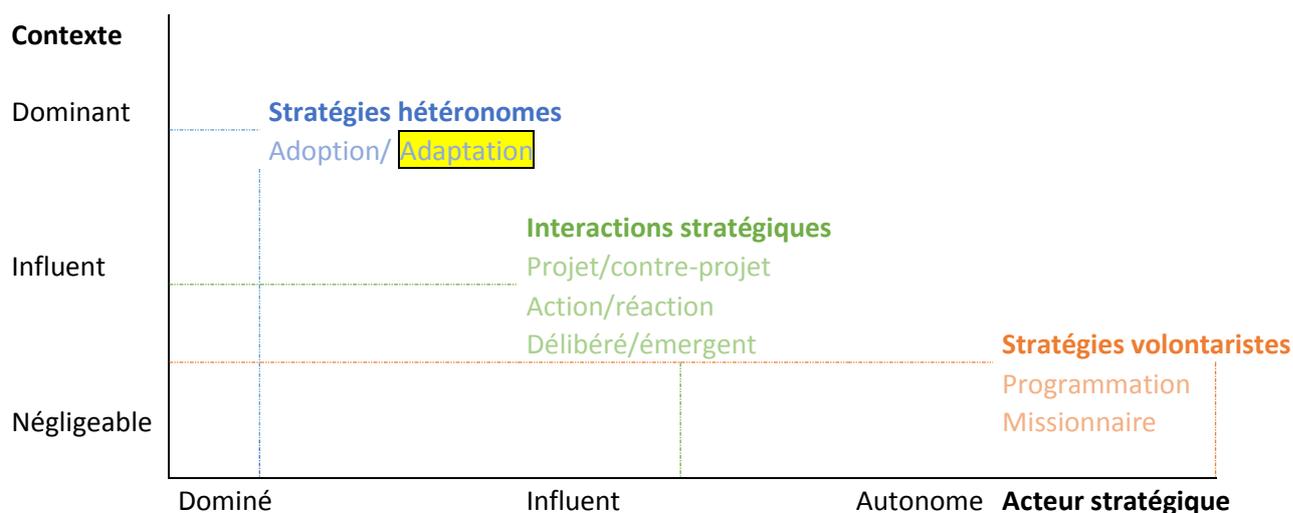


Figure 7 - Reproduction des trois modes de l'action stratégique⁶

Dans l'article *Pour des services publics résilients et durables : quelle orientation stratégique ?*⁷ publié sur le site economie.gouv.fr, les auteurs parlent d'une complexité de l'environnement et des parties-prenantes qu'ils nomment l'« écosystème des services publics global ». Cet écosystème est selon eux beaucoup trop souvent oublié dans l'orientation stratégique pris par les organisations de service public, ce qui les mène à l'échec dans l'application de nouvelles pratiques tactiques et opérationnelles. Selon Stephen P. Osborne *et alli* (2020) cet écosystème global composé de parties prenantes nombreuses, de corrélations entre les parties fluctuantes, et d'importances de niveau divers fait qu'il est difficile pour une entreprise de service public de définir une stratégie pertinente, voire simplement d'avoir une stratégie formalisée. En effet, formaliser une stratégie devient un casse-tête lorsqu'il s'agit de trouver un consensus pouvant satisfaire autant de parties-prenantes et qui prendrait en compte tous les facteurs impactants.

Les entreprises qui n'intègrent pas une approche systémique à leur stratégie sont accusés d'être « mécaniste », « sous-théoris[ée] », et de faire une « utilisation de solutions de type « mode d'emploi » »⁸. Ainsi, l'écosystème des services publics jumelé à la caractéristique de l'entité hétéronome nous éclaire sur un point sensible de la stratégie d'une entreprise délégataire de service public : la cohérence dans son écosystème est une condition essentielle à la réussite de sa mission.

⁶ KOENIG Gérard, *Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan Université, 1996.

⁷ OSBORNE, Stephen P. et al. *Pour des services publics résilients et durables : quelle orientation stratégique ?*, été 2020, IGDPE Editions publications. Disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/l'article_n8#:~:text=Une%20telle%20orientation%20strat%C3%A9gique%20ax%C3%A9e,et%20durables%20puissent%20se%20d%C3%A9velopper, (consulté le 06/06/2021)

⁸ *Ibid.*

Le passage de la Semitag en SPL 100% public et largement détenue par Grenoble-Alpes Métropole (directement ou indirectement via le SMMAG) est une avancée vers une plus grande cohérence de son écosystème. Le donneur d'ordre, la population du territoire concerné par le service et les actionnaires de l'entreprise se rejoignent.



Prochainement libérée de la complexité de son écosystème et jouissant d'un nouveau statut économique et contractuelle avec son donneur d'ordre, la Semitag pourra remodeler sa stratégie et viser une réussite dans sa mise en œuvre. Robert S. Kaplan (2004)⁹ démontre l'importance de la communication claire d'une stratégie d'entreprise à travers sa carte stratégique (aussi appelée feuille de route stratégique). L'orientation stratégique d'une entreprise se produit d'abord depuis un premier étage « stratégie de l'entreprise » qui découle ensuite vers un second étage « tactique » et enfin se traduit par un dernier étage « d'actions opérationnelles », autrement dit : la mise en œuvre de la stratégie. Il met en garde : une faille de communication entre les trois étages mène à l'échec.

II. CHANGEMENTS DE PARADIGME POUR LES ACHATS, A DEUX NIVEAUX D'ECHELLE

A. L'échelle macroscopique : l'Europe et le code de la commande publique

La commande publique en tant que pouvoir d'achat européen représente un levier économique puissant. Utiliser ce levier pour influencer positivement ou négativement une tendance peut avoir un effet catalyseur.

Par exemple, dans les propositions de la convention citoyenne pour le climat (2021), la commande publique est mentionnée à plusieurs reprises comme « un levier pour orienter ... »¹⁰. Elle invite les Etats à réserver un pourcentage de leurs achats publics à des achats durables ou vert. Elle préconise un travail en amont en renforçant les clauses environnementales des pièces de marchés ou en accordant une part de pondération plus importante au critère environnemental. Le guide achat serait modifié pour y inclure la possibilité d'attribuer selon « l'offre écologiquement la plus avantageuse », aujourd'hui l'attribution se fait selon l'offre économiquement la plus avantageuse.

On réquisitionne également la commande publique comme levier pour dynamiser l'économie de l'Europe grâce à l'instauration des Achats Publics Innovants (API). L'objectif de la commission européenne était d'atteindre 2% d'API en 2020, l'apport de ces 2% à l'économie est donné dans le guide des achats publics innovants diffusé par la DAJ¹¹ (2019) : « La prise en compte de l'innovation

⁹ *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business Review Press, 2004.

¹⁰ <https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/pdf/ccr-rapport-final.pdf>, (consulté le 10/04/2021)

¹¹ Direction des Affaires Juridiques – Ministère de l'économie.

dans les marchés publics constitue un nouvel axe majeur de progrès, dans une double logique d'amélioration continue des services publics et d'optimisation de la dépense. En stimulant l'innovation, la demande publique contribue à faire grandir les entreprises innovantes, qui, en retour, offrent aux administrations la possibilité de répondre plus efficacement aux attentes et besoins des citoyens. »¹². Julien Chicot (2017) explicite les moyens que la commande publique possède :

« De manière générale, les achats publics peuvent agir sur les marchés de trois manières :

- ils augmentent la demande pour des biens et services innovants,
- en facilitent l'adoption au moyen de nouveaux standards,
- et changent la structure et l'organisation de ces marchés de manière à ce qu'ils soient plus favorables à l'innovation (Cabral et al., 2006) »

En 2016, durant le colloque de présentation, le ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique Emmanuel Macron explique l'objectif de la réforme de 2016 du code de la commande publique, qu'il surnomme « une réforme au service de l'économie »¹³. Cette réforme a 5 axes :

- Un cadre plus favorable aux PME ;
- Un cadre plus propice à l'innovation ;
- Un droit plus juste et plus transparent ;
- Un cadre plus simple et plus sécurisé ;
- Une réforme au service de l'investissement public.

On cherche à moderniser, simplifier, à mesurer et à davantage intégrer la commande publique dans un rôle sociétal.

Dans le recensement des chiffres de la commande publique publié en avril 2021 sur l'année 2019¹⁴, le sommaire donne le ton : un tiers du document est consacré au niveau de participation des PME et près de la moitié de la 3^{ème} partie du document est consacré aux clauses sociales et environnementales.

Disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/files/2020-08/guide-pratique-achat-public-innovant_0.pdf (consulté le 03/03/2021)

¹²https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/guides/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf, (consulté le 10/02/2021)

¹³ Colloque du 15 avril 2016, clôturé par Emmanuel Macron Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique.

Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/reforme-commande-publique> (consulté le 08/06/2021)

¹⁴ https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oecp/recensement/ppt-recensement%20chiffres%202019.pdf, (consulté le 22/04/2021)

Sommaire

1. Approche générale

- a. Recensement annuel des marchés publics
- b. Répartition « FTS »
- c. Répartition « FTS » par catégorie d'acheteurs

2. Niveau de participation des PME

- a. Participation globale en nombre et en montant
- b. Participation en montant par type d'acheteurs
- c. Participation en nombre par type d'acheteurs

3. Autres indicateurs

- a. Clauses sociales
- b. Clauses environnementales
- c. Marchés supérieurs aux seuils européen
- d. Groupement momentané d'entreprises
- e. Variation des prix

Ces exemples montrent que la commande publique devient un élément moteur et accompagnateur de la transformation. Cette ambition tranche avec le modèle hétéronome-adaptation mentionné dans le sous-chapitre : L'élaboration de la stratégie au sein d'entreprise délégataire d'un service public. On peut se demander si une entité hétéronome peut être compatible avec une vision d'acteur de la transformation. Dans les organisations de service public, ce contraste ne semble pas freiner l'ambition et elles n'ont pas tardé à se mettre en ordre de bataille : dans la revue Décisions Achats¹⁵, on parle en 2021 d'achats publics « qui montrent l'exemple, [qui] innovent en intégrant l'économie circulaire dans leurs stratégies. ». La caractéristique hétéronome n'est donc pas une contradiction mais une contrainte avec laquelle il faut composer sa mise en œuvre de la stratégie.

L'acheteur se trouve être entre les Etats de l'Union Européenne qui donnent les grandes orientations stratégiques par la réglementation et l'opinion publique/les usagers qui influencent le résultat économique de l'entreprise publique. La stratégie des achats publics a ainsi de fait pris la direction de la transformation au niveau sociétal.

B. L'échelle microscopique : l'entreprise publique et la professionnalisation des achats

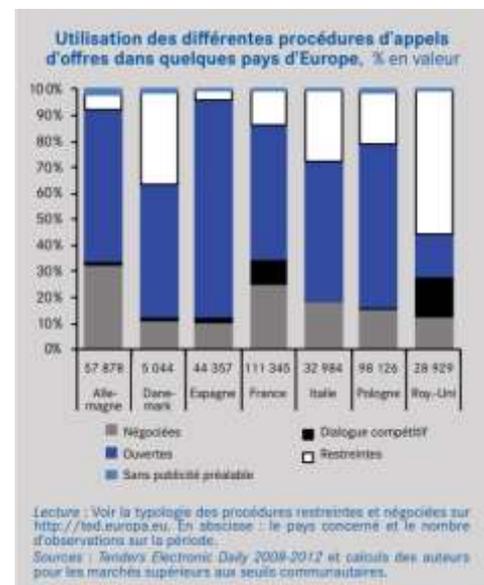
¹⁵<https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/Economie-circulaire-acheteurs-publics-entrent-cercle-vertueux-358402.htm#>, publié par Luc Périn le 15 mars 2021 - mis à jour le 29 mai 2021 à 09:28

Longtemps vu comme une fonction support essentiellement administrative, les « achats » laissent peu de place à une réelle culture achat. Les postes se rapprochant le plus du métier d'acheteur dans le secteur public sont les chargés ou gestionnaires d'appels d'offre, exigeant des profils de juristes ou de gestionnaires administratifs. « On a longtemps reproché aux administrations de confier la gestion de leurs marchés publics à des personnes ayant reçu une formation uniquement juridique, indispensable pour que les procédures soient conformes à la législation mais insuffisantes pour réellement optimiser la commande publique. »¹⁶. Le métier d'acheteur public n'est d'ailleurs référencé dans le Répertoire interministériel des métiers que depuis 2010. La fonction est donc encore immature et en cours de modelage. Cela implique également que les acheteurs publics fassent connaître les obstacles et les freins à la bonne performance de leur métier afin de corriger les vices.

La dématérialisation des marchés publics a été un point culminant du changement. D'abord, parce que cela a permis aux achats publics de gagner en visibilité et transparence : « Les données manquent pour suivre l'évolution de la commande publique et en analyser les performances. Le contrôle ex ante et ex post des contrats s'en trouve de fait limité. »¹⁷ Grâce à la digitalisation et aux données récoltées, ils observent que les pratiques achats nécessitent d'être améliorées. C'est avec grand étonnement qu'on apprend en 2012 que la procédure négociée, qui est celle qui permet d'avoir une phase de négociation est sous-utilisée. Ainsi, entre 2008 et 2012 la France n'avait qu'un peu plus de 30% d'appel d'offre passé avec négociation ou dialogue compétitif. Autrement dit, nous avons plus de 60% des achats qui étaient effectués sans phase de dialogue avec les acteurs du marché et sans aucune négociation.

Depuis, une évolution positive est en marche dans le secteur public notamment grâce aux réformes : un code de la commande publique qui s'assouplit, qui se modernise, une tendance à une organisation achats et plus globalement la professionnalisation de la fonction achat allant de pair avec la recherche d'intégration d'une culture achat dans toute l'entreprise. Pour l'exemple de la Semitag,

la procédure négociée est aujourd'hui la seule utilisée au-dessus de 100 000€, mais plus généralement la négociation est une phase par défaut et non l'inverse.



¹⁶ SAUSSIÉRA, Stéphane et TIROLEB, Jean, Les notes du conseil d'analyse économique, n°22, avril 2015. Disponible sur : <https://www.cae-eco.fr/Renforcer-l-efficacite-de-la-commande-publique> (consulté le 21/04/2021)

¹⁷ *Ibid.*

CHAPITRE 2 – LES ENJEUX ET LA VISION DE L'ENTREPRISE SEMITAG

I. LA GOUVERNANCE DE LA SEMITAG

Le président du Conseil Administratif de la Semitag est Jean Paul Trovero. Le directeur général est Philippe Chervy.

L'actionnariat de la société est mixte, c'est-à-dire que la société est détenue par des investisseurs publics et du privés. Elle se constitue comme suit :

- Un organisme public, le SMMAG, actionnaire à 51,75 % ;
- Une société privée, Transdev, actionnaire à 40,00 % ;
- Des établissements financiers, CCI de Grenoble, SEM Territoire 38 représentant le reste des parts.

Le conseil administratif est composé de manière représentative de 3 administrateurs Transdev, 5 administrateurs SMMAG et 1 administrateur Caisse d'Epargne.

Le SMMAG a un statut spécifique : il est d'une part l'actionnaire majoritaire et d'autre part l'Autorité Organisatrice de Transports (AOT) donneuse d'ordre avec qui la Semitag est en contrat de Délégation de Service Public (DSP) jusqu'à fin 2020 (actuellement prolongé jusqu'à fin 2021). Transdev le second actionnaire avec 40% des parts, a également un statut particulier puisqu'il est son opérateur industriel. En effet, Transdev s'est présenté en groupement avec la Semitag. Elle fournit donc à la Semitag une assistance groupe, un appui et un pilotage industriel contre une rémunération annuelle. Enfin par le pacte d'actionnaires de la DSP en cours, il a également une prise en charge partagée des risques financiers. Tous les actionnaires ont signé un pacte d'actionnaires qui définit la méthodologie pour prendre les décisions stratégiques. Selon le pacte, toute décision nécessite un accord entre administrateurs Transdev et SMMAG.

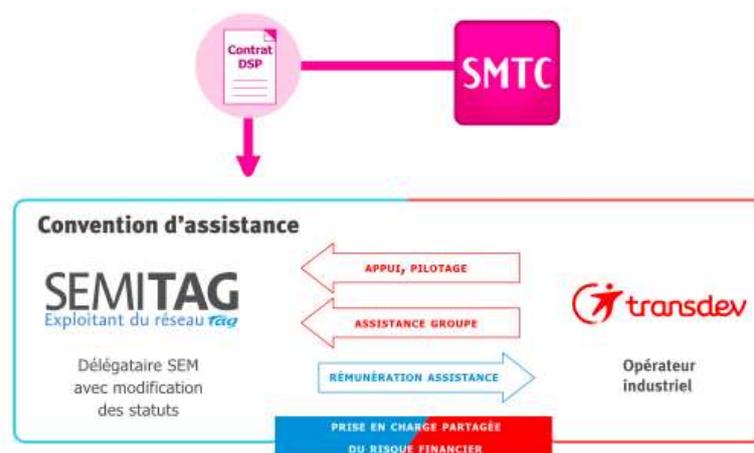


Figure 8 - Schéma des relations entre Semitag, SMTC (= SMMAG) et Transdev

A. Le Syndicat Mixtes des Mobilités de l'Aire Grenobloise

L'organe décisionnaire du SMMAG est actuellement composé de 17 élus : 14 de Grenoble-Alpes Métropole et 3 du Département Isère. Depuis le 1 janvier 2019, le SMMAG (anciennement SMTC¹⁸) voit son périmètre s'agrandir.

Les missions permanentes du SMMAG sont :

- en premier lieu, de promouvoir et de développer les transports en commun et les modes de déplacement doux en répondant aux besoins des usagers
- le financement et la possession des infrastructures telles que voies ferrées, le matériel roulant (bus et tramway) et le foncier
- la gestion du réseau en déterminant l'offre, les normes, les tarifs
- d'assurer une coordination dans les services
- de développer un système informatique pour une mobilité multimodale
- de développer une tarification simple, permettant le titre de transport unique ou unifié.

En complément, les orientations stratégiques à horizon 2030 sont définies dans le Plan de déplacement Urbain (PDU)¹⁹ co-construit avec : des citoyens, des acteurs économiques, des représentants de la société civile et des associations, des acteurs institutionnels, des élus et des experts techniques. Les grandes lignes sont les suivantes :

- Se libérer de la pollution des énergies fossiles,
- Faire de la mobilité un droit accessible à tous,
- Accompagner les changements de comportement de mobilité,
- Donner la priorité aux déplacements du quotidien,
- Donner à la voiture sa juste place dans l'espace public,
- Privilégier les modes actifs et les modes partagés,
- Améliorer les connexions sur l'ensemble du bassin de déplacements.

¹⁸ Syndicat Mixte des Transports en Commun

¹⁹ Voir détails dans annexe 6: « Plaquette de présentation du Plan de Déplacement Urbain 2030 », 2019.



Figure 9 - Infographie de la mise en œuvre des actions du Plan des Déplacements Urbains à horizon 2030

Le réseau de transports en commun de la Tag est indissociable des autres modes de transports, elle doit prendre en compte le déplacement multi-modal souvent pratiqué dans l'aire grenobloise par sa structure qui mélange des zones péri-urbaines, zones urbaines et sur une topologie montagneuse. La mission principale de l'entreprise et de son donneur d'ordre est le report des voitures particulières sur les transports en commun et la mobilité douce. La facilité de jonction entre les différents modes de transports est une condition cruciale de réussite de cette mission.

L'articulation de la délégation du service public de transport en commun qui unit le SMMAG et la Semitag implique un partage des moyens : le matériel roulant et les infrastructures sont la propriété de l'AOT, mais la maintenance et l'exploitation revient à l'exploitant : c'est-à-dire la Semitag. Cela signifie que les achats d'investissements sont à la charge du SMMAG et que les achats de fonctionnement sont à la charge de la Semitag. Dans tous les cas, la Semitag a un devoir de conseil et d'appui technique au SMMAG. Il y a des cas où elle peut être en charge d'achats d'investissement, avec des enveloppes de budgets accordées par le SMMAG, notamment pour le renouvellement du parc roulant. Son parc de matériel roulant et les chiffres d'exploitation sont disponibles dans la présentation générale de la Semitag²⁰. Les projets en cours sont cités dans les documents d'entreprise *Vision 2021*²¹.

Cette particularité de partage des achats en termes d'acquisition et d'usage/fonction oriente indéniablement les arbitrages dans la stratégie achats. L'exploitant se voit dans une configuration qui l'oblige à agir en faveur des achats durables et de réfléchir en économie circulaire :

²⁰ Voir détails dans annexe 1 : Extraits de la présentation générale de la Semitag

²¹ Voir détails dans annexe 5 : Vision 2021 – édition juin 2019

- dans les achats d'investissement du SMMAG, fournir un conseil et un appui technique qui prend en compte les critères de durabilité (réparations, durée de vie du produit), du traitement des déchets produits en cours de vie et de l'élimination ou du recyclage du produit en fin de vie sont tous des éléments à anticiper pour maîtriser et les coûts qui sont à la charge de la Semitag,
- dans ses propres achats, focaliser ses efforts dans la montée en connaissance des marchés de service ou d'usage afin d'obtenir les meilleurs offres.

Comme cas concret à la Semitag, nous avons le marché de pneumatique détenu par l'entreprise Michelin : le prestataire Michelin ne vend pas les pneumatiques mais vend l'usage de leur pneumatique, nous payons donc le kilomètre parcouru. On est ainsi sur une logique de service et de responsabilisation des consommations : km parcouru, gestion du cycle de vie, conseil et maintenance. L'intérêt du prestataire est de faire durer ses produits et le nôtre est de payer au plus près de notre consommation.

Ce concept correspond à « L'économie de la fonctionnalité s'inscrit pleinement dans la démarche de transition vers une économie verte. Elle consiste à remplacer la notion de vente du bien par celle de la vente de l'usage du bien, ce qui entraîne le découplage de la valeur ajoutée et de la consommation d'énergie et de matières premières. »²²

B. Transdev, l'actionnaire privé et l'opérateur industriel

Transdev, The Mobility Company est une entreprise française privée dont l'actionnaire majoritaire est la Caisse des Dépôts. Son activité est le transport collectif de personne. En avril 2021, l'entreprise est élue « Leader mondial des mobilités durables et inclusives » par le magazine *Challenges*.

L'entreprise innove son offre en proposant des solutions basées sur 4 mots d'ordre : personnalisée, autonome, connectée et éco-responsable. Cela se traduit concrètement par des offres de système d'information comme le MaaS²³, le TAD²⁴ ou la transition vers l'électrique et la motorisation à faible émission (GNV, hydrogène, hybride, etc.). L'entreprise affiche sa vision :

« Permettre à chacun de se déplacer chaque jour grâce à des solutions sûres, efficaces et innovantes au service du bien commun. »

²² <https://www.ecologie.gouv.fr/leconomie-fonctionnalite> (consulté le 04/08/2021)

²³ Mobility as a Service

²⁴ Transport A la Demande



Figure 10 - Schéma de l'environnement économique de Transdev (2019)

La plus grande part de son Produit des Activités Ordinaires (PAO) provient du transport public. En 2019, il accompagnait plus de 90 réseaux urbains de transport dans le monde.



Figure 11 - répartition du PAO de Transdev par secteur (2019)

La réponse groupée de la Semitag et Transdev à l'appel d'offre de la DSP du SMMAG matérialise les intérêts de toutes les parties-prenantes : les deux actionnaires majoritaires mais aussi l'écosystème qui entoure le service.

II. CŒUR DE METIER : LE CONTRAT DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC ENTRE LE SMMAG ET LA SEMITAG

La DSP signée en 2013 fixe la vision de la Semitag pour le temps du contrat (7 ans et 1 an de reconduction) : « la maîtrise de la contribution financière tout en assurant l’attractivité et la productivité du réseau ».

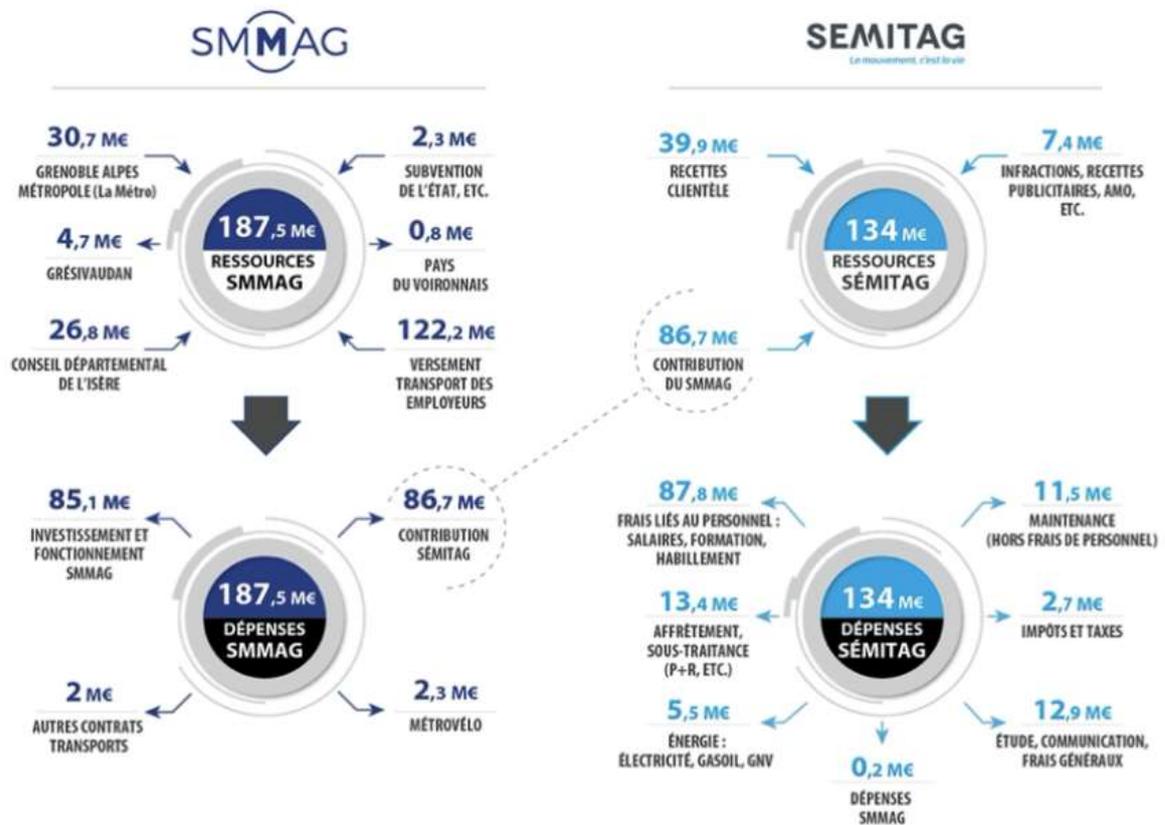


Figure 12 - Décomposition du budget 2019

Le cœur de métier de la Semitag s’articule autour de quatre missions également définies dans la DSP :

1. Assurer le service quotidien des transports en commun (soit la réalisation de l’offre de transport bus et tramways).
2. Assurer la sécurité sur le réseau et maintenir l’état du matériel roulant et des sites.
3. Proposer des évolutions quantitatives et qualitatives de l’offre de transport (politique commerciale, innovations, support d’expertise technique au donneur d’ordre).
4. Concevoir et exploiter les modes de déplacements alternatifs à la voiture particulière.

Par ailleurs, des nouveaux enjeux ont émergés depuis l'établissement de la DSP en 2013. Nous pouvons notamment évoquer ceux portés par Grenoble-Alpes Métropole :

- La Zone à Faible Emission qui « va influencer la mutation énergétique du parc roulant avec une mutation vers le GNV, l'électrique et l'hydrogène »²⁵.
- Le projet d'aménagement de pistes « Chronovélo », de véritables autoroutes pour cyclistes, visant à « sécuriser et faciliter les déplacements à vélo ». C'est un projet d'investissement de 10 millions d'euros qui aboutira en 2022 à 44km de 4 axes qui reliera les communes de la Métropole grenobloise.
- Le PDU ambitieux décrit plus haut, qui a reçu le prix « Planification de la mobilité urbaine durable » de la commission européenne en 2021.

Ainsi, les projets de la Semitag se sont également adaptés avec les évolutions de son contexte.

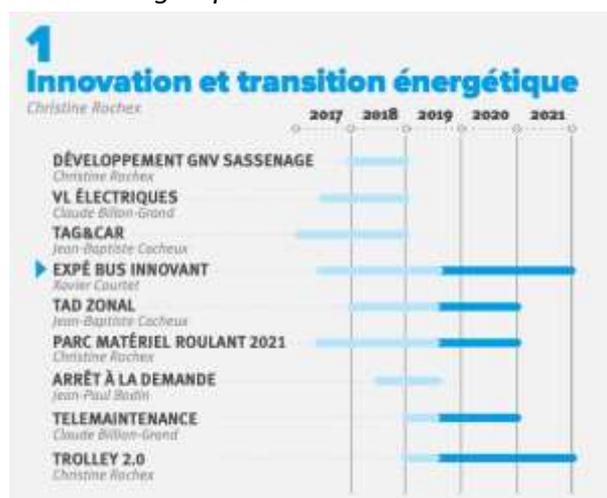
²⁵ Ville de Grenoble. Disponible sur : <https://www.grenoble.fr/1072-zone-a-faibles-emissions.htm>, (consulté le 29/05/2021)

III. LES PROJETS DE TRANSFORMATION PORTES PAR LA DIRECTION GENERALE

A. La Vision 2021 – 5 axes de projets

En 2019, la direction met en avant 5 axes pour sa « Vision 2021 »²⁶ et précise ses projets. Nous détaillerons en particulier la partie des enjeux portée par le service achat :

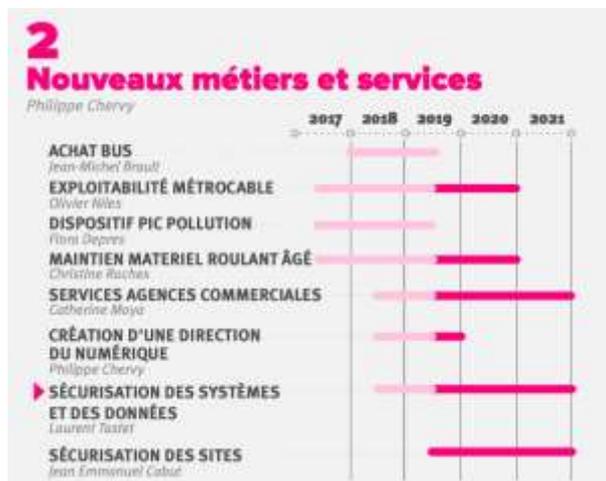
Axe 1 : Innovation et Transition énergétique



Contribution achats	Précision
Affrètement des lignes régulières « Flexo » 65 à 68	Exigence Semitag dans l'appel d'offre : une flotte à faibles émissions d'ici 2022. Adaptation du montage d'offre financière selon l'investissement engendré par le renouvellement de la flotte.
Etude des achats annexes à l'acquisition des nouveaux bus	Ex. : habillage des bus, composants, services
Ajustement du contrat de pneumatique	Intégration des nouveaux pneumatiques pour bus électriques dans le contrat
Etude de marché pour les véhicules légers en location longue durée	Comparatif en TCO et en impact écologique : véhicule électrique VS véhicule thermique

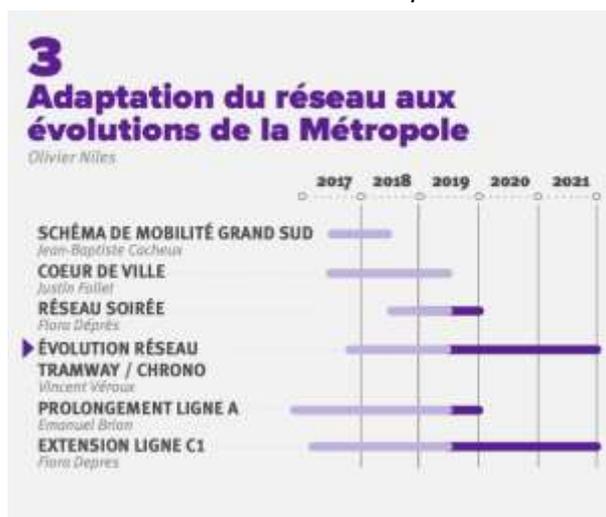
²⁶ Voir détails dans annexe n° 5 : Vision 2021 – édition juin 2019

Axe 2 : Nouveaux métiers et services



Contribution achats	Précision
Renouvellement de contrats	En incluant des clauses Règlement Général sur la Protection des Données
Projet d'appels d'offre sur la cyber sécurité	Divers outils informatiques pour renforcer la sécurité des systèmes
Refonte du contrat de solution informatique d'information centralisée pour les voyageurs	Hébergement externalisé, clauses de disponibilité, de réactivité, de réversibilité.

Axe 3 : Adaptation du réseau aux évolutions de la Métropole

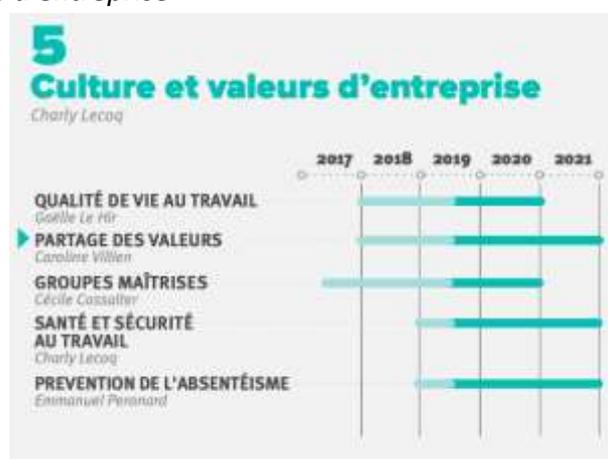


Axe 4 : Nouveaux outils de conquête client



Contribution achats	Précision
Logiciel de transport à la demande	Acquisition d'une solution MaaS pour la réservation des TAD ²⁷ portée par la direction étude et projet
Ticket CB2D ²⁸	Modernisation des tickets de transport (fin des tickets magnétiques au profit des nouveaux tickets QR code)

Axe 5 : Culture et valeurs d'entreprise



²⁷ Transport A la Demande

²⁸ Code-Barre 2 Dimensions

B. Les 10 engagements durables – un projet responsable

Un programme « Engagements durables »²⁹ a été lancé début 2021, il est organisé autour de 4 piliers d'action :

- **AGIR** pour nos clients et fournisseurs ;
- **AGIR** pour les salariés et les équipes ;
- **AGIR** pour l'environnement ;
- **AGIR** pour notre territoire.

ACCOMPAGNER LES SERVICES DANS LEURS PARCOURS D'ACHATS

- Réaliser une enquête interne sur les pratiques d'achats auprès des services demandeurs.
- Accompagner les clients internes pour intégrer une approche cycle de vie dans l'expression de leur besoin.
- Identifier leurs attentes pour garantir leur satisfaction et ainsi augmenter la performance achats globale de l'entreprise.

Début 2021, l'entreprise lance ses « 10 engagements responsables » issus d'une concertation via l'intranet, parmi les points d'action, une concerne spécifiquement les achats : la direction demande une enquête de satisfaction, l'intégration d'une approche cycle de vie complet, mesurer et augmenter la performance achats.

J'ai mené le premier point de l'action « accompagner les services dans leurs parcours d'achats », il est plus détaillé dans le Chapitre 5 : « L'enquête interne sur le parcours achat ».

Le projet vient renforcer la volonté de l'entreprise à être plus responsable socialement et écologiquement. En cohérence avec sa politique Qualité Sécurité et Environnement annoncée en 2019³⁰.

CHAPITRE 3 – LA MONTEE EN MATURETE DES ACHATS



I. DEFINITION DE LA MATURETE ACHATS

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) définit la maturité comme le « terme ultime [d'un] développement »³¹. Par exemple, pour la maturité de la raison, on parle du terme ultime du développement de l'esprit : « Arrivé à la plénitude de sa force, à la maturité de sa raison, il se rend un compte exact des grandes sensations de son esprit et de son cœur (Dumas fils, Fils natur., 1858, i, 1, p.71). ». L'étymologie le définit comme l'«état de ce qui a atteint son plein développement (Rabelais, Tiers livre, chap.40, éd. M. A. Screech, p.278) ».

²⁹ Voir annexe n° 2 : Programme d'engagements durables Semitag

³⁰ Voir annexe n° 7 : Politique Qualité Sécurité et Environnement 2019

³¹ <https://www.cnrtl.fr/definition/maturit%C3%A9> (consulté le 02/08/2021)

La maturité est donc une étape, une phase ou encore un âge lié au développement d'un sujet. Ici c'est l'entreprise qui est le sujet qui porte le développement de sa fonction achats. L'entreprise y verra donc sa naissance, portera son développement par apprentissage, modelage en visant la maturité achats : la plénitude des capacités achats, l'étape ultime du développement de cette fonction. On retrouve cette idée dans Décision-Achats.fr qui donne en une ligne l'objectif d'une matrice de la maturité achats : « Faire évoluer la fonction achats d'une entreprise vers un niveau de performance évident... voilà ce que permet cet outil de management. »³²

Rozemeijer (2003) dira que la maturité achats correspond à : « the level of professionalism in the purchasing function as expressed in status of the function, role and organizational status of the purchasing department, availability of purchasing information systems, quality of the people involved in purchasing, and the level of collaboration with suppliers »³³. En pratique, la maturité achat dispose d'une infinité de définition et de critères car elle se personnalise selon le contexte, l'entreprise, et la période. On peut estimer avoir atteint la maturité à une période précise et avoir un nouvel objectif de maturité dans l'instant suivant pour la simple raison que les technologies et les pratiques progressent continuellement.

Le concept de maturité achats souffre ainsi d'une grande confusion autour de sa définition précise et de son application. Van Poucke (2014) dit à ce propos : "different views have been taken to approach the concept. As a consequence, little consensus exists on how to model and operationalize it. For instance, based on a self-conducted extensive literature review, 17 different, original models or classifications on purchasing development were identified"³⁴. On peut conclure que "a clear definition of what 'purchasing 3 maturity' exactly means is not available"³⁵. Pour autant, la liberté permise dans la définition et l'application sont les raisons pour lesquelles les matrices de maturité achats restent actuelles puisqu'elles sont interprétables.

Nous nous focaliserons d'abord sur Jean Potage qui au fil de ses écrits développe la logique de construction d'un modèle de maturité achats. Puis dans un deuxième temps nous parcourrons différents modèles de maturité achats.

³² <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/De-l-utilite-d-une-matrice-de-la-maturite-41571-1.html>, (consulté le 12/07/2021)

³³ ROZEMEIJER, F.A., et al. 2003. Creating Corporate Advantage through Purchasing: toward a contingency model. *The Journal of Supply Chain Management: a global review of purchasing and supply* n°39, pp.4-13.

³⁴ VAN POUCKE, E., et al. The interrelationship between purchasing maturity, internal customer satisfaction and purchasing performance : an empirical study. In Working paper presented at the 23rd Annual IPSERA Conference, April 13-16th 2014, University of South Africa, Pretoria (pp. 1-13)

³⁵ *Ibid.*

II. LES MODELES DE MATURITE ACHATS

A. Construction d'un modèle de maturité achats, par Jean Potage

De manière mathématisée, Jean Potage dit en 2010 que la maturité achats est une équation :

$$\text{maturité achats} = \text{efficacité} + \text{efficience} + \text{pertinence}^{36}$$

La performance étant l'efficacité et l'efficience, on peut reformuler l'équation en disant que la maturité correspond à la pertinence d'une performance achats.

Pour revenir aux origines, cet outil de management est introduit par Jean Potage en 1988. Il l'applique à l'entreprise Thomson CSF dans Les Ateliers de l'Achat 1988, Vol. 18 – N°2, 1998.

Il y a deux étages de lectures : les niveaux de maturité et les domaines-clés. A titre d'exemple, les domaines clé peuvent être les pratiques achats aval ou amont, les processus, les outils disponibles, etc. que nous évaluerons afin de définir dans quel niveau de maturité nous nous trouvons.

Pour Jean Potage, nous pouvons identifier cinq niveaux de maturité achats :

1. Initial
2. Discipliné (ou organisé)
3. Systématisé (ou défini)
4. Mesuré qualifié (ou managé)
5. Capitalisé (ou optimisé)

Niveau	Processus	Visibilité du Management	Caractéristiques
Capitalisé (optimisé) 5	La direction se focalise sur une amélioration continue du processus.	TOTALE	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration continue des processus grâce aux retours quantitatifs. Toute l'organisation est sensibilisée à la recherche continue de l'amélioration.
Mesuré Qualifié (managé) 4	Tout est géré quantitativement,		<ul style="list-style-type: none"> L'organisation peut mesurer, comprendre et mesurer le processus.
Systématisé (défini) 3	Le processus complet est bien défini,		<ul style="list-style-type: none"> Basculement de la motivation vers un processus dont on mesure les écarts.
Discipliné (organisé) 2	Une visibilité partielle sur le processus existe.		<ul style="list-style-type: none"> La performance est répétable si les mêmes processus/pratiques sont repris.
Initiale 1	La maîtrise des achats est un art obscur.		<ul style="list-style-type: none"> Peu de sous-processus définis. La performance n'est pas reproductible de façon sûre.

© THOMSON-CSF

³⁶ POTAGE, Jean, Un modèle de maturité achat intégré : PIMM (Purchasing Integrated Maturity Model). *Profession Achat*, n° 40, Septembre 2010.

Afin de savoir dans quel niveau se situent les achats d'une entreprise, nous allons les évaluer sur sept domaines clés, cités ci-dessous dans le tableau ThomPRICE.

Niveau	Caractéristiques	7 domaines clés	Qualité et Productivité
5	Optimisé	A- Pratiques Achats Aval B- Pratiques Achats Amont C- Les Processus Achats D- Les Outils E- Les Prescripteurs F- Les Ressources Humaines G- Les Fournisseurs	↑ Risques Achats
4	Managé		
3	Défini		
2	Organisé		
1	Initial		

© THOMSON-CSF

Comme mentionné dans la définition de la maturité achats, cet idéal d'excellence achats évolue et vit avec et selon les époques. Jean Potage fait ainsi évoluer son modèle ThomPRICE en ajoutant une nouvelle dimension : celle du Supplier Relationship Management (SRM) et crée le modèle PIMM³⁷ en 2010. Les critères et les compétences à avoir pour accéder un niveau supérieur s'étoffe.

« Un modèle de maturité, tel ThomPRICE est donc un outil de management complet et unifié de la fonction achats, permettant à l'entreprise de décrire les niveaux de maturité à atteindre et de planifier les étapes d'amélioration. ThomPRICE donne donc et donnera avant tout une vision globale de la performance achats de chaque entreprise du Groupe à son Comité de Direction ainsi qu'à la Direction Générale. »³⁸

B. Autres références de modèles maturité achats

Van Weele *et alli* (1998) récapitule dans son article « Professionalising purchasing organisations : towards a purchasing development model » les différents modèles de maturité proposés dans la littérature de l'époque et nous donne ainsi un comparatif panoramique allant de Rock Long à Barry et Cavinato en passant par Monczka et Van Weele lui-même.

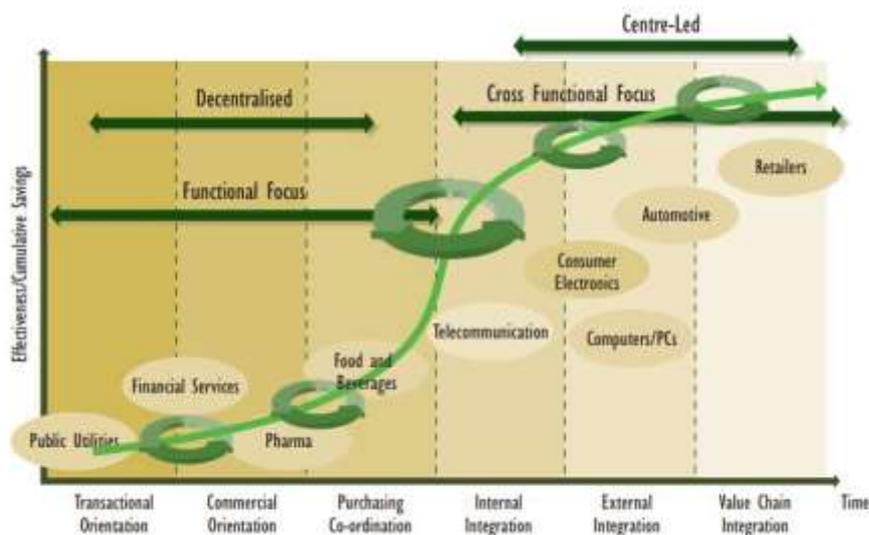
³⁷ *Ibid.*

³⁸ POTAGE, Jean, Les achats à THOMSON-CSF, vers un nécessaire Modèle de Maturité, *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 18 – N°2, 1998.

Figure 2 Contributions from literature on purchasing development

Author	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4	Stage 5
Reck and Long (1988)	Passive	Independent	Supportive	Integrative	--
Syson (1989)	Clerical (transactional)	Commercial	Strategic (proactive focus)	--	--
Bhote (1989)	Confrontation	Arms length	Goal congruence	Full Partnership	--
Cavinato (1990)	Buying (at low prices)	Purchasing	Procurement	Supply acquisition	Facilitate networks
Cammish and Keough (1991)	Serve the factory	Lowest unit cost	Co-ordinated purchasing	Strategic procurement	--
van Weele (1992)	Operational/administrative orientation	Commercial orientation	Logistic orientation	Strategic orientation	--
Burt (1993)	Reactive	Mechanical	Pro-active	Strategic supply management	--
Keough (1993)	Serve the factory	Lowest unit cost	Co-ordinated purchasing	Cross functional purchasing	World class supply management
AT Kearney (1994)	Transaction	Control	Functional excellence	Integration	--
Monczka (1994)	Manufacturing support	Price buying	Consolidation	Integrated strategic sourcing and supply chain management	--
Chadwick (1995)	Clerical	Commercial	Supportive	Strategic	--
Barry and Cavinato (1996)	Basic MRO purchasing processes	Enhanced MRO procurement practices	World-class MRO procurement practices	--	--

Il fera en 1998 un schéma montrant l'état de maturité de chaque secteur :



Source: Adapted from Van Weele and Rozemeijer (1998).

III. CORRELATION ENTRE LA MATURITE, LE STATUT ACHATS ET LA PERFORMANCE ACHATS

A. Statut achats

Le schéma sectoriel adapté de Van Weele and Rozemeijer (1998) soulève une question basique : pourquoi les secteurs de l'automobile et du retail sont-ils plus avancés que les secteurs de service

public ou du secteur de la banque ? On touche là à un facteur clé de maturité achats : le statut achats. Ce sont deux notions qui sont souvent confondues mais qui ont des définitions bien distinctes :

La définition du mot statut donnée par le dictionnaire Larousse : « Situation de fait, position par rapport à la société, aux institutions, etc. »

Comme exemples pris du CNRTL, nous pouvons citer :

- Le statut social : « Position qu'une personne occupe dans la société ; prestige dont elle jouit au sein de cette société » ;
- Le statut d'une langue : « Situation de fait dans laquelle se trouve une langue relativement à son usage ou à la reconnaissance juridique dont elle jouit » ;

On parle d'une position et de la reconnaissance d'un « objet » dans un ensemble « groupe ». Autrement dit, le statut achats renvoie à la position de la fonction achats dans l'entreprise et à la reconnaissance que l'entreprise a pour cette fonction.

Dans le secteur du retail, le cœur de métier consiste à l'activité d'achat-revente. Les achats sont donc très naturellement stratégiques et jouissent d'une position centrale, avec une reconnaissance de fait par les autres fonctions. Dans le secteur de l'automobile, le lien est plus fin. Nous savons bien sûr que le secteur de l'automobile est pionnier dans la discipline, ils ont été l'un des premiers secteurs à travailler sur leurs achats pour en faire un avantage concurrentiel. C'est de cette manière que la fonction achats a assis sa position : par une contribution distinctive à la performance de l'entreprise.

David Luzzini et Stefano Ronchi étudient la question en 2016 et arrivent à ce constat : « The purchasing recognition by top managers and other organizational units emerge as a powerful antecedent of all purchasing practices. Instead, pure formal authority provided by the position in the organization chart (i.e. the report level) does not have any influence on purchasing practices adoption. »³⁹. Le levier de la reconnaissance des achats par les *top managers* et la direction est une condition de réussite pour mener une transformation de la fonction vers une plus grande maturité et vers un statut plus établi. Nous observons ainsi une corrélation positive entre la maturité des achats et l'importance du statut des services achat.

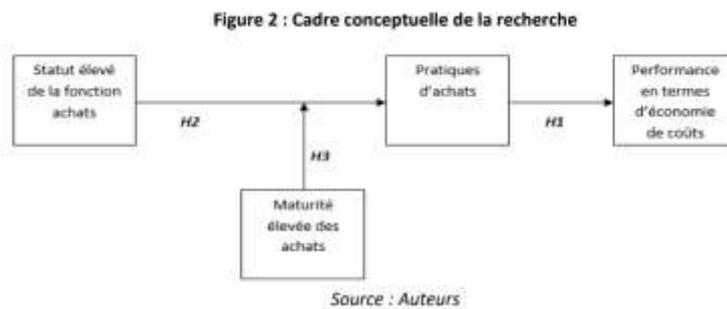
B. Performance achats

³⁹ LUZZINI, Davide, RONCHI, Stefano, "Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance", *Production Planning & Control*, 27:10, 2016, pp.787-796.

La performance des achats est un sujet qui suscite la polémique, beaucoup parle d'une performance essentiellement financière, d'autres diront que la performance achats est dans la gestion de risque ou encore dans le développement durable. De manière plus réaliste, nous pouvons avancer que la performance des achats est évaluée par le niveau d'alignement des achats avec la stratégie de l'entreprise et des attentes des actionnaires et autres parties-prenantes.

Malgré la multiplicité de définition de la performance achat, la littérature multiplie les preuves de corrélation entre la maturité achat (et donc son statut) et sa performance.

Zghaida et Taqi (2021) émettent les hypothèses suivantes :



Trois hypothèses principales sont ainsi postulées :

Hypothèse 1 : Les pratiques d'achat stratégiques ont un impact positif sur la performance des entreprises en matière d'économie des coûts ;

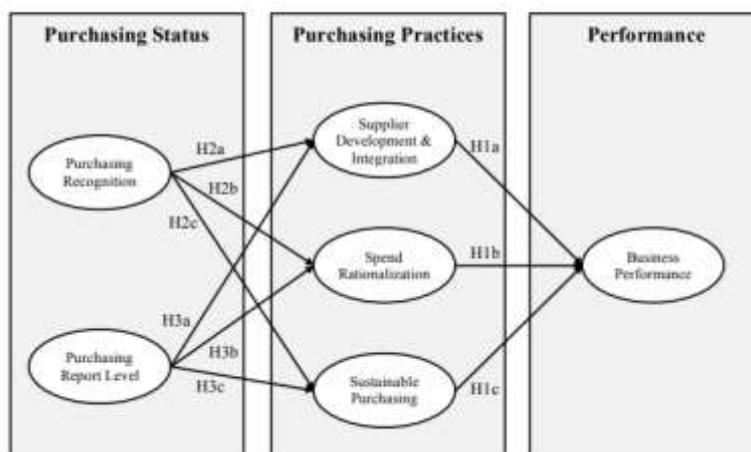
Hypothèse 2 : Un statut élevé de la fonction achats est associé à des pratiques d'achats plus stratégiques ;

Hypothèse 3 : Un niveau de maturité élevé de la fonction achats favorise le développement des pratiques d'achats stratégiques.

Ces hypothèses sont partagées par Luzzini et Ronchi (2016) qui mettent en évidence la corrélation entre :

- la reconnaissance de la fonction et le niveau du rapport avec les autres fonctions
- avec, la performance achats mais surtout la performance de l'entreprise :

Figure 1. Research model and hypotheses.



SYNTHESE DE LA PARTIE 1 – DEFINITIONS DE CONCEPTS ET CONTEXTUALISATION

Nous retenons de cette première partie que l'identité de la Semitag se construit sur deux caractéristiques : l'intérêt général et l'innovation. On peut d'ailleurs y voir l'alliage des deux dans leurs 5 axes de la « Vision 2021 » :

- présence d'une dimension digitale dans l'offre, de modernisation technologique du réseau et création de la direction SI,
- les projets de la Semitag entrent en forte résonance aux projets du PDU 2030 de Grenoble-Alpes Métropole ce qui prouve une stratégie commune et coordonnée.

La fonction achat de la Semitag doit composer son avenir avec le bagage historique et social qui lui est propre : le cadre réglementaire, son statut encore fragile dans l'entreprise et sa faible maturité.

Nous admettons par la littérature que l'affirmation du statut de la fonction au sein de l'entreprise associé à sa montée en maturité apporteront une amélioration de la performance achats et par conséquent de l'entreprise. La maturité par étage permet une montée qu'une fois tous les domaines clés maîtrisés. Nous chercherons donc dans la troisième partie à homogénéiser le service achat. Afin de cibler les priorités, nous établirons dans la partie suivante un état des lieux de la fonction achat.

Dans la suite :

Partie 2

-

Les achats de la Semitag : Aujourd'hui et Demain

Nous observerons les spécificités de l'organisation et le processus existant. Nous répondrons aux demandes de la direction avec une étude interne sur les attentes et besoins des services demandeurs et nous dresserons un état des lieux afin de mettre en avant les problématiques et enjeux.

Nous pourrons ensuite utiliser cette base pour réfléchir à l'avenir des achats au sein de la Semitag et d'émettre des perspectives d'évolution. La stratégie et les projets futurs de l'entreprise resteront omniprésents pour un alignement pertinent.

CONTENU :

Chapitre 4 – Les achats de la Semitag aujourd'hui

- I. Organisation et périmètre des achats
 - A. Organisation des moyens humains
 - B. Organisation des moyens digitaux
 - C. Périmètre des achats
- II. Le processus achat
 - A. Process global des achats
 - B. Le cadre réglementaire des achats publics
 - C. Procédure achats de la Semitag
- III. Des achats qui mettent la notion de service au cœur de leur stratégie
 - A. Une stratégie qui se devine qu'à travers les compétences demandées
 - B. Suivi de la mise en œuvre et mesure de la performance

Chapitre 5 – L'enquête interne sur le parcours achat

- I. La démarche et le questionnaire interne
- II. Analyse des réponses au questionnaire interne

Chapitre 6 – Et les achats Semitag de demain ?

- I. L'expansion du périmètre des achats (Hors-stock)
 - A. Etat des lieux 2020-2021
 - B. Nouveau contrat de délégation de service pour 2022
- II. Une nouvelle orientation de la stratégie achats ?
- III. Profiter du contexte nouveau pour débrider la transformation des achats

PARTIE 2

-

LES ACHATS DE LA SEMITAG : AUJOURD'HUI ET DEMAIN

CHAPITRE 4 – LES ACHATS DE LA SEMITAG AUJOURD’HUI

I. ORGANISATION ET PERIMETRE DES ACHATS

Aujourd’hui, le service achat à la Semitag est organisé comme suit :

A. Organisation des moyens humains

Rattaché à la Direction Administrative et Financière, la préoccupation première des achats de la Semitag est la réduction des coûts. Cela est courant dans le secteur public, l’article *Pour des services publics résilients et durables : quelle orientation stratégique ?* souligne que les pratiques du secteur privé retenues par le secteur public « étaient et est toujours majoritairement des méthodes axées sur la réduction et le contrôle des couts »⁴⁰. Cette orientation stratégique est visible à travers le profil du responsable de service : responsable achats et contrôle de gestion, Gilles Chameroy.

L’organisation générale des achats repose sur la différenciation de deux sections :

- Le « hors-stock », mené par Amandine Bernstein avec l’assistance de Nathalie Masclat. J’effectue mon alternance sur cette section « hors-stock » aussi appelé « marché ». Elle englobe les appels d’offre, la gestion des organes réparables et les contrats ;
- Le « stock », mené par Julie Delormas et Jean-Didier Poveda avec l’assistance de Bernadette Graweleski. Cette section englobe toutes les pièces d’exploitation stockées et la gestion de de stock. Elle est apparentée à l’approvisionnement.

Enfin, nous n’omettrons pas les rôles clés du prescripteur et du service juridique et/ou QSE⁴¹ dans l’organisation du service achat. C’est donc un fonctionnement en trinôme avec des acteurs interdépendants qu’il faut voir à travers tous les actes d’achats :

⁴⁰ OSBORNE, Stephen P. et al. *Pour des services publics résilients et durables : quelle orientation stratégique ?*, été 2020, IGDPE Editions publications. Disponible sur : https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/l'article_n8#:~:text=Une%20telle%20orientation%20strat%C3%A9gique%20ax%C3%A9e,et%20durables%20puissent%20se%20d%C3%A9velopper, (consulté le 06/06/2021)

⁴¹ Qualité-Sécurité-Environnement

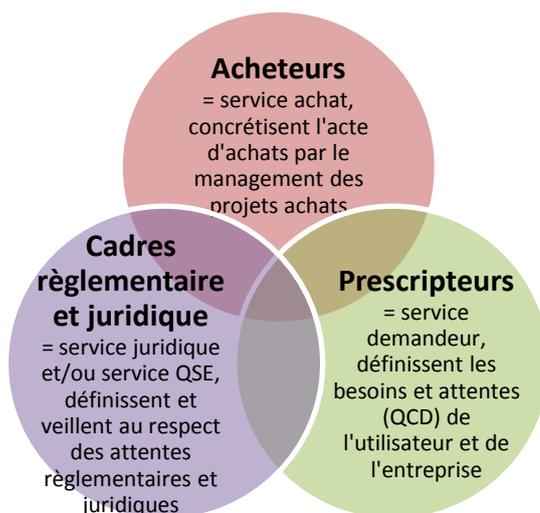
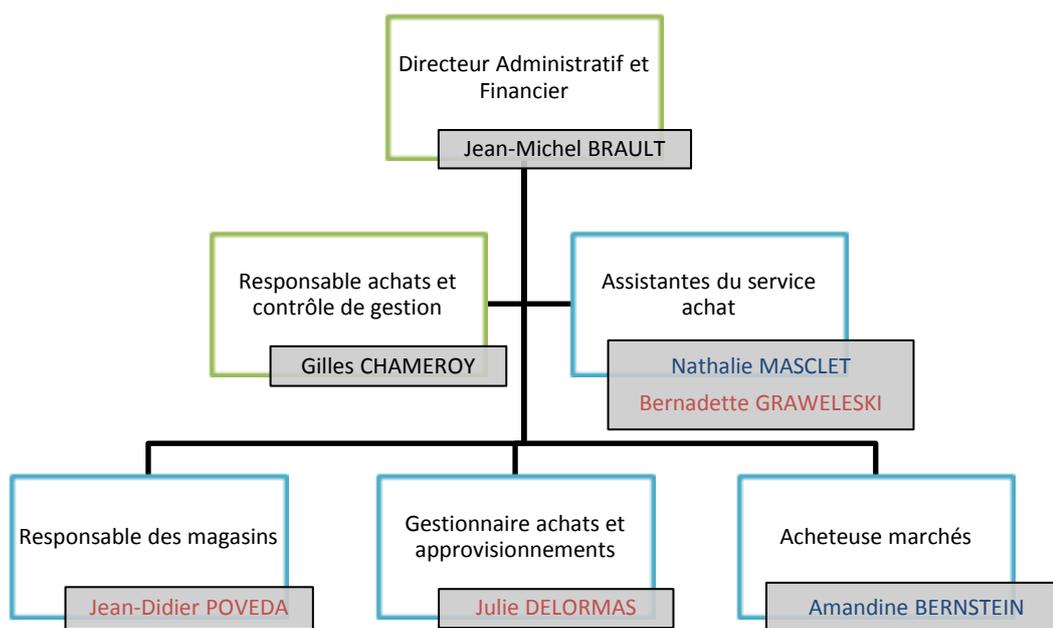


Figure 13 - Adaptation du schéma du centre d'achat, Valla, 1981

L'organigramme DAF - Service achat (hors stagiaire, alternant, intérimaire) :



Légende :

Site d'affectation : Siège social à Echirrolles

Site d'affectation : Dépôt d'Eybens

Personnel du périmètre « Stock »

Personnel du périmètre « Hors-stock »

B. Organisation des moyens digitaux

Plateforme utilisée :  achatpublic.com

Profil acheteur :  **SEMITAG**
Le mouvement, c'est la vie

Suites aux différentes réformes et évolutions du code de la commande publique, les achats de la Semitag se sont dématérialisés : les appels d'offre sont publiés sur une plateforme de dématérialisations.

La plateforme permet via un « profil acheteur » de créer des consultations pour lancer un appel d'offre. La plateforme propose ainsi un accompagnement digital à la procédure selon la forme du marché. Une fois toutes les informations relatives à l'appel d'offre entrées, il publie automatiquement sur tous les journaux officiels choisis.

Cet outil digital peut encore davantage accompagner l'acheteur public puisqu'il propose également une rédaction assistée avec des trames de pièces de la consultation selon la nature de l'achat : Règlement de Consultation (RC), Cahier des Clauses Administratives (CCA), etc. qui se mettent à jour automatiquement selon la législation en vigueur. Malheureusement, cette fonction de la plateforme n'est actuellement pas exploitée.

La GMAO :  CARL source

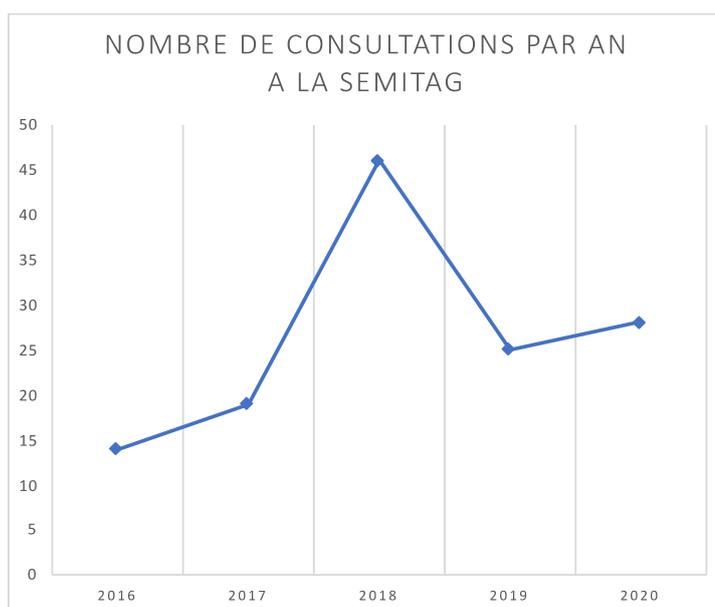
En 2019, le service achat actualise son logiciel de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO) qui permet entre autres une gestion des demandes de maintenance et de réparation, des pièces de rechanges et de pièces neuves pour l'exploitation. Sur l'année 2020-2021, plusieurs actions ont été menées pour une meilleure intégration des achats dans le logiciel :

- mise à jour de toute la base de données fournisseur ;
- mise en ligne des contrats pour que les demandes soient rattachées à un contrat ;
- campagne de formation menée par l'acheteuse « hors-stock » aux utilisateurs principaux de la GMAO pour accompagner au changement de process.

Le service achat « hors-stock » utilise le réseau informatique interne à la Semitag pour segmenter les appels d'offres et les contrats par direction et service. L'accès à ces documents est restreint et n'est accordé qu'aux prescripteurs principaux.

C. Périmètre des achats

Nombre de consultations par an lancé par la SEMITAG :	
sur l'année 2020	28
sur l'année 2019	25
sur l'année 2018	46
sur l'année 2017	19
sur l'année 2016	14



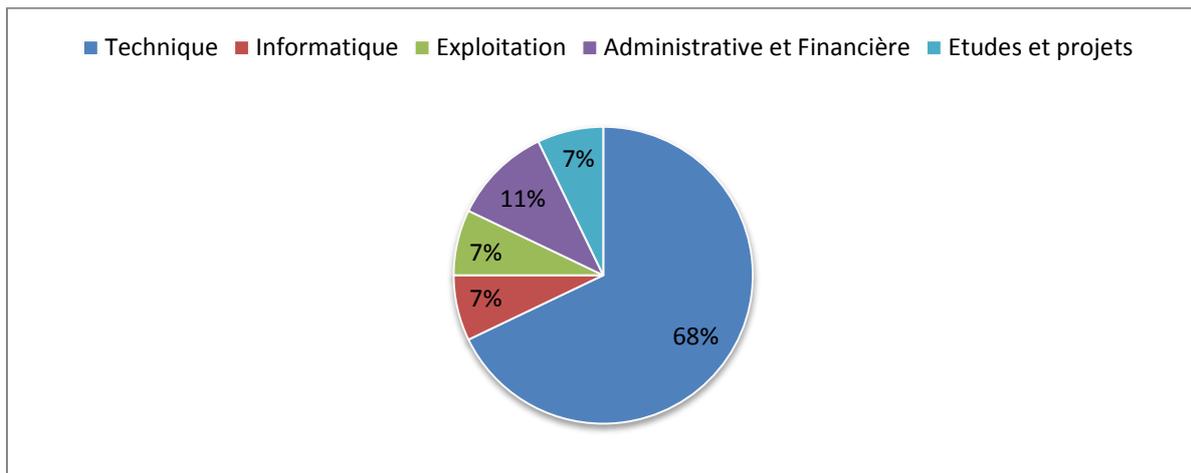
La dépense annuelle du service achat est d'environ 49 millions d'euros/an, décomposée comme suit :

- 6 millions d'euros en « achats stockés » ;
- 43 millions d'euros en « achats hors stock ».

Les natures d'achats sont diverses et relèvent autant du matériel, de l'infrastructure que de la prestation de service :

- Infrastructures (travaux, contrôles règlementaires, maintenances, etc.) ;
- Réseau télécom (forfaits, installations, etc.) ;
- Matériel roulant (bus, tramway, composants, révisions et maintenances des MR, outillage, etc.) ;
- Facility management (nettoyage, gestion des déchets, coursiers, fournitures de bureau, etc.)
- Energie (électricité, gaz) ;
- Affrètement (exploitations de certaines lignes de transports) ;
- Prestations intellectuelles (recrutement, audit, conseil, etc.) ;
- Informatique (logiciel, billettique, cybersécurité, etc.) ;
- Marketing (publicité, affichage, campagne de communication, etc.).

La répartition par nombre de consultation par service en 2020 :

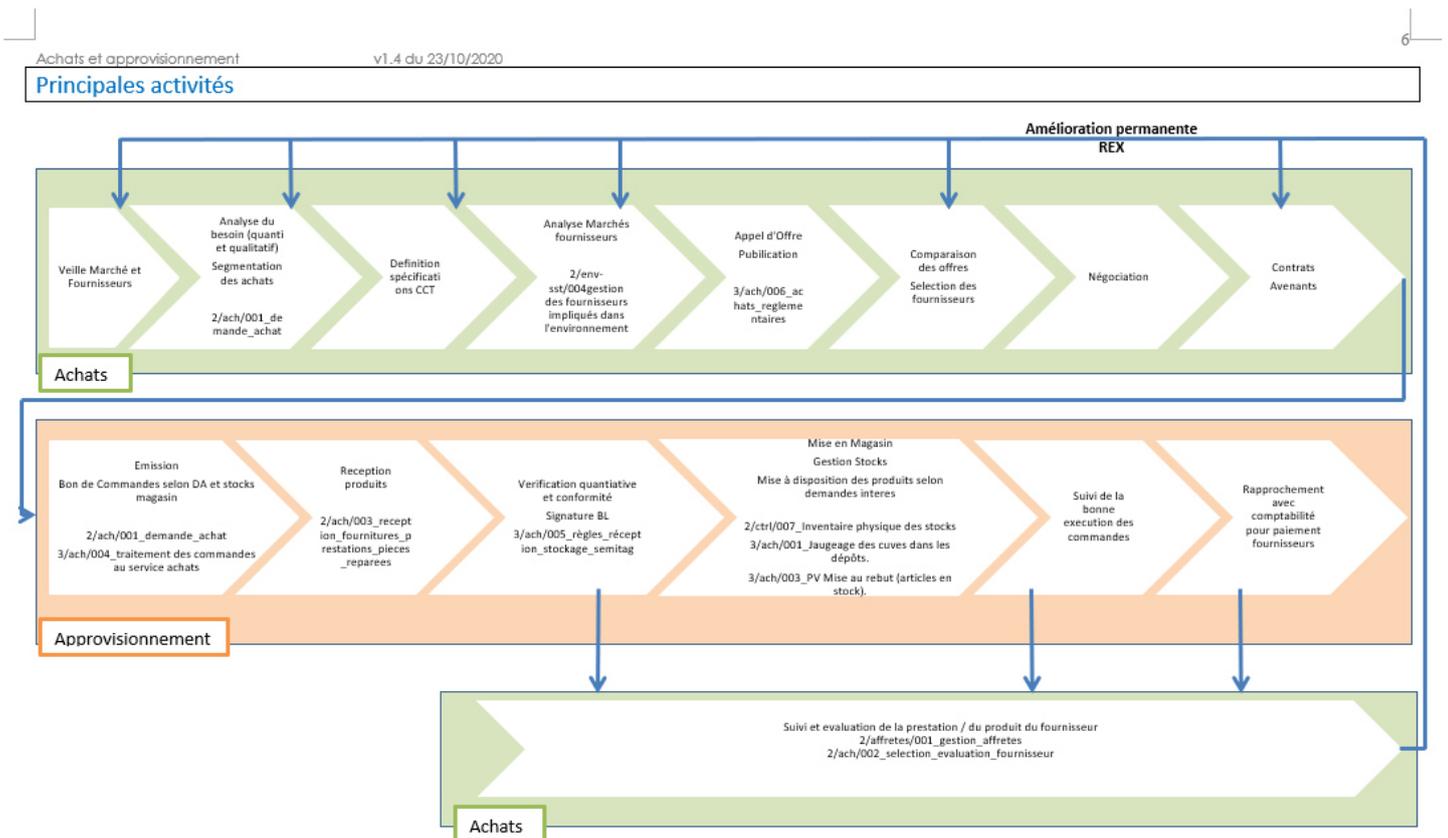


Les achats techniques prescrits par la direction technique comprennent les consultations sur le matériel roulant et les opérations de maintenance des infrastructures.

Nombre de courrier contractuels envoyés en 2020 (avenants, affermisements de tranches, reconductions) : 74 courriers de gestion contractuelle envoyés aux fournisseurs.

II. LE PROCESSUS ACHAT

A. Process global des achats



Le processus distingue la partie « approvisionnement » de la partie « achats ». La partie « approvisionnement » est gérée de manière autonome par les clients internes grâce aux trames et modes opératoire, ci-dessus précédés de « 2/ » et « 3/ ».

B. Le cadre réglementaire des achats publics

La Semitag étant une société mixte, elle est statuée entité adjudicatrice : « Les entités adjudicatrices sont des pouvoirs adjudicateurs exerçant une des activités d'opérateur de réseaux, des entreprises publiques qui exercent une de ces mêmes activités lorsqu'elles ne sont pas des pouvoirs adjudicateurs et des organismes de droit privé qui ne sont ni des pouvoirs adjudicateurs ni des entreprises publiques lorsqu'ils bénéficient de droits spéciaux ou exclusifs ayant pour effet de leur réserver l'exercice d'une des activités d'opérateur de réseaux et d'affecter substantiellement la capacité des autres opérateurs économiques à exercer cette activité. » « En droit interne, la notion de « pouvoir adjudicateur » et d' « entité adjudicatrice » désigne tous les acheteurs publics ou privés, soumis aux règles de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics. ».⁴²

La Semitag est ainsi soumise au Code de la Commande Publique (CCP). L'acheteur public doit respecter 3 grands principes du CCP :

- L'égalité de traitement des candidats.
- La liberté d'accès à la commande publique.
- La transparence des procédures.

Ces principes découlent de l'article L3 du CCP :

« Les acheteurs et les autorités concédantes respectent le principe d'égalité de traitement des candidats à l'attribution d'un contrat de la commande publique. Ils mettent en œuvre les principes de liberté d'accès et de transparence des procédures, dans les conditions définies dans le présent code.

Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. »

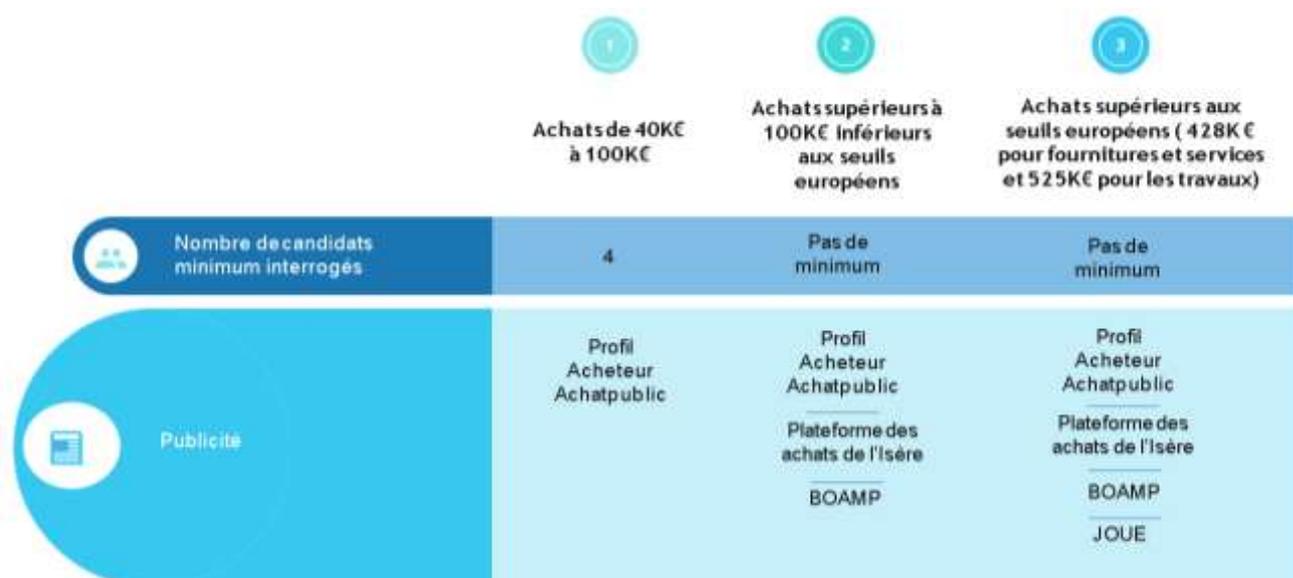
⁴² Direction des affaires juridiques, Ministère de l'Economie. Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices, mise à jour du 8 novembre 2016.

Disponible sur :

https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/fiches-techniques/champs-application/pouvoirs-adjudicateurs-et-entites-adjudicatrices-2016.pdf (consulté le 08/06/2021)

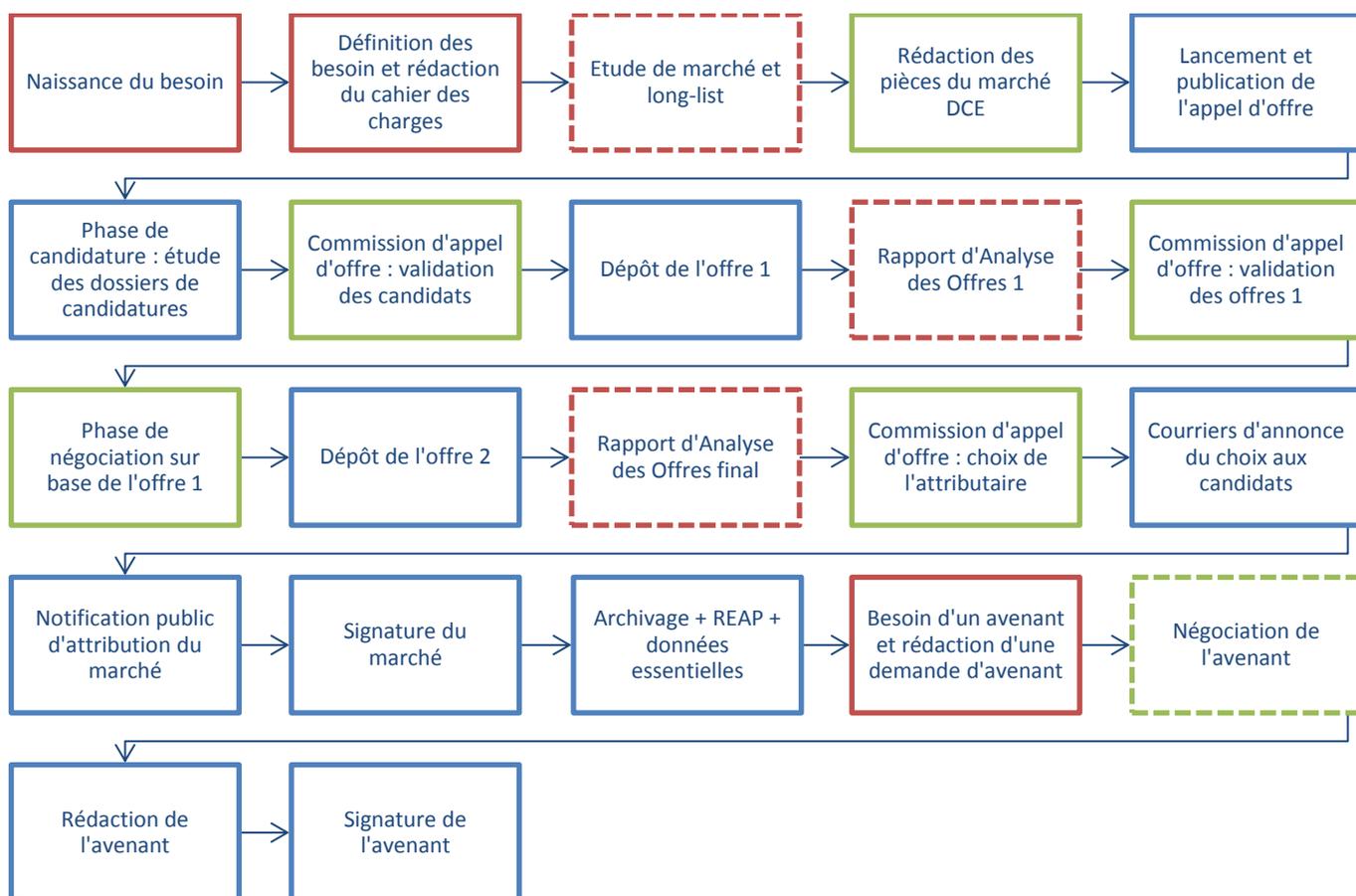
C. Procédure achats de la Semitag

Les procédures achats de la Semitag sont soumises au code de la commande publique et sont inspiré de cette dernière comme suit :



La direction rend obligatoire les critères d'attribution de marché « développement durable » et/ou « insertion » dans les consultations supérieures à 100 000€ à hauteur de 5% minimum chacun. En dessous de 100 000€, le prescripteur doit justifier l'absence de ces critères dans sa fiche de renseignement.

Ci-dessous une restitution des étapes dans les faits pour une procédure d'appel d'offre estimé à plus de 100 000€ :



Légende :

- étape prescripteur (pointillé : majeur prescripteur / mineur achats)
- étape achat
- étape conjointe : prescripteur et achats (pointillé : selon cas, prescripteur et/ou achat)

Sur ce sous-processus, pour la part « marché » : l'effectif du service achat est fortement sollicité sur les étapes : DCE⁴³, Négociation et RAO⁴⁴.

Le temps moyen total d'une procédure de mise en concurrence européenne est de 8 mois, avec un échelonnage indicatif comme suit :



III. DES ACHATS QUI METTENT LA NOTION DE SERVICE AU CŒUR DE LEUR STRATEGIE

A. Une stratégie qui se devine qu'à travers les compétences demandées

Dans la « revue de processus »⁴⁵, extrait ci-dessous, le service achat formalise son rôle :

- En premier lieu, répondre aux attentes du client interne ;
- Pour les fournisseurs, on distingue les fournisseurs stratégiques des autres et des stratégies différentes. Une meilleure définition du cahier des charges pour les non-stratégiques et une relation de partenariat avec ceux qui sont stratégiques ;
- En interne, continuer de respecter les différents cadres imposés par l'entreprise : budgétaire, réglementaire, sécuritaire, et influencer les fournisseurs dans le même sens.

Pour les atteindre, quatre actions sont prévues :

- Meilleure visibilité des besoins aux fournisseurs ;
- Prévoir des périodes d'immersion technique pour les achats ;
- Développer des relations partenariales avec les fournisseurs stratégiques ;
- Continuer de développer la communication interne des achats.

⁴³ Dossier de Consultation des Entreprises

⁴⁴ Rapport d'Analyse des Offres

⁴⁵ Document interne « Fiche Processus » - version « Indice 1.4 du 23/10/2020 »

Attentes des parties intéressées pertinentes :

Détermination de la pertinence					Attentes principales
Notre niveau de coopération avec la partie prenante	4		Client interne		Client interne : Disposer d'un achat respectant ses attentes en termes de coût/qualité/délai/besoin Disposer des pièces de rechange pour la maintenance courante / gammes Bonne rotation du stock afin d'éviter le vieillissement ou l'obsolescence des pièces
	3		Direction Générale Directeur Administratif et Financier	Fournisseurs et prestataires (stratégiques)	Fournisseurs et prestataires (hors stratégiques) : Disposer d'une bonne définition du besoin (cahier des charges précis) Etre payés dans les délais Avoir une relation commerciale équilibrée
	2	Service QSE Fournisseurs et prestataires (hors stratégiques)		Service juridique	Fournisseurs stratégiques : Développer une relation de partenariat Service QSE : Achats conformes aux attentes réglementaires et normatives Fournisseurs et prestataires impliqués dans les démarches Sécurité et Environnement
	1				Direction Générale : Respect du cadre légal et budgétaire Gestion des stocks efficiente Réponse aux attentes des clients internes. Directeur Administratif et Financier : Bonne optimisation de la valeur du stock Service juridique : Respect du cadre réglementaire.
		1	2	3	4
Actions					
<ul style="list-style-type: none"> • Donner une meilleure visibilité des besoins à venir aux fournisseurs • Prévoir des périodes « d'immersion technique » pour les achats • Développer des relations partenariales avec les fournisseurs stratégiques • Continuer de développer la communication interne des achats 					

Nous pouvons retenir de ce document interne que la notion de service au client interne est centrale puisque dans notre cas, il est interprété par le service achat comme représentatif des besoins de l'entreprise ; et cela définit le QCD⁴⁶.

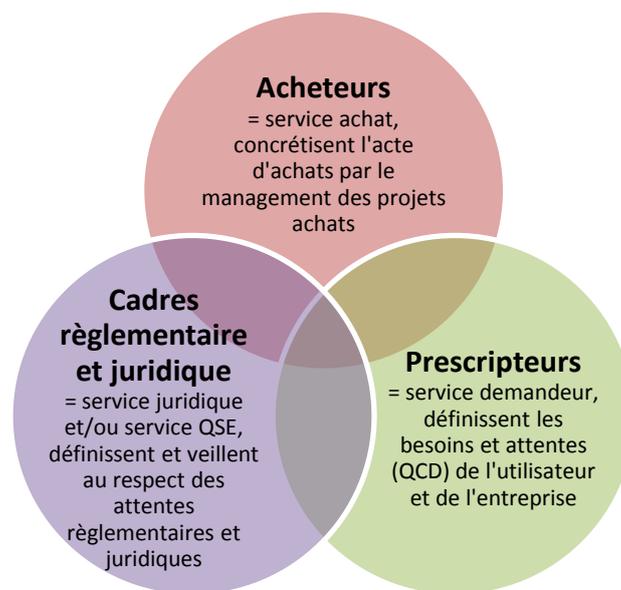
Un élément nouveau apparaît dans ce document : la distinction des fournisseurs stratégiques des fournisseurs qui ne le sont pas. Cet élément sous-entend la nécessité de définir la typologie des fournisseurs. A ce jour, il n'y a pas de typologie de fournisseurs à proprement parlé ; les fournisseurs

⁴⁶ Qualité-Cout-Délai

sont toutefois choisis chaque année depuis 2018 pour l'évaluation des fournisseurs par les clients internes selon leur « criticité et durabilité ».

Enfin, l'immersion technique, donner de la visibilité aux fournisseurs et la communication sur les achats permettent d'améliorer la compréhension entre les trois parties-prenantes de l'acte d'achat.

Revenons au trinôme du paragraphe « Organisation des moyens humains»



Mis en perspective avec la matrice « impact-coopération » de la revue de processus, il apparaît que l'un des 3 acteurs du trinôme est en recul sur l'axe « coopération ». L'axe reste pourtant crucial pour la gestion de risques juridiques et la sécurisation des mesures environnementales et sociales que s'est fixée l'entreprise. Cependant, on voit également qu'il n'y a pas d'action lié à l'amélioration de la relation avec cette partie-prenante.

George T. Doran utilise l'acronyme S.M.A.R.T. pour parler d'objectif en 1981⁴⁷. Il explique dans son écrit que pour obtenir les résultats et avoir une mise en œuvre performante de la stratégie, il est nécessaire de savoir fixer des objectifs qui sont :

- Spécifique : est-ce que l'objectif est suffisamment précis pour être poursuivi ?
- Mesurable : mon objectif est-il quantifiable, chiffrable ? comment vais-je l'évaluer ?
- Atteignable : les ressources me permettent-elles d'atteindre l'objectif ?
- Réalisable : l'objectif est-il rentable par rapport aux ressources que je vais y consacrer ?
- Temporellement défini : quelle est la date butoir ?

⁴⁷ DORAN T. George, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, *Management Review*, Novembre 1981.



En l'occurrence, la « fiche processus » dans laquelle le service achat doit livrer sa politique et ses objectifs appuyés d'un processus ne contient pas d'objectif S.M.A.R.T., ni de stratégie achats sur laquelle les objectifs devraient s'aligner.

B. Suivi de la mise en œuvre et mesure de la performance

Le suivi et la mesure de la performance sont indispensables pour garder le cap dans la mise en œuvre d'une stratégie aux niveaux tactiques et opérationnels. Ils permettent également de pérenniser une stratégie en évaluant la performance de la mise en œuvre :

- à travers l'efficacité : les résultats et l'atteinte des objectifs ;
- à travers l'efficience : la pertinence des moyens utilisés et l'optimisation des ressources accordées.

La mesure de la performance des achats publics donne souvent raison à l'analyse de Stephen OSBORNE (2021) sur la tendance des organisations de service public à faire de leur préoccupation principale le contrôle des coûts. Ainsi, les indicateurs de performance des achats sont principalement financiers, cela se traduit par le respect et le suivi des budgets. Le potentiel de la commande publique est ainsi beaucoup trop réduit, il serait intéressant de jumeler ces attentes financières à l'idée de la performance de Gérard Koenig (1996) : les entreprises hétéronomes sont des « entreprises [qui] mesurent leur performance par leur capacité à s'adapter aux facteurs externes ». Toujours en partant du constat que la Semitag est une entité hétéronome de type « adaptation », l'une des plus grandes menaces si elle n'atteignait pas la performance attendue, serait de se faire supplantée par l'« adoption » : stratégie qui renvoie au fait d'adopter une entreprise déjà capable de répondre aux attentes au lieu d'opérer la transformation d'une entreprise pour qu'elle s'adapte aux besoins.

A la Semitag, de nouvelles démarches s'amorcent à partir de 2016. Les démarches sont traçables grâce à la « revue de processus » version « Indice 1.4 du 23/10/2020 », extrait ci-dessous :

Edition	Éléments modifiés
Indice 1.0 du 25/11/2006	Réécriture suite à la modification du processus 1/QUA/028 Administratif et financier
Indice 1.1 du 25/10/2016	Réécriture du processus en conservant uniquement la partie achat Redéfinition des finalités au regard de l'analyse du contexte
Indice 1.2 du 14/11/2018	Réécriture des principales activités sous forme d'un processus achats. Mises à jours des actions, des attentes des parties prenantes et de l'évaluation des performances
Indice 1.3 du 16/10/2019	Mise à jour des interactions suite création processus Support Sécurité/Environnement, actualisation « contexte », et attentes parties intéressées
Indice 1.4 du 23/10/2020	Mise à jour globale du document

- 2016 : la prise en compte de la part du contexte et des attentes des parties prenantes : les achats cherchent à mieux comprendre ce qu'on attend d'eux ;
- 2018 : ils envisagent l'évaluation des performances et l'amélioration du processus en conséquence : les achats cherchent à être une entité mutable et apprenante.

La transformation du service achat est donc en marche depuis 2016, et est toujours en cours. En octobre 2020, le responsable achats et son équipe avaient dressé dans le même document un état du contexte et l'ambition de créer un tableau de bord qui permettrait de suivre la performance achats qui est ici traduit comme le niveau de satisfaction des clients internes :

Achats et approvisionnement 3
 vl.4 du 23/10/2020

Contexte

Enjeux

Enjeux externes	Enjeux internes
Politique de renouvellement du parc et des choix technologiques (véhicules électriques) Etat ultra-concurrentiel du marché des services pouvant impacter la qualité	Choix d'intériorisation ou d'externalisation des prestations Impact du retard de livraison Coût du stock Intégration des attentes ISO 14001 vis-à-vis de « cycle de vie des produits » Veille des évolutions des obligations légales sur les marchés et leur mise en œuvre Elargissement du périmètre des consultations pour les approvisionnements du stock. Assumer le vieillissement du parc sur la période DSP Assumer la bonne intégration des nouveaux matériels roulants (nouvelles spécificités) Obsolescence des pièces et difficulté de trouver des prestataires Montée en puissance de la GMAO Dématérialisation totale des marchés Archivage des procédures dématérialisées Evaluer la satisfaction de nos clients internes Mise en application et faire respecter les protocoles sécurité

Actions:

- Déployer une démarche achat durable dans le cadre de la RSE
- Poursuivre la dématérialisation totale des marchés en mettant en place la signature et le parapheur électronique
- Utiliser le module d'aide rédactionnel aux marchés proposés par la plateforme
- Réaliser une mesure annuelle de la satisfaction de nos clients internes
- Suivi et maîtrise de la valeur du stock en maintenant la satisfaction du client interne

Evaluation des performances		
Quoi	Comment	Quand
Garantie de la satisfaction des demandeurs	<input type="checkbox"/> Nombre de fournisseurs critiques et durables sur les marchés : établissement d'une liste selon les nouveaux critères	Annuel
	<input type="checkbox"/> Durée de traitement d'une commande en interne (de l'état attente de validation assistantes achats à l'état édité)	Mensuel
	<input type="checkbox"/> Nombre de commandes réalisées en interne par service	Mensuel
Optimisation et sécurité des stocks	<input type="checkbox"/> Suivi de l'évolution tarifaire du fournisseur (évolution tarifaire/tarif N-1)	Trimestriel
	<input type="checkbox"/> Montant des achats stocks	
	<input type="checkbox"/> Valeur du stock	
	<input type="checkbox"/> Rotation du stock	
	<input type="checkbox"/> Respect des délais de livraison du fournisseur (délai théorique / délai réel)	
	<input type="checkbox"/> Nombre d'articles critiques (nb articles critiques / nb article dans CARL)	
Appel d'offres	<input type="checkbox"/> Taux d'appel d'offres non aboutis sur 12 mois (nombre de procédures non abouties / nombre de procédures lancées)	Trimestriel
	<input type="checkbox"/> Ecart de planning entre le planning prévisionnel des AO fourni par le service demandeur et le planning réalisé	
	<input type="checkbox"/> Temps moyen de signature d'un marché	
	<input type="checkbox"/> Gain d'achats des marchés (budget estimé VS budget final)	
	<input type="checkbox"/> Taux de gains économisé grâce aux négociations (offre 1 vs offre finale)	
	<input type="checkbox"/> Pourcentage de marchés passés en cout complets	
	<input type="checkbox"/> Pourcentage de marchés réalisés en Isère	
	<input type="checkbox"/> Taux de litige sur marché vs nombre de marché total en cours (voir à surveiller l'intégration des achats dans info litige)	
	<input type="checkbox"/> Taux de non-conformité ou de manquement de pièces de marché sur l'ensemble des marchés	
	<input type="checkbox"/> Nb d'Appels d'offre ne se situant pas dans la durée moyenne de traitement des procédures de consultation (de l'avis de marché à l'avis d'attribution)	

Ce tableau de bord est attendu par la direction puisqu'elle apparait dans les objectifs annuels du responsable du service achat. Ci-dessus, le tableau de bord non-achevé au mois d'octobre 2020.

Cependant, il y a plusieurs obstacles à la réalisation de cet objectif :

1. Il n'y a pas de stratégie achats, la fonction est dépendante des attentes et besoins du client interne.
2. Le tableau de bord est vu comme un outil de suivi et non de pilotage de la performance vis-à-vis d'une stratégie.
3. Les outils ne permettent pas d'avoir aisément les données nécessaires à la mesure de la performance.
4. La transformation des achats publics et de l'« écosystème global » se sont réalisés à une grande vitesse, et un décalage s'est creusé entre ce qui est attendu et ce qui est en place, notamment par rapport au virage pris pour aller vers une démarche de développement durable.

Notre cas n'est pas isolé, nous pouvons citer le compte rendu du « réseau des acheteurs du territoire » suite à la réunion du 25 février 2021 : « Les échanges ont permis de faire le constat d'une demande accrue d'indicateurs sur l'achat responsable (Elus, Directions...), mais aucune structure n'a vraiment d'outils adaptés permettant de générer la donnée. Il faut souvent retraiter les fichiers Excel issus de requêtes BO adossées au logiciel comptable pour obtenir des données ou faire un travail fastidieux, dossier par dossier (exemple pour Grenoble Alpes Métropole, étude de chaque avis de publicité lancé). »⁴⁸

CHAPITRE 5 – L'ENQUETE INTERNE SUR LE PARCOURS ACHAT

I. LA DEMARCHE ET LE QUESTIONNAIRE INTERNE

Dans le cadre des 10 engagements durables de la Semitag, une enquête sur le parcours achats auprès des clients internes a été demandée par la direction. J'ai été chargé de l'enquête, les objectifs étaient de :

- Jauger la pertinence du processus ;
- Faire un état des lieux de la relation interne ;
- Evaluer le niveau de la culture achats chez les clients internes.

Pour cela, nous avons défini une liste de 23 clients internes avec l'acheteuse hors-stock. Les personnes choisis sont les demandeurs les plus fréquents, avec un nombre de personnes plus conséquent pour les services techniques car ils représentent chaque année environ 70% de la part achats. Je me suis ensuite entretenu avec chacun d'entre eux pendant une heure. Cela permettait ainsi au client interne de comprendre la démarche et de comprendre ce que les résultats de l'enquête pouvaient lui apporter en amélioration du parcours achats.

Pour le bon déroulement des entretiens individuels et pour une meilleure qualité des réponses, j'ai introduit l'enquête en mettant en avant le but de l'enquête : amélioration du service achat et donner de meilleures réponses à leurs besoins. De plus, l'enquête était anonyme, le fait qu'il soit mené par l'alternante apportait une objectivité.

L'entretien était rythmé par la trame de questionnaire disponible en annexe. Les huit questions couvrent les thématiques suivantes :

- L'appropriation du processus et son vécu par les clients internes ;
- La relation mission-personne au sein du service perçu par les clients internes ;

⁴⁸ Document interne au réseau des acheteurs du territoire : « Compte-rendu de la réunion du réseau des acheteurs du territoire du 25 février 2021 », Véronique MONPETIT, Grenoble-Alpes Métropole.

- Une matrice de collaboration : motivation-temps inspiré du modèle VIE de Natacha Tréhan⁴⁹ ;
- La contribution d'un service achat selon les clients internes ;
- Les objectifs d'un service achat selon les clients internes ;
- Le chaînon manquant du service selon les clients internes.

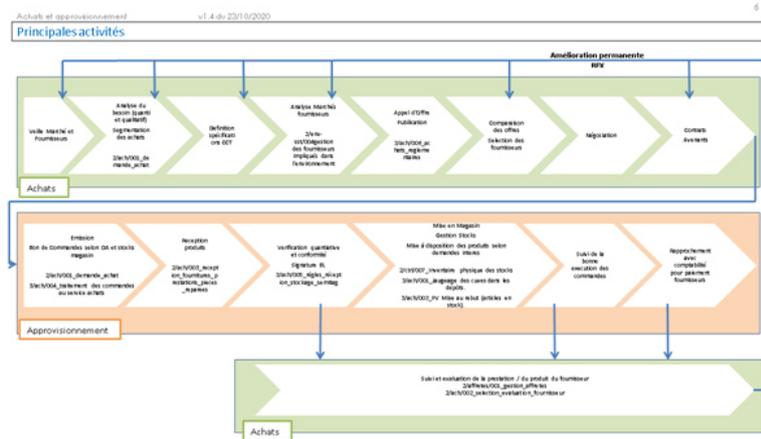
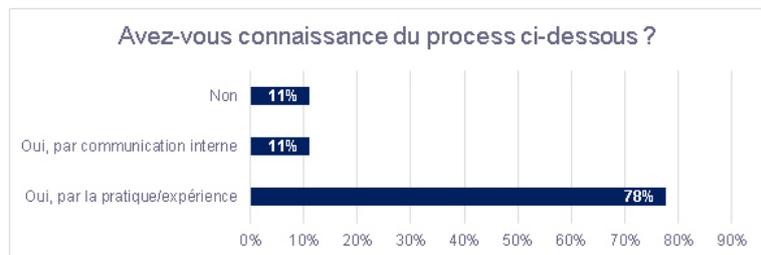
II. ANALYSE DES REPONSES AU QUESTIONNAIRE INTERNE

Thème 1 : Processus achats

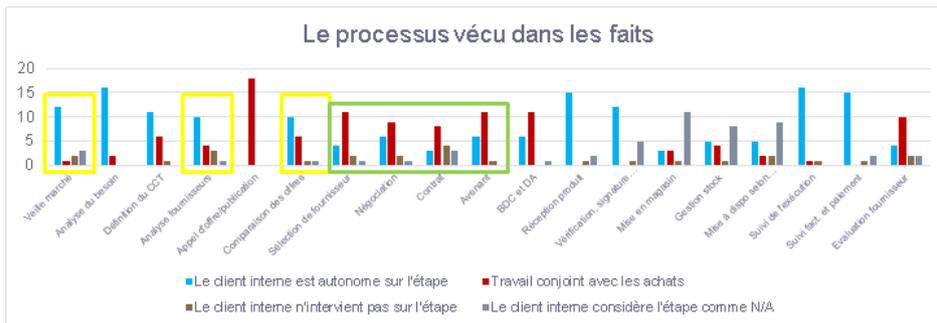
Près de 80% des prescripteurs prennent connaissance du process achats qu'en le pratiquant sans avoir de support officiel et uniquement grâce au contact avec les personnes du service achats.

→ Les « primo-prescripteurs » sont démunis et ne savent pas quelle méthodologie suivre.

→ Les prescripteurs habitués ne prennent pas en compte la globalité du process et se cantonnent aux étapes où ils ont l'habitude d'intervenir.

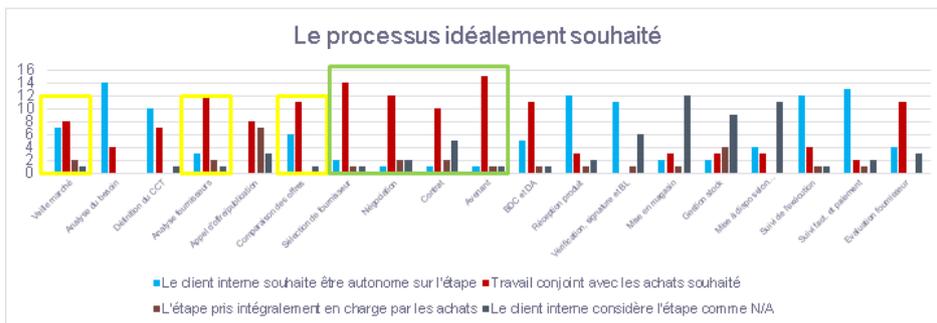


⁴⁹ TREHAN, Natacha, Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile, *Revue française de gestion industrielle* – Vol.30, n°1 2011



Les prescripteurs souhaitent une présence des achats *nettement plus forte et proactive en amont* :

- sourcing,
- analyse des fournisseurs
- comparaison des offres



Ils souhaitent une plus présence *plus forte dans les étapes de milieu de process* :

- sélection frns
- négociation,
- contrat,
- avenant,
- BDC -DA

Thème 2 : Organisation RH des achats

- L'activité de sourcing n'apparaît que chez Julie
- Une grande diversité d'activité est attribuée à Nathalie
- La gestion des problématiques sur Carl apparaît chez presque tout le monde
- La notion d'urgence apparaît chez Julie, Bernadette et Nathalie

Gilles :

décision
conflict
exceptionnel
DSP
budget
validation
organisation

Amandine :

validation
negociation
carl
DA
AO
litiges
relation fournisseur

Julie :

technique
urgence
véhicule
CARL
appro
sourcing

Jean-Didier :

produits
magasin
retard
équipe
stock
logistique
livraison
management
QSE
courants

Bernadette :

urgence
Carl
DA
commande
administratif
renseignement

Nathalie :

marché
commande
DCE
DA
signature
contrat
procédure
point
entrée
polyvalence
gestion
achats
plateforme
renseignements

Thème 3 : Contribution des achats

Pour les clients internes, les achats doivent répondre aux contributions suivantes :

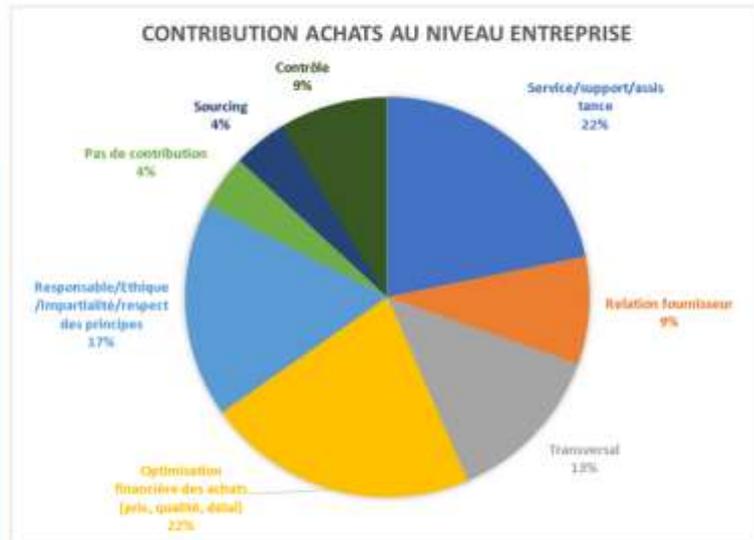
N°1 : ex-aequo

- optimisation financière et
- service/support/assistance

N°2 : achats responsable/éthique/respect de la réglementation

N°3 : transversalité

En ce qui concerne la contribution n°1 : les clients internes trouvent que les achats répondent aux sollicitations mais ne sont pas pro-actifs et pas « assez visibles ».



Thème 4 : matrice motivation / temps

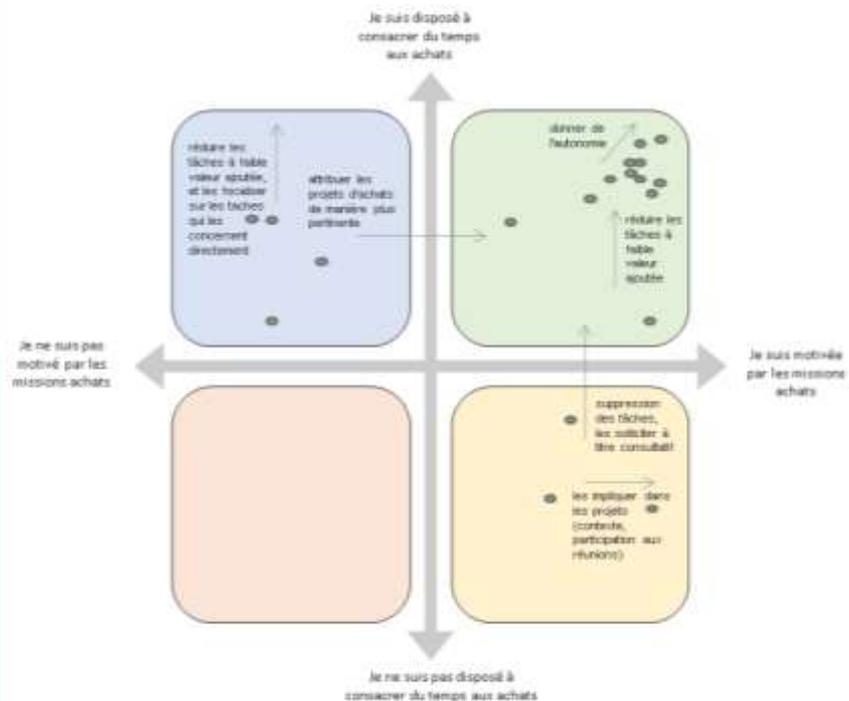
4 zones :

- **Bleu : Le consciencieux**
(je travaille avec les achats consciencieusement car je sais que cela est nécessaire pour mon propre travail mais les missions ne me motivent pas)

- **Vert : Le client cœur**
(je souhaite travailler davantage avec les achats, je suis prêt à y consacrer du temps et de l'énergie)

- **Jaune : Le demandeur**
(je suis motivée par un travail avec les achats mais je ne souhaite pas y consacrer du temps)

- **Orange : Le déserteur**
(je travaille avec les achats malgré moi, je souhaiterais y consacrer le moins de temps possible, les missions ne me motivent pas)



Thème 5 : les objectifs achats

SYNTHESE

Des thématiques sont récurrentes -->

une présence achats forte et proactive, la négociation, un travail plus collaboratif, meilleur accompagnement, une gestion et suivi des contrats, de la réactivité, plus d'anticipation, etc.



Une thématique a été abordée par presque tous les interlocuteurs, parfois écrit d'autres fois il m'a été demandé de ne pas le noter :

- ils souhaiteraient que le service achats soit réellement un service support qui les soulagerait / faciliterait les tâches achats,
- aujourd'hui ils voient le service achat comme un obstacle / frein à l'acte d'achat qui reporterait la charge sur eux.

Thème 5 : les objectifs achats, que manque-t-il ?

SYNTHESE

Le point le plus saillant a été celui du moyen humain. Ils estiment que la cause viendrait d'un manque d'effectif.

Le processus a beaucoup été discuté :

- notamment la limite du >5000€ = 3 devis,
- souhait d'avoir une informatisation fonctionnelle et fluide,
- y intégrer le rôle de chacun (qui doit faire quoi, comment ?)
- y intégrer toutes les parties-prenantes.

Une meilleure communication achats <-> autres services a été demandée.

Une absence de stratégie / politique achats est ressentie par les clients internes.

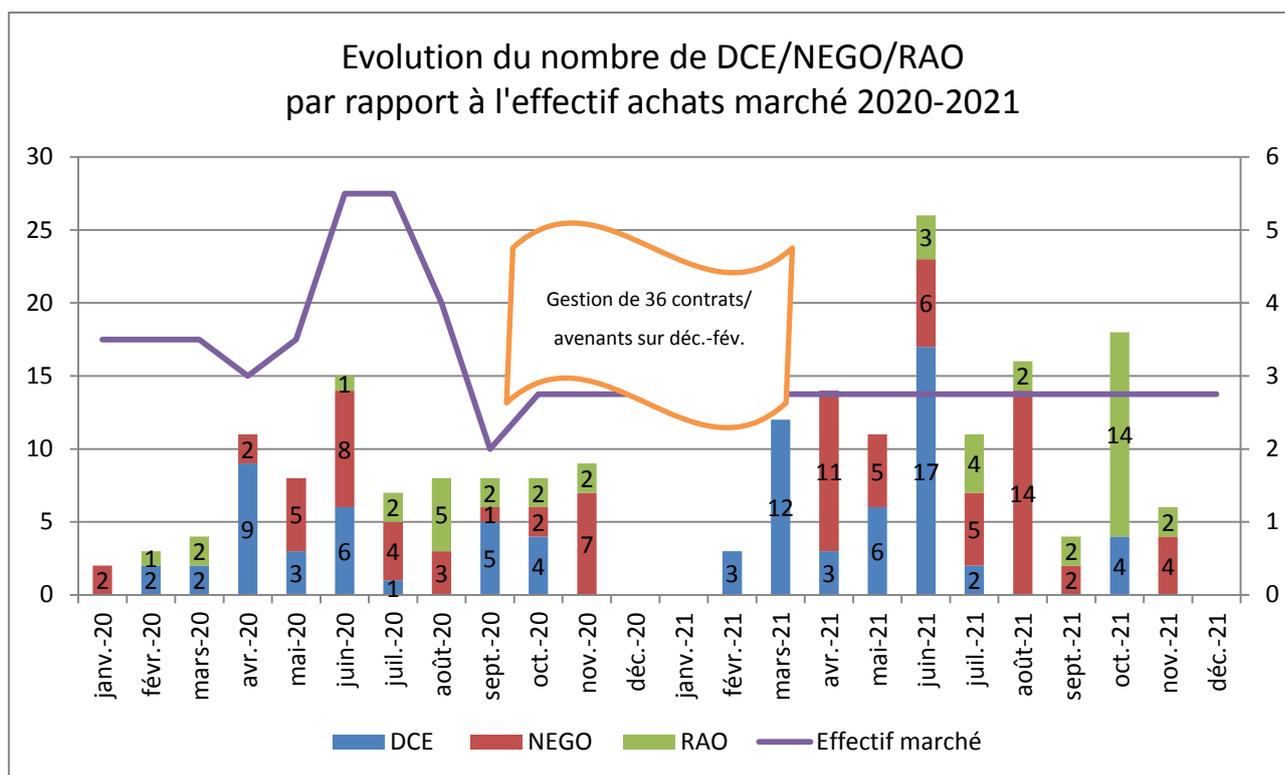


CHAPITRE 6 – ET LES ACHATS SEMITAG DE DEMAIN ?

I. L'EXPANSION DU PERIMETRE DES ACHATS (HORS-STOCK)

A. Etat des lieux 2020-2021

L'acheteuse « hors-stock » a porté à la direction une présentation annonçant les prévisions de charge jusqu'à horizon fin 2021 :

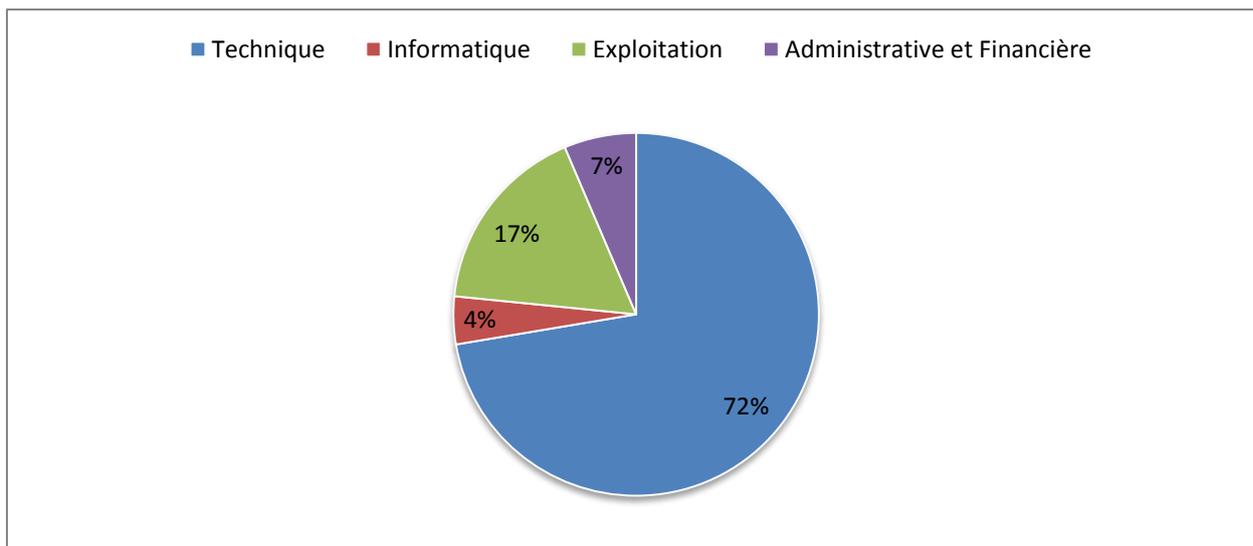


(source : document interne Semitag)

Dans ce graphique, nous observons plusieurs éléments significatifs :

- une évolution à la hausse de la charge pour l'année 2021 ;
- la gestion contractuelle (en dehors du pic sur décembre, janvier, février) est invisible ;
- sur l'année 2021, une répartition telle que : début d'année DCE, milieu d'année négociation et fin d'année RAO.

La charge prévisionnelle pour l'année 2021 en nombre de consultations, s'élevait à 47 et se répartissait par service comme suit :



La direction la plus demandeuse reste la direction technique 72%, vient ensuite la direction exploitation avec 17%. Près de 90% des consultations impacteront directement le cœur de métier de l'entreprise. Cela illustre l'importance stratégique des achats dans le bon fonctionnement de l'activité de l'entreprise. Cela illustre également l'importance d'anticiper la période de turbulence afin d'éviter toutes perturbations significatives sur le service public de transport.

A cette prévision de charge, nous pouvons ajouter la gestion contractuelle liés à d'autres évènements que le besoin du client interne à passer un appel d'offre :

- avenants et reconductions des contrats ;
- litiges ;
- intégration des données et amélioration continue du GMAO ;
- gestion de la relation-fournisseur ;
- gestion de la relation-clients internes.

La charge prévisionnelle pour 2022 en nombre de consultation en février 2021 s'élevait déjà à 29 consultations. A l'été 2021, le service achat n'a pas recruté de personnel et doit se projeter sur l'année 2022 avec l'effectif actuel sur le périmètre hors-stock : une acheteuse et une assistante achat (à cela nous pouvons éventuellement ajouter un alternant acheteur qui est traditionnellement recruté chaque année).

B. Nouveau contrat de délégation de service pour 2022

Le nouveau contrat de délégation de service public prévu pour 2022 n'est pas encore dévoilé. Cependant nous pouvons voir certaines grandes lignes se dessiner grâce au PDU horizon 2030.

En introduction, rappelons que l'AOT étend son périmètre :



« Dès le 1er janvier 2020, faire émerger une Autorité Organisatrice des Mobilités avec les territoires voisins. Ceci permettra de répondre aux besoins de mobilité à l'échelle d'un territoire plus large, de mieux prendre en compte les territoires périurbains et d'agir sur l'ensemble des mobilités et notamment la voiture partagée. Cela permettra également d'optimiser les moyens techniques et financiers, au bénéfice des usagers. À l'horizon 2022, cette structure a vocation à s'élargir à l'ensemble du bassin de mobilité de l'aire grenobloise et à voir ses compétences se renforcer pour intégrer les transports collectifs routiers et ferroviaires. »⁵⁰

- Au niveau des objectifs, un est spécifiquement mis en avant, la maîtrise des coûts et dépenses :

Le contexte général de rarefaction des finances publiques pèse à la fois sur les capacités d'investissement du SMTC et sur la nécessité de maîtriser les dépenses de fonctionnement, d'autant plus que le maintien de la qualité de service du réseau de transports collectifs prend une part de plus en plus importante dans le budget du SMTC (du fait du renouvellement nécessaire du parc et des voies du tramway, qui vient de fêter ses 30 ans, ainsi que du fait de l'évolution des systèmes billettique et d'exploitation).

→ **Maîtriser les coûts et les dépenses.**

Figure 14 – Extrait du PDU horizon 2030 de l'agglomération grenobloise

- Puis au niveau de l'exploitation, nous avons les indices dans les plans d'ambitions par zone de l'aire :
 - Les ambitions de déplacement dans la ville de Grenoble intra-muros (Grenoble <> Grenoble) :

⁵⁰ Partie n°4 du PDU Horizon 2030, AGGLOMÉRATION GRENOBLOISE. Disponible sur : <https://www.grenoblealpesmetropole.fr/52-que-fait-la-metropole.htm> (consulté le 17/05/2021)



- Les ambitions de déplacements inter-communales (aire grenobloise <-> Grenoble) :



- Déplacements en zone péri-urbaine :



Les mesures phares sont détaillées à travers 10 sous actions dans l'action 9 dédié aux transports en commun du PDU :

LES ACTIONS

- Action 9.1** p 154
Fiabiliser et améliorer les dessertes ferroviaires, en tant qu'armature du réseau de transports collectifs
- Action 9.2** p 155
Améliorer la desserte des principales centralités périurbaines et mettre en place des lignes périurbaines rapides, en complémentarité avec l'offre ferroviaire
- Action 9.3** p 156
Prolonger la ligne de tramway A à Pont-de-Claix et créer un pôle d'échanges multimodal à Pont-de-Claix - l'Étoile
- Action 9.4** p 158
Mailler le réseau tramway
- Action 9.5** p 159
Aménager un tram-train ou tramway pour améliorer la desserte du Grand Sud
- Action 9.6** p 160
Prolonger des lignes de bus structurantes, renforcer leur attractivité et créer des lignes à haut niveau de service dans le cœur métropolitain
- Action 9.7** p 162
Poursuivre l'amélioration des temps de parcours des axes structurants bus du cœur métropolitain
- Action 9.8** p 163
Mettre en service une liaison par câble
- Action 9.9** p 164
Préserver les possibilités, au-delà de 2030, de prolonger ou de créer des lignes de transports collectifs lourds
- Action 9.10** p 165
Rendre accessible l'ensemble des lignes de transports collectifs sur le ressort territorial du SMTC

En synthèse, nous pouvons noter :

- le maillage du réseau de tramway va se densifier ;
- l'intensification de la fréquence bus ;
- émergence de pôle d'échange multimodal ;
- entrée du transport par câble ;
- entrée du train-tramway.

Il est donc certain que le périmètre des achats va s'élargir par la diversification de l'activité de la Semitag mais aussi par l'augmentation quantitative de l'activité.

II. UNE NOUVELLE ORIENTATION DE LA STRATEGIE ACHATS ?

Par les termes contractuels de la délégation de service public, la Semitag est soumise à l'autorité du SMMAG en ce qui concerne les budgets d'investissements et à contrario est autonome sur les budgets de fonctionnement. Le secteur technologique des transports en commun, même si elle connaît actuellement un boum d'avancée avec les véhicules à faibles émissions, avance traditionnellement à une vitesse relativement lente puisqu'ils représentent des investissements lourds. L'achat de matériel roulant est assez ponctuel et la part dominante du quotidien est occupée par les achats de maintenance (service de maintenance, réparation, composants, outillage). Par l'orientation écologique prise par les parties-prenantes (élus, utilisateurs, opinion publique, etc.) et par les spécificités du secteur technologique des transports en commun, les achats de demain devront très certainement raisonner en cycle de vie complet et prendre en compte une démarche d'économie circulaire.

Pour rappel succinct, l'économie circulaire désigne une démarche économique qui vise la préservation des ressources naturelles grâce à l'intégration de la notion de cycle de vie complet à toutes les étapes de consommation : éco-conception (durabilité et maintenabilité), réduction des impacts logistiques, intégration des consommations en cours de vie (énergie, consommable, etc.), privilégier l'achat de fonctionnement plutôt que de produit (servicisation), anticipation de la fin de vie (up-cycling, recyclage, réemploi, réutilisation), minimiser au mieux l'impact environnemental du traitement de déchet.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE



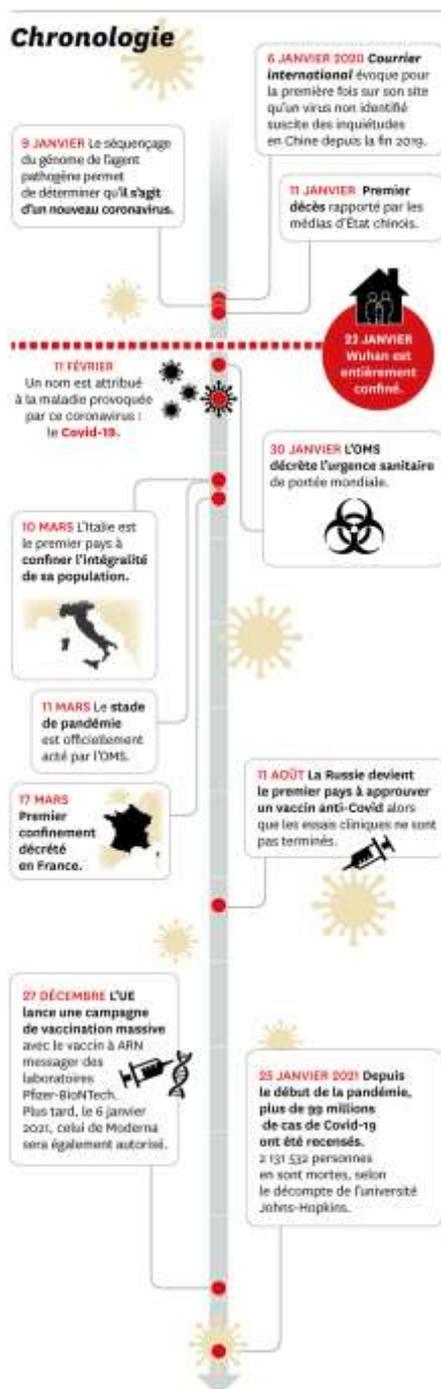
Comme évoqué précédemment, il ressort de la volonté directionnelle, traduit dans les 10 engagements durables de la Semitag : l'intégration de l'approche achat en cycle de vie et l'accompagnement des prescripteurs à cette approche.

Afin de répondre à ces enjeux, les services achats devront se transformer autour des trois axes :

1. **Early involvement** : les achats doivent être intégrés le plus en amont possible des projets afin d'actionner le levier du sourcing, du cahier des charges et de la définition des besoins ; cela leur permettra de sensibiliser les parties-prenantes au cycle de vie, et de faire un travail amont pertinent pour éviter de revenir à ces étapes pour intégrer des éléments a posteriori.

2. **Mode projet** : privilégier une méthodologie basée sur le mode projet afin de favoriser la transversalité et la collaboration entre les services et/ou entre interne-externe, dans les actes d'achats.
3. **Suivi post-achat** : suivi de proximité avec le responsable de contrat pour capitaliser sur les expériences et viser une amélioration continue, avoir une vision *contract-life management*.

III. PROFITER DU CONTEXTE NOUVEAU POUR DEBRIDER LA TRANSFORMATION DES ACHATS



Un évènement est à remettre au centre du contexte : la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 et ses variants.

De mars 2020 à mai 2020, la France a connu un confinement strict qui a mis en suspend toute activité, tout contact et déplacements de la population. D'octobre 2020 à décembre 2020 un deuxième confinement est mis en place. Et enfin, un troisième confinement a été en vigueur d'avril 2021 à mai 2021. Ces confinements successifs et les déconfinements progressifs ont évidemment eu un impact financier très lourd sur le secteur des transports publics qui a dû continuer l'activité malgré la baisse drastique de fréquentation, -34% par rapport à 2019.

L'incitation aux économies et aux réductions de coûts est d'actualité et va forcer la mise en avant des fonctions achats.

Par conséquent, en plus de la démarche de cycle de vie complet il est essentiel pour la fonction achats de la Semitag de gagner en performance financière.

SYNTHESE DE LA PARTIE 2 – LES ACHATS DE LA SEMITAG : AUJOURD’HUI ET DEMAIN

La ville de Grenoble a été désignée en 2020 « Capitale Verte Européenne 2022 », elle dispose également de la plus grande Zone à Faible Emission (ZFE) de France. Ces enjeux couplés à la topologie de l’aire constituent un réel terrain de jeux et d’innovations possibles pour l’entreprise Semitag, qui a un rôle central à jouer.

Le projet de passer Société Locale Public (SPL) va faire de la Semitag une entreprise 100% public avec Grenoble-Alpes Métropole comme nouvel actionnaire à la place de Transdev. Le lien Tag-Métropole se renforce encore davantage puisque cela permettra de ne plus être remis en concurrence pour la DSP. Grâce à cette perspective, des projets se devinent et se dessinent, entre autres : l’expansion de l’aire d’exploitation, la multiplication des moyens de mobilités (transports aériens par câble, nouvelles motorisations : électrique, GNV, hybride, hydrogène, etc.), des pratiques de mobilité (transport à la demande, mobility as a service, etc.).

Le contexte économique actuel a été bouleversé par la pandémie de la Covid-19, l’équilibre économique de la Semitag n’y échappe pas et en est considérablement affaibli : résultat 2020 à -11.3 millions d’euros.

Dans ce contexte de relation stabilisée avec le donneur d’ordre et de mutation vers la mobilité de demain, la Semitag doit s’adapter en interne pour répondre à ces transformations. Le contexte économique remet au centre de la performance l’axe financier. Le défi de ses achats sera de profiter de cet environnement en pleine mutation pour amorcer sa montée en maturité et pour confirmer sa place au sein de l’entreprise et auprès de ses prescripteurs. La démarche a été jusqu’à ce jour d’être au service du client interne, nous compléterons cette stratégie du service achat par un alignement sur les priorités de l’entreprise :

- Une réflexion achat en cycle de vie complet afin de répondre aux objectifs de développement durable de l’entreprise et de ses parties-prenantes ;
- Une performance économique et financière satisfaisante pour contribuer au rééquilibrage des comptes de l’entreprise suite aux difficultés liées à la crise sanitaire.

Dans la suite :

Partie 3

-

Benchmark et préconisations

Nous consulterons trois opérateurs du secteur des transports publics : réseaux de Montpellier, de Mulhouse et de Lyon. Ce benchmark nous permettra de prendre connaissance de leurs bonnes pratiques et de nous inspirer de leurs expériences de la transformation.

Puis, nous analyserons les réponses pour établir des préconisations pour amorcer la transformation des achats au sein de la Semitag.

CONTENU

Chapitre 8 – Benchmark externe

- I. Méthode de benchmark choisie et objectifs
 - A. Objectif du benchmark
 - B. Déroulement des entretiens
 - C. Identification des personnes interviewées
- II. Synthèse globale des entretiens
 - A. TaM
 - B. Soléa
 - C. TCL
- III. Analyse des entretiens
 - A. Strength
 - B. Weakness
 - C. Opportunities
 - D. Threat

Chapitre 9 – Préconisations

- I. Préconisation n°1 : Renforcer le statut achat grâce à une gouvernance achat
- II. Préconisation n°2 : Affirmer le rôle des achats grâce à la performance
- III. Préconisation n°3 : Amélioration du processus et digitalisation
- IV. Préconisation n°4 : Conduite et pilotage de la transformation

PARTIE 3

-

BENCHMARK ET PRECONISATIONS

CHAPITRE 8 – BENCHMARK EXTERNE

I. METHODE DE BENCHMARK CHOISIR ET OBJECTIFS

A. Objectif du benchmark

La première étape du benchmark était d'établir l'objectif des entretiens : collecter l'expérience de la conduite du changement des autres délégataires de service public de transports en commun. Cette base d'information pourra ensuite être analysée pour en faire ressortir les *best practices* selon les contextes et en tirer une conclusion pour notre cas et notre contexte.

B. Déroulement des entretiens

La deuxième étape a été d'établir la trame du questionnaire. Afin d'avoir une arrivée d'information dans l'ordre pour une bonne compréhension, j'ai décidé de partir du plus global et générique pour ensuite aller cibler les sujets plus pragmatiques. Ainsi, nous commençons avec l'histoire de l'entreprise, puis nous passons à l'organisation des achats et les processus, puis nous terminons avec la relation avec l'interne et l'accompagnement au changement.

Ci-dessous la trame de question, envoyée en amont aux interlocuteurs pour une plus grande richesse dans l'échange le jour de l'entretien :

Question	Réponse
HISTOIRE DE VOTRE ENTREPRISE	
Votre entreprise a connu un changement statutaire ? comment cela a impacté votre activité achats ?	
Suite à l'AO de la DSP, y a-t-il eu un changement d' « attributaires », comment cela a impacté votre stratégie achats ? Changement d'actionnaires, groupement qui aurait vu des membres changer, etc.	
ORGANISATION ET PROCESSUS	
Pouvez-vous me présenter votre service et son organisation ? équipe, nombre de personnes, missions de chaque poste, rattachement hiérarchique, périmètre, spend, nbre de consultation, nature d'achats, la stratégie et les objectifs	
Y a-t-il une séparation appro-achats ? oui ou non + forces et faiblesses	
Avez-vous fait un travail de clarification des rôles sur les grandes étapes d'achats ? amont, aval, CLM	
Au sein de votre équipe achat, y a-t-il des personnes dédiées à des fonctions « support » à l'acte d'achats (autre que la procédure d'appel d'offre/contractualisation) ? Aussi appelé « indirectes » ou « stratégie » : analyses de données, études de marché, veille réglementaire, technologique, « SAV » aux clients internes, pilotage de perf., personne en charge de « méthodes », SI, excellence opérationnelle, qualité fournisseurs, etc.	
Qui sont les membres d'un projet achat, selon les étapes ? Comment faites-vous pour favoriser la collaboration entre les membres du projet ? métier, achat, QSE/HSE, juridique, etc.	
Pouvez-vous me présenter les forces et faiblesses de votre	

segmentation ? stratégie différenciée, affectation équipe, pertinence etc.	
Comment avez-vous intégré les règles de la commande publique dans votre process achat ?	
Qu'est-ce que votre entreprise met en place pour l'amélioration continue du process ? une revue périodique du process achats, une enquête satisfaction des clients internes	
COMMUNICATION AVEC LES PRESCRIPTEURS	
Vos prescripteurs sont-ils tous au fait avec les grandes lignes de la commande publique ? Comment jugez-vous leur maturité de connaissance ?	
Quels ont été les démarches de sensibilisation et de communication mené dans votre entreprise pour diffuser la culture achats ?	
Comment évaluez-vous la coopération des prescripteurs ? force/faiblesse ; intégration en amont ou sur le tard ? méfiance-confiance ? niveau de culture achats ?	
Quels sont les grands axes de pilotage de votre performance ? Et quelle place prend chaque axe ? (financier, satisfaction du prescripteur ? délai ? risque ? etc.)	
Forces et faiblesses de votre tableau de bord ? les indicateurs de performances sont ils en accord avec la stratégie de votre entreprise et la stratégie achats,	
ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT	
Avez-vous conduit un changement notable sur le parcours achats ? introduction de nouveaux objectifs, nouvelle stratégie, changement de périmètre...	
Comment a-t-elle été vécu ? Quels ont été les points forts et les points faibles du processus de transformation ?	

C. Identification des personnes interviewées

Enfin la 3^{ème} étape de préparation a été d'identifier et de contacter les interlocuteurs. Les problématiques achats de réseaux de transports publics étant très spécifique, j'ai choisi de contacter uniquement les entreprises qui sont avec actionnariat majoritairement public donc soumis au code de la commande publique, et qui sont opérateurs de réseaux de transports français. J'ai souhaité également constituer une liste d'entreprises qui soient de formes et d'actionnaires le plus variés possibles. La liste s'est finalement concrétisée avec les entreprises suivantes :

Nom du réseau	Informations générales sur l'entreprise	Profil de l'interlocuteur
TaM	<p>TaM est le réseau de transports publics de Montpellier Méditerranée Métropole.</p> <p>L'entreprise exploitante est une société d'économie mixte avec un actionnariat majoritairement public (1^{er} actionnaire : Montpellier Méditerranée Métropole 46%). Ils ont le groupe Transdev en assistance technique.</p> <p>Leur périmètre est composé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 lignes de tramway, • 41 lignes de bus, • 57 vélostations Vélomagg, • 9 P+Tram offrant près de 5000 places de stationnement aux usagers du tramway, • 6 parkings en centre-ville, soit près de 4 000 places, • 15 000 places de stationnement sur la voirie à Montpellier, • 35 stations de véhicule en autopartage en partenariat avec la société Modulauto. 	<p>Frédéric Doucet – responsable achats depuis 2007, il est entré dans l'entreprise en 1999.</p> <p>Service achat avec un rattachement hiérarchique à la Direction Administrative et Financière.</p> <p>Portefeuille achats : 12 M€ (8 000 commandes/an).</p> <p>Service achat : 2 personnes + 1 alternant</p> <p>La TaM a pour objectif de passer SPL d'ici le 1^{er} janvier 2022.</p> <p>Actuellement leurs actionnaires sont majoritairement la Métropole et la ville, Transdev détient 20% des parts.</p>
Soléo	<p>Soléo est le réseau de transports publics de l'agglomération mulhousienne.</p> <p>L'entreprise exploitante est une société d'économie mixte avec un actionnariat majoritairement privé (1^{er} actionnaire : Transdev à 87%). Ils ont le groupe Transdev en assistance technique.</p> <p>Leur périmètre est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 lignes de tramway, • 1 ligne de tram-train, • 35 lignes de bus, • 3 lignes de services dédiés, • 2 navettes électriques au centre-ville, • 1 car Parc du Petit Prince-Ecomusée. 	<p>Pierre Welter - Marchés publics et gestionnaire technique et administratif</p> <p>Service achat avec un rattachement hiérarchique à la Direction Administrative et Financière.</p> <p>Portefeuille achats : non identifié.</p> <p>Service achat : 1 personne + 1 alternant</p> <p>Soléo est détenu à 90% par Transdev qui souhaite les considérer comme une filiale, cela leur donne un accès aux pratiques et avantages Transdev.</p>
TCL	<p>TCL est le réseau de transports publics du Grand Lyon.</p> <p>Le réseau est exploité par l'entreprise privé Keolis Lyon (filiale de Keolis groupe, opérateur leader de tramway).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 lignes de tramway, • 4 lignes de métro, • >100 lignes de bus et trolleybus, • 2 lignes de funiculaires. 	<p>Maxime Sonntag – Responsable achats de Keolis Lyon</p> <p>Service achat avec un rattachement hiérarchique à la Direction Contractuelle et Financière, rattachement fonctionnelle à la direction achats du groupe Keolis.</p> <p>Service achat : 10 personnes.</p> <p>Portefeuille achats : 160M€.</p>

II. SYNTHÈSE GLOBALE DES ENTRETIENS

<p>A. TaM</p>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Préoccupation n°1 de la fonction achats</u> : respect du cadre législatif et réglementaire du code de la commande publique<ul style="list-style-type: none">➔ <i> Crainte exprimée</i> : renforcement de cette préoccupation en passant 100% public car la sur-sécurisation juridique empêche et brise la relation avec les fournisseurs.➔ <i> Solution trouvée</i> : utilisation des accords-cadres à marchés subséquents pour cadrer juridiquement tout en gardant un dynamisme du marché. Depuis que cela est mis en place, il constate que c'est un bon compromis entre le gré à gré et les accords-cadres à bons de commande. • Par la nécessité de <u>recadrer les pratiques achats</u> pour qu'ils soient dans le respect du code de la commande publique et pour pallier le manque d'effectif du service achat, Monsieur Doucet a mis en place <u>deux processus</u> :<ul style="list-style-type: none">➔ <i>Processus d'approche métier</i> ➔ pour les prescripteurs occasionnels ne souhaitant pas s'approprier les pratiques achats et qui nécessite un accompagnement achats fort ; souvent ce sont les chefs d'atelier, pour les maintenances. C'est sur cette approche que les achats peuvent apporter la plus grande contribution et avoir le plus de résultat.➔ <i>Processus d'approche projet</i> ➔ pour les prescripteurs confirmés qui se sont approprié assez de pratiques achats et qui sont autonomes ; ce sont les chefs de projets. • Augmentation de la <u>collaboration achats/parties-prenantes</u> :<ul style="list-style-type: none">➔ <i>Distinction achats/appro</i> : amont (appel d'offre) = achats sont les porteurs et les approvisionneurs sont en support, et aval (gestion quotidienne du marché) = approvisionneur sont porteurs et les achats sont en support.➔ <i>Application des processus</i> : fort accompagnement et sensibilisation aux processus, rappels, temps de formation accordé aux chefs de projet qui doivent devenir autonomes. • <u>Communication interhiérarchique et transversale</u> :<ul style="list-style-type: none">➔ <i>Restitution visuelle</i> des reportings pour valoriser et susciter la compréhension des directeurs et des différentes directions + tableau de bord.➔ <i>Ralliement prescripteur-utilisateur</i> pour une meilleure satisfaction, mise en place de session « atelier-achats » pour rechercher des pistes d'amélioration.➔ <i>Point de vigilance</i> sur les marchés à fort enjeux sociaux, temps du dialogue non négligeable.➔ <i>Comité de maintenance</i> hebdomadaire : toutes les parties-prenantes sont conviés pour suivre en temps réels les sujets en cours et à venir (maintenance = 75% du
---------------	--

	<p style="text-align: center;">budget)</p> <p style="text-align: center;">➔ <i>Utilisation pleine du GMAO</i> : intégration des BPU, des contrats et des fournisseurs, rigueur sur le respect de ce processus afin d’avoir une gestion digitale simplifiée et des données accessibles + reporting semestriel.</p>
<p style="text-align: center;"><i>B. Soléa</i></p>	<p>Le manque de process prend une part dominante dans le fonctionnement des achats. Les appels d’offres sont étudiés au cas par cas, l’étude des enjeux peut être long et nécessite un travail joint avec le métier, Monsieur Welter y voit cependant une force : il peut procéder aux réajustements et adaptations très rapidement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depuis quelques années, il utilise les accords-cadres à marchés subséquents en s’inspirant des pratiques de Montpellier. • Les achats de <40k€ sont gérés en propre par chaque service. • Pour les marchés qu’il considère comme stables et sans risque, ils sont contractualisés sur long terme et à l’inverse les marchés instables et risqués à court terme. Pour autant il n’y a pas de segmentation formelle, l’appréciation du type de marché se fait de manière subjective. • Des réunions mensuelles avec tous les responsables sont organisées pour être au courant des projets en cours, et pour sensibiliser les autres services à la contribution achats. • La conduite du changement de GMAO s’est mal déroulée. Avec le recul, Monsieur Welter souligne l’importance de ne pas faire les transformations dans l’urgence : l’accompagnement, la sensibilisation et la formation des personnes sont des facteurs essentiels pour une bonne adhésion.
<p style="text-align: center;"><i>C. TCL</i></p>	<p>Depuis début 2021, Monsieur Sonntag mène un travail de transformation lié à la maturité des achats pour le groupe Keolis. Pour cela, il prévoit 2 étapes : dresser un diagnostic et proposer une feuille de route avec des actions à résultats rapides et des actions sur le long-terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Amélioration et application du processus</u> : le but est de rendre « les achats aux achats » ; en 2014, 70% des personnes habilités à passer commande n’avaient pas connaissance du process achats. Pour rectifier cela, il souhaite formaliser l’acte de commande en 1. créant une cellule de gestionnaire achats : qui choisiront les fournisseurs et qui valideront les commandes et 2. Standardisant les pratiques : création de trames, de sous-processus pour les différentes étapes du processus achats global, et planification annuelle : revue fournisseur, négociations annuelles, campagne de programmation des achats auprès des clients internes, etc. • <u>Gagner en visibilité et en pilotage de la performance</u> : 1. création d’un comité de pilotage 2. création un tableau de bord 3. lancement d’une animation des revues trimestrielles en intégrant les prestataires et les prescripteurs.

III. ANALYSE DES ENTRETIENS ET POSITIONNEMENT DE LA SEMITAG

Afin d'analyser les retours du benchmark auprès de ces trois entreprises, nous allons centraliser les informations dans un SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat) de la Semitag par rapport à ses entreprises homologues.

<i>A. Strength</i>	<i>B. Weakness</i>
<ul style="list-style-type: none"> → La Semitag bénéficie d'un service achat avec un effectif intéressant : 5+2 personnes en moyenne pour 49millions contre 10 pour TCL, 3 pour TaM et 2 pour Soléa. → Un processus est déjà existant et est connu par les prescripteurs habituels. → GMAO mis en place depuis plus longtemps que les autres et qui possède des données de reporting. → Arrivée prochaine d'un chargé d'achats + nouvel alternant. → Certains prescripteurs sont très autonomes. → Service « Projet Assistance et Marchés » qui font le lien entre la technique et les achats. 	<ul style="list-style-type: none"> → Au vu du rapport effectif-ressentie, le service achat de la Semitag doit se réorganiser pour mieux répartir la charge et gagner en efficience. → Le processus n'est pas assez communiqué, les néo-prescripteurs ou les prescripteurs ponctuels sont perdus. → Le processus n'est pas assez détaillé, notamment en sous-processus. → Pas de comité de pilotage transversal / interhiérarchique = manque de visibilité, d'anticipation et d'intégration.
<i>C. Opportunities</i>	<i>D. Threat</i>
<ul style="list-style-type: none"> → Gestion de risque des achats stock par des appels d'offre et contrat → passage SPL qui va renforcer le regard sur la conformité au code de la commande publique. → Digitalisation pour meilleure application des processus et réduction des tâches à faible valeur ajoutée. → Réorganisation du service pour meilleure répartition des charges grâce à la nouvelle configuration et nouveau personnel. → Refonte des processus pour une adéquation selon analyse de l'enquête client interne et enjeux de l'entreprise. → Focalisation des efforts sur les sujets à fort potentiel de résultat afin de gagner en visibilité. → Mise à zéro des marchés pour le passage à la nouvelle DSP : l'entreprise doit être libre de tous ses engagements à la fin de sa DSP. 	<ul style="list-style-type: none"> → La partie « stock » n'est pas en règle avec le code de la commande publique. → Les prescripteurs qui ne sont pas assez formés et livrés à eux-mêmes sont enclins à faire des erreurs dans le marché. → Coûts, désorganisations, liés à la correction et à la gestion d'urgences non prévus au marché. → Coûts, désorganisations, liés à des situations hors-process. → Situation de goulet d'étranglement avec certains fournisseurs.

CHAPITRE 9 – PRECONISATIONS

I. PRECONISATION N°1 : RENFORCER LE STATUT ACHATS GRACE A UNE GOUVERNANCE ACHATS

Nous avons pu lire à travers la littérature que l'intégration d'une fonction dans l'organisation est une première étape. L'intégration d'une entreprise se voit à travers son statut. Ce statut selon s'il est bien ancré ou pas joue sur la performance des achats.

The role of Purchasing at the design stage is to avoid costs and secure decisions.

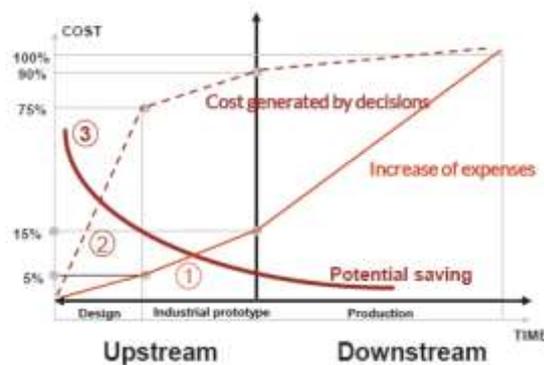


Figure 15 - schéma adapté de Clark and Fujimoto, 1991

Dans l'industrie, il est connu que les gains possibles se font jusqu'à l'étape de prototypage, les possibilités gains par la suite oscillent entre 5% et 0% contre près de 60% aux prémices du projet.

C'est tout à fait transposable dans d'autres secteurs, à partir du moment où les spécifications sont fixées et que le marché est orienté, il n'y a plus de gains conséquents à faire. Tout se joue avant et sur les étapes « amonts ». Pour l'aspect qualité et satisfaction, le réseau Soléa, entreprise benchmarkée dans le chapitre précédent, le responsable achats met un point d'honneur à :

- Etre présent aux réunions mensuelles des responsables de tous les services pour avoir une vision systémique et globale des projets ;
- Impliquer les utilisateurs et non pas uniquement les responsables ou chefs de projet pour sécuriser leur adhésion, leur satisfaction et la pertinence-qualité de l'achat.

Ces deux actions permettent de répondre à un but vitrine : « mieux acheter ». Mais en atteignant ce but, nous résoudrons également une autre faiblesse bien plus profonde : l'intégration des achats chez les autres services et au sein de l'entreprise.

Idée d'action : s'intégrer davantage en appliquant l' « early involvement » de tous les acteurs : acheteur < > prescripteurs < > autres parties-prenantes. Créer une gouvernance achats en animant des comités.

→ **Grand comité achats** : afin de réduire les situations d'urgences identifiées dans l'enquête interne, un grand comité achats permettrait de faire une à deux fois par an un point sur les projets avec tous les responsables, d'identifier les parties-prenantes au sens large de tous les projets. A faire à des moments clés par exemple : à l'attribution des budgets. Un planning pourra alors être établi/réajusté pour mieux anticiper et cadencer la charge du service achat. Puis des comités achats de suivi pourront être fixés.

Résultats attendus :

intégration et implication des achats en amont
identification des parties-prenantes pour tous les acteurs
meilleure organisation et anticipation des achats

→ **Comité achats** : solliciter un/des utilisateurs finaux pour l'analyse et définition des besoins puis dans l'analyse des offres pour sécuriser l'adhésion de l'utilisateur final. En effet, un achat qui ne satisfait pas l'utilisateur final devient un mauvais achat même si objectivement les cases sont cochées.

Résultats attendus :

augmentation de la satisfaction des clients internes
changement de l'image des achats (obstacle → service)
meilleure intégration au sein de l'entreprise

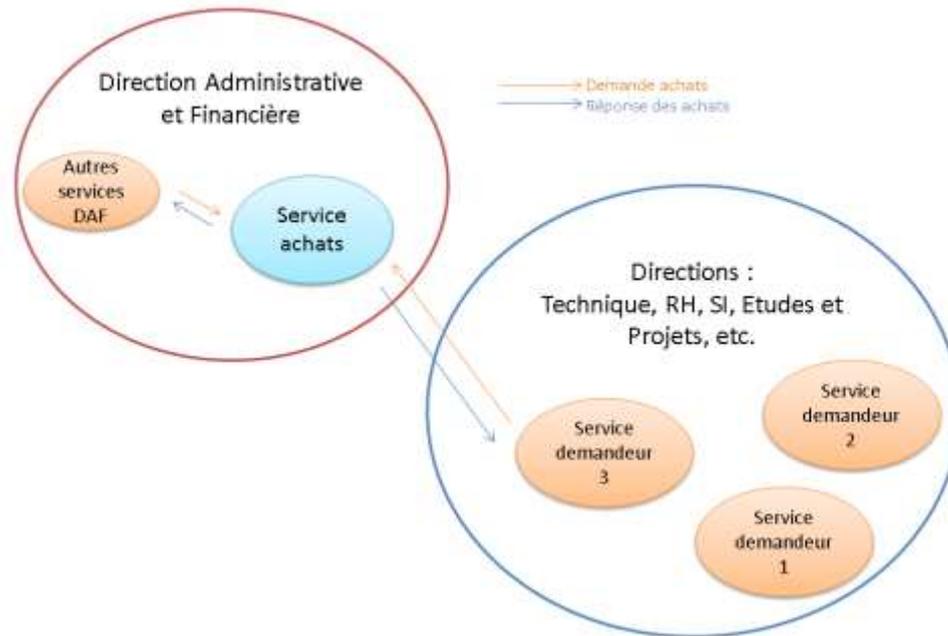


Figure 16 - représentation schématique des relations transactionnelles du service achat de la Semitag (J. HU)

Une incompréhension entre les prescripteurs et le service achat a été très saillante lors de l'enquête interne. Certains clients internes comparent le service achat à une plateforme de traitement avec une demande d'achat. L'enquête interne avait aussi montré que la mission « sourcing » n'apparaissait pas dans les missions (excepté pour la gestionnaire achats et stock) et dans l'organisation RH des achats.

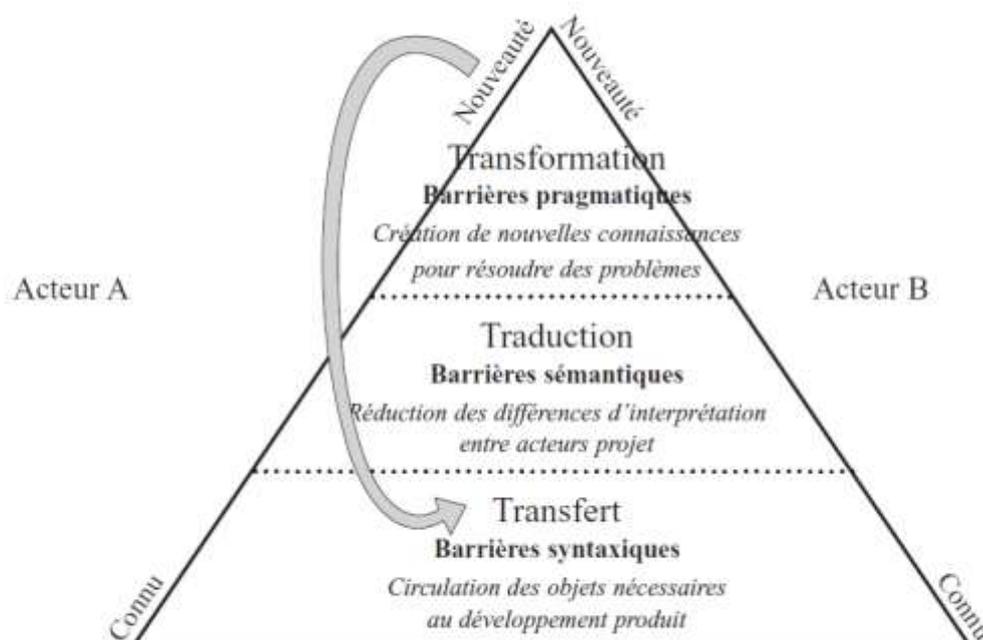
Le fonctionnement de la demande d'achat au sein de la Semitag s'apparente une situation de traitement de commande. C'est-à-dire que le client interne exprime à travers une fiche de demande d'achat ses spécificités déjà établies et non pas ses besoins, pour le cas des marchés, le cahier des charges techniques est fourni à l'acheteuse sans phase d'analyse du besoin et de définition des spécificités, ils sont déjà clôturés au moment où les achats entrent dans la boucle.



La définition d'une *black box* : « projets de type *black box* où le fournisseur assure la conception du produit à partir d'une spécification fournie par le client ... ». Marie-Anne Le Dain et Valéry Merminod (2014) cherchent dans leur étude à améliorer la compréhension et le partage des connaissances dans le cadre des *black boxes*. Ils concluent que : « Le transfert doit s'accompagner de traduction pour pouvoir échanger les objets à partager et pour permettre notamment de résoudre les problèmes de conception à travers la transformation de connaissances existantes. D'un point de vue pratique, cette recherche met en exergue l'importance de la mise en œuvre d'une démarche de compréhension commune du besoin et des enjeux du projet avec un fournisseur *black box* et ce quel que soit le niveau de maîtrise interne de la technologie achetée. »⁵¹

Nous chercherons dans la préconisation à tendre vers la *black box*, le service achats prend le rôle du fournisseur et le client interne prend le rôle du client.

Figure 2 – Le modèle conceptuel de partage des connaissances



Source : adapté de Carlile (2004).

⁵¹ LE DAIN, Marie-Anne, et MERMINOD Valéry, « Le partage de connaissances dans un projet de codéveloppement. Le cas des *black box* », Revue française de gestion, vol. 239, no. 2, 2014, pp. 121-142.

Idée d'action : prendre sa place dans les étapes « amont » du processus achat et faire un travail d'analyse des besoins et de définitions des spécificités avec les clients interne.

→ **Utiliser le modèle de partage de connaissance** : implication et travail actif de l'acheteur dans le transfert, la traduction et la transformation des connaissances, des besoins, des spécificités du client interne vers les fournisseurs pour un RFI (Request For Information, c'est-à-dire la phase de dialogue compétitif ou de sourcing dans le cadre des achats publics) puis RFQ (Request for Quotation, soit phase de la constitution du DCE pour une procédure d'appel d'offre public).

Résultats attendus :

entente et cohésion entre le service achat et les services demandeurs

pertinence dans les achats en réponse aux demandes

meilleure compréhension de nos besoins chez les fournisseurs sollicités

meilleure performance dans le sourcing

II. PRECONISATION N°2 : AFFIRMER LE ROLE DES ACHATS GRACE LA PERFORMANCE

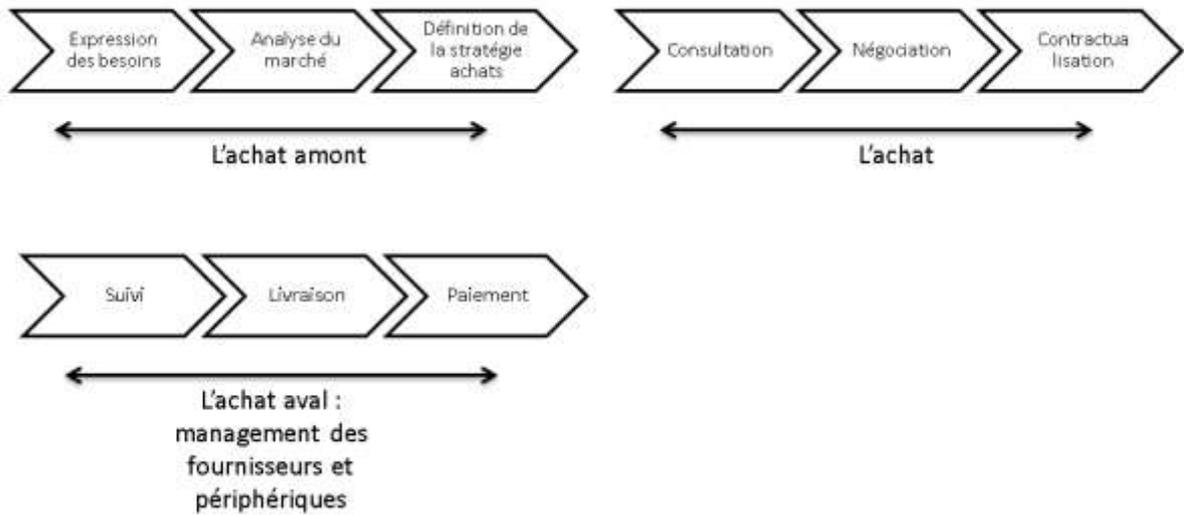
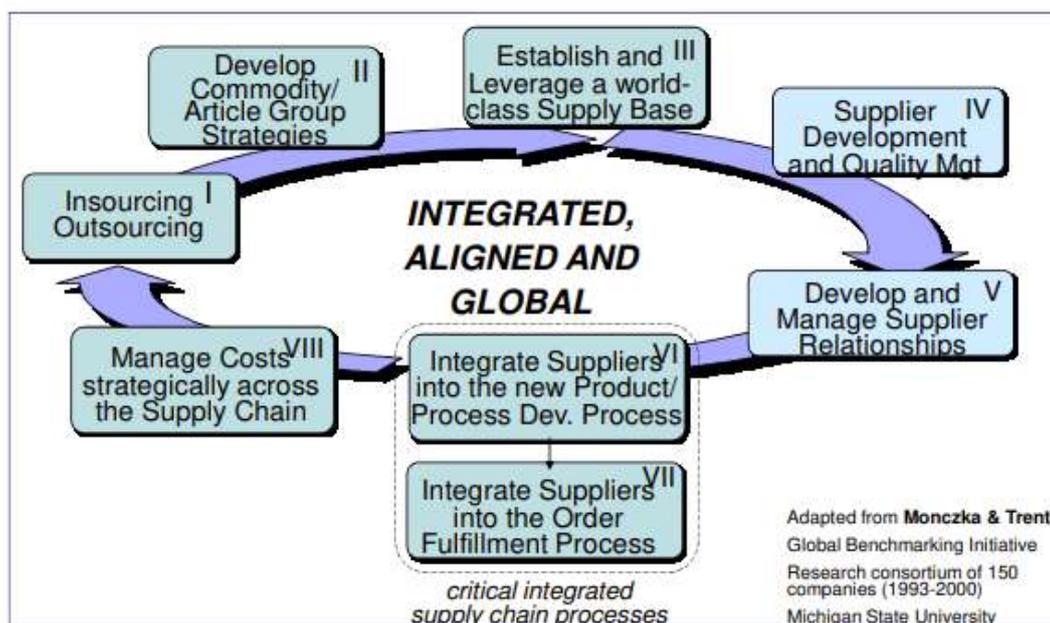


Figure 17 – La chaîne de valeur achats – PERROTIN R. (2007)

Nous avons traité la première partie de la chaîne de valeur de Perrotin (2007) : l'achat amont dans la préconisation n°1. Mais pour pouvoir passer sur les parties « Achats » et « Achat aval » nous avons besoin de consolider et de structurer le portefeuille achats.

Selon le modèle de Monczka, nous avons 8 étapes pour tendre vers l'excellence achats. La stratégie achats se doit d'être intégré, aligné et global. Nous allons discuter de l'étape n°2 : « Définition des familles d'achats et de leurs stratégies ».



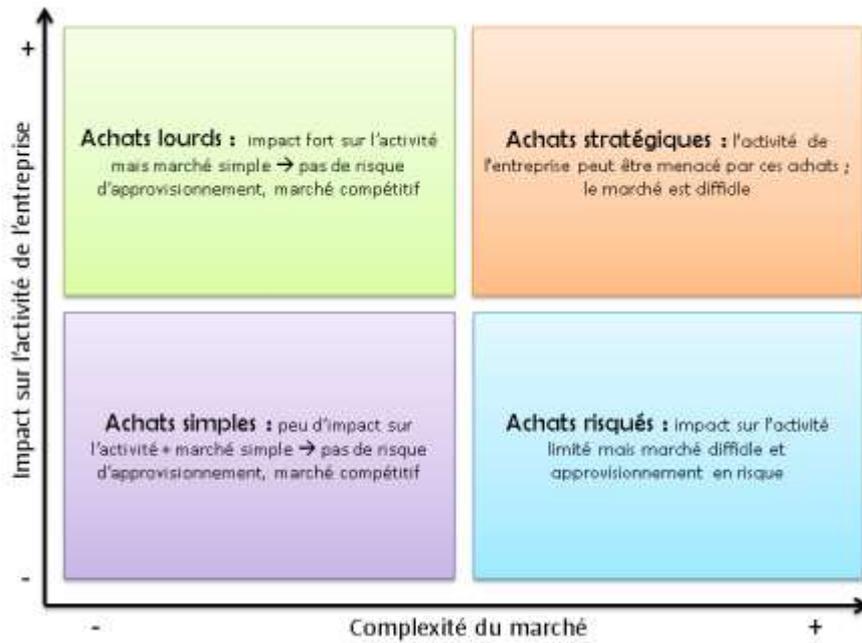


Figure 18 - Matrice de Kraljic (1983)

Pour cela nous utiliserons la démarche marketing achats et plus précisément la matrice de Kraljic (1983) qui permet de catégoriser les familles d'achats en plusieurs typologies, cités dans la figure 18 dans la page précédente.

Cette matrice peut être revisitée pour s'adapter aux enjeux spécifiques de l'entreprise. L'objectif final étant toujours de pouvoir déterminer une stratégie achats par typologie d'achats. Nous pouvons citer l'exemple de la Région Ile de France qui l'a adapté en utilisant en ordonnée l'impact de l'achat en € et en abscisse la facilité à obtenir des gains d'achats. La priorité de ce service à ce moment donné étant de réaliser des économies et d'affirmer la performance économique de la fonction achats.

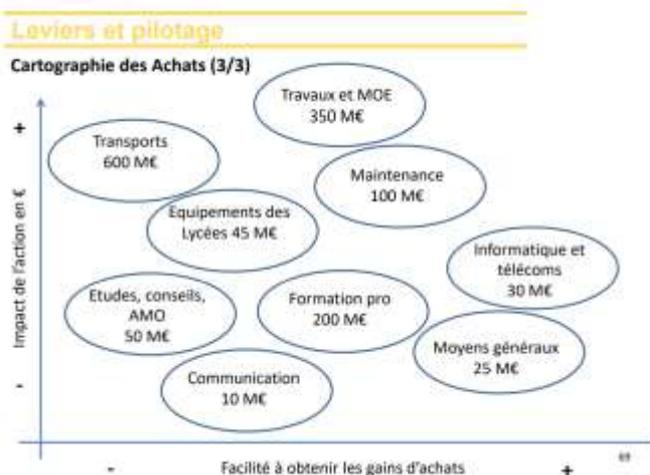


Figure 19 - cartographie de la Région IDF des achats selon impact financier-résultats

Idée d'action : faire du management d'achats pour définir des stratégies achats différenciés selon les possibilités et les enjeux et gagner en performance.

→ **Utiliser la démarche marketing achats** : la cartographie des achats dans une matrice Kraljic permettant une catégorisation des achats en 4 typologies est un pré-requis pour pouvoir avancer correctement dans le processus. Il convient de se poser les questions pour chaque achat : quels sont les impacts que cet achat peut avoir sur l'activité de l'entreprise ? quels sont les contraintes internes ? comment est le marché et quels sont les risques ou opportunités ? Cela permettra de fixer des stratégies d'achats et processus à suivre pour chaque typologie.

Résultats attendus :

clarté dans la stratégie achats pour chaque famille d'achats

gestion du risque plus pertinent

fournit une base pour toute élaboration de processus selon une stratégie/typologie d'achats

performance achats

III. PRECONISATION N°3 : AMELIORATION DU PROCESSUS ET DIGITALISATION

ISO 9001:2015(F)

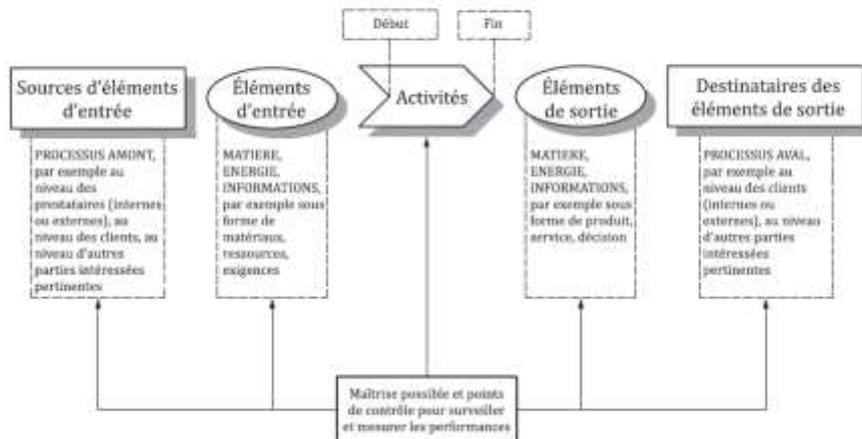


Figure 20 - schéma des éléments de tout processus ISO9001 : 2015

Selon la norme ISO9001 : 2015, l'approche processus, c'est :

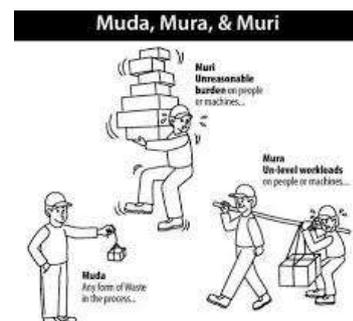
« Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. Cette approche permet à l'organisme de maîtriser les interactions et interdépendances entre les processus du système de telle sorte que les performances globales de l'organisme puissent être améliorées.

L'approche processus s'appuie sur une identification systématique et un management des processus et de leurs interactions de manière à obtenir les résultats prévus conformément à la politique qualité et à l'orientation stratégique de l'organisme. Le management des processus et du système dans son ensemble peut être réalisé en appliquant le cycle PDCA⁵², en lui intégrant globalement une approche s'appuyant sur les risques visant à tirer profit des opportunités et à prévenir et limiter les résultats indésirables. »

La société japonaise Toyota créé la méthode « *Lean manufacturing* » qui se déclinera ensuite sur divers domaines dont le management de la qualité et le travail sur le processus.

L'outil « Kaizen » avec ses « 3M » de la méthode Lean est un classique à garder en tête pour l'optimisation des ressources. On voudra réduire les 3M :

- MUDA : gaspillage
- MURI : surcharge



⁵² Plan, Do, Check, Act

- MURA : déséquilibre

Pour gérer les gaspillages, les surcharges et les déséquilibres de répartitions de travail, il est possible d'utiliser des outils comme la matrice RACI :

- Responsable : qui réalise la tâche/le livrable ?
- Accountable : qui approuve la tâche/le livrable ?
- Consulted : qui doit être consulté pour réaliser la tâche/le livrable ?
- Informed : qui doit-on informé de la tâche/le livrable ?

Exemple de matrice remplie :

	PDG	Sponsor	Chef de	Chef de	Directeur Ressour	Respon	Chef d's	Contrib	Contrib
Définition des objectifs globaux du projet	C	R	A	I	I	A			
Définition précise du projet	I		R	C	A	A	I	A	I
Allocation des ressources humaines	I	A	C		R				
Allocation des ressources matérielles	I	R	C	A				A	
Ecoute client (interne ou externe)	I		R						
Définition du processus		I	R	A				A	A
Identification des facteurs influents			R				A		A
Mesure			R				C	A	A
Analyse des mesures réalisées	I	I	R	R			A	A	
Recherche des causes racines			R	R			A	A	A

Idée d'action : consolider le processus avec des outils (comme la matrice RACI) et des sous-processus.

Résultats attendus :

définit les rôles de chacun

clarté dans le déroulé des projets

réduction des tensions et conflits dans les groupes de travail

Revenons au tableau de Jean Potage, expliquant deux démarches de progrès, PACT et

COMPACT :

Figure 5 : Deux démarche de progrès.

	PACT	COMPACT
<i>To</i>	89	93
<i>Optimisation pratiques achats</i>	Aval	Amont
<i>Approche</i>	Segment	Projet/Affaire
<i>Outil</i>	Leviers Achats	15 pratiques de base
<i>Acteurs clés</i>	Acheteur Segment	Ingé. Achat Amont
<i>Enjeux/gains mesurés</i>	5 %	15 %
Pratiquées / auditées dans toutes les entreprises		
© THOMSON-CSF		

Nous avons un exemple concret de mis en œuvre avec le réseau de la TaM interrogé dans le benchmark externe. Le responsable achats, face au manque d'effectif, fait un constat : la scalabilité de la fonction était en péril. En effet, la constance de la qualité du service ne pouvait plus être garantie. Une réorganisation était donc nécessaire. Il s'est ainsi inspiré du modèle PACT-COMPACT pour pouvoir focaliser l'énergie et les compétences du service sur les prescripteurs entrant dans la catégorie PACT : appelé « approche métier » à la TaM, cela signifie que l'acheteur est le moteur/responsable dans le projet d'achat et que le métier lui apporte seulement un soutien technique. A l'inverse, pour les prescripteurs entrant dans la catégorie « COMPACT » : appelé chez eux « approche projet », les chefs de projet sont moteurs/responsables et sont autonomes dans le montage de l'appel d'offre et du processus achats. Le service achat n'a alors sur ces projets qu'un droit de regard et de conseil, leur rôle dans cette approche est de s'assurer qu'on ne fait pas d'erreurs réglementaires.

Cela est possible car tous les chefs de projet sont formés à une seule procédure : l'accord-cadre à marchés subséquents et à quelques techniques d'achats. Le service achat concentre alors ses efforts sur des marchés où une connaissance technique n'est pas indispensable, et sur les marchés où il peut y avoir un apport évident des achats.

Grâce à la préconisation n°2, la démarche marketing achats a dû être mis en œuvre. Cela signifie qu'avec le marketing achats interne et externe (matrice interne et externe de Marcel et Nassouy, dont résulte la matrice de Kraljic) nous pouvons de manière fiable dire quels sont les contraintes

internes, l'état des marchés fournisseurs et savoir où nous positionner, savoir quel sous-processus du PACT ou COMPACT utiliser.

Idée d'action : Créer deux sous-processus, le PACT : processus actuel et le COMPACT : processus d'accord-cadre à marchés subséquents.

- **Approche PACT** : idéal pour les prescripteurs n'étant pas encore autonomes et/ou devant faire des formes de marchés plus complexes que les accords-cadres à marchés subséquents. Notamment si ce sont des marchés fournisseurs compétitifs, dynamiques et où l'on a des leviers achats. L'acheteur sera dans ce cas le pilote du projet et fera profiter aux prescripteurs des résultats de la performance achats grâce à un accompagnement appuyé.
- **Approche COMPACT** : idéal pour les prescripteurs autonomes et pouvant recourir aux accords-cadres à marchés subséquents, notamment les services PAM, POME et affrètement. Dû au secteur (composants tramway ou bus) ou aux contraintes de proximité géographique nécessaire (travaux, entreprise de transport), les marchés fournisseurs concernés sont peu dynamiques, oligopolistiques et ne laissent pas ou peu de manœuvre à l'acheteur. Le système de short-list des accords-cadres multi-attributaire est donc adéquat et permet une remise en concurrence moins lourde et chronophage grâce aux marchés subséquents.

→ **Résultats attendus** :

meilleurs accompagnements pour les prescripteurs le nécessitant
simplicité de procédure et motivation pour les prescripteurs indépendants
focus sur les résultats évidents et visibles pour le service achat
focus sur des sujets avec leviers achats possibles

La GMAO CarlSource est pour un grand nombre des employés de l'entreprise le principal contact qu'ils ont avec le service achat. La GMAO représente la vitrine du service achat : on y trouve les fournisseurs référencés, les lignes d'achats, l'historiques des commandes, les articles stockés, etc. Dans l'enquête interne, le sujet « CarlSource » touche tous les membres de l'équipe achats. Par ailleurs, cet outil digital devra permettre une grande simplification de la gestion des articles par un système de code-barres. Un aspect de cet outil est très largement ignoré par la plupart des utilisateurs : c'est via leurs demandes d'achats sur CarlSource que les utilisateurs communiquent

avec les fournisseurs. En effet, la plupart des employés pensent que le workflow sur CarlSource n'est qu'un circuit interne. Ils négligent donc grandement le process.

La dématérialisation des données et l'accès aux informations devraient à terme permettre une plus grande autonomie des clients internes et leur permettre d'être plus aguerris.

***Idée d'action** : continuer la digitalisation et former les utilisateurs aux outils en y donnant du sens.*

Résultats attendus :

plus grande adhésion aux outils

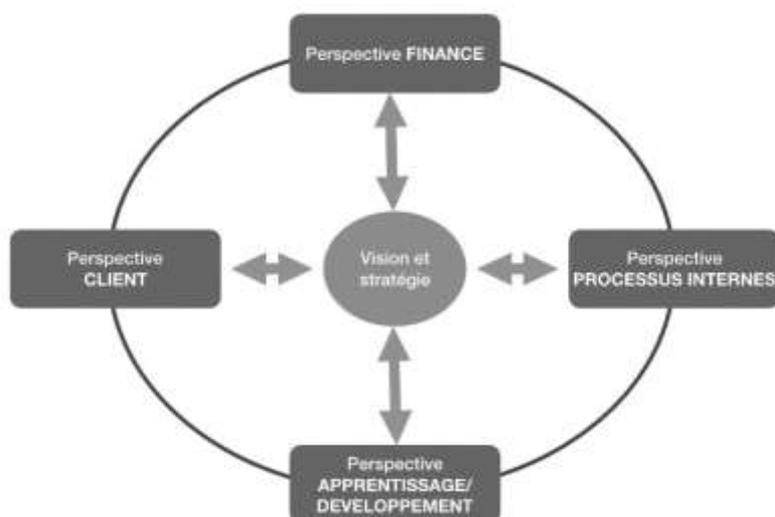
moins d'erreurs dans le processus / workflow

plus d'autonomie chez les clients internes

IV. PRECONISATION N°4 : CONDUITE ET PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION

Kaplan (2004) introduit son tableau de bord prospectif en mettant tout de suite en garde : le tableau de bord n'est pas un outil de contrôle, c'est un outil communication.

En effet, le tableau de bord a l'avantage d'être une restitution structurée et lisible d'une performance. Il est généralement découpé en 4 perspectives :



Le Directeur Administratif et Financier a donné comme mission d'ici fin 2021 au responsable achat d'aboutir à la création d'un tableau de bord. En effet, la communication inter-hiérarchique est très confuse : la direction reproche au service achat de ne pas être assez visible. C'est une situation dangereuse car la traduction de cette situation est que l'entreprise ne voit pas clairement l'apport de la fonction achat.

« l'acheteur doit vendre à l'intérieur de la société ce qu'il a su faire, ainsi que ses compétences » (DOUILLET, 1987).

Idée d'action : création d'un tableau de bord achats et le diffuser

Résultats attendus :

meilleur pilotage de la performance

indicateurs permettant une amélioration continue

accroissement de la visibilité achats au sein de l'entreprise

accroissement du soutien hiérarchique

Au vu de l'urgence de cette demande et du fait que l'échéance fin 2021 approche, la création du tableau de bord a été accéléré. Pour commencer, il y avait un existant. En 2020, l'acheteuse « marché » avait fait un premier tableau de bord :

Temps moyen de signature d'un marché	Gain d'achat des marchés (budget estimé VS budget final)	Taux de gains économisés grâce aux négociations	Pourcentage de marchés avec coûts complets	Pourcentage de marchés réalisés en Isère																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
	<table border="1"> <tr> <td>Budget estimé annuel</td> <td>30 207 000</td> </tr> <tr> <td>Budget réalisé annuel</td> <td>1 444 707</td> </tr> <tr> <td>Gain d'achat</td> <td>28 762 293</td> </tr> </table>	Budget estimé annuel	30 207 000	Budget réalisé annuel	1 444 707	Gain d'achat	28 762 293	<table border="1"> <tr> <td>Marchés annuels (P) 1</td> <td>22207000</td> </tr> <tr> <td>Marchés annuels (P) 2</td> <td>1 444 707</td> </tr> <tr> <td>Gain de négociations</td> <td>202 722</td> </tr> </table>	Marchés annuels (P) 1	22207000	Marchés annuels (P) 2	1 444 707	Gain de négociations	202 722	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>19</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>20</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>21</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>23</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>26</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>27</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>28</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>29</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>30</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>31</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>32</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>33</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>34</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>35</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>36</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>37</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>38</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>39</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>40</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>41</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>42</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>43</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>44</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>45</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>46</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>47</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>48</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>49</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>50</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>51</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>52</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>53</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>54</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>55</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>56</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>57</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>58</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>59</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>60</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>61</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>62</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>63</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>64</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>65</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>66</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>67</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>68</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>69</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>70</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>71</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>72</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>73</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>74</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>75</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>76</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>77</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>78</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>79</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>80</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>81</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>82</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>83</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>84</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>85</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>86</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>87</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>88</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>89</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>90</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>91</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>92</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>93</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>94</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>95</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>96</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>97</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>98</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>99</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>100</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </table>	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	4	0	0	0	0	5	0	0	0	0	6	0	0	0	0	7	0	0	0	0	8	0	0	0	0	9	0	0	0	0	10	0	0	0	0	11	0	0	0	0	12	0	0	0	0	13	0	0	0	0	14	0	0	0	0	15	0	0	0	0	16	0	0	0	0	17	0	0	0	0	18	0	0	0	0	19	0	0	0	0	20	0	0	0	0	21	0	0	0	0	22	0	0	0	0	23	0	0	0	0	24	0	0	0	0	25	0	0	0	0	26	0	0	0	0	27	0	0	0	0	28	0	0	0	0	29	0	0	0	0	30	0	0	0	0	31	0	0	0	0	32	0	0	0	0	33	0	0	0	0	34	0	0	0	0	35	0	0	0	0	36	0	0	0	0	37	0	0	0	0	38	0	0	0	0	39	0	0	0	0	40	0	0	0	0	41	0	0	0	0	42	0	0	0	0	43	0	0	0	0	44	0	0	0	0	45	0	0	0	0	46	0	0	0	0	47	0	0	0	0	48	0	0	0	0	49	0	0	0	0	50	0	0	0	0	51	0	0	0	0	52	0	0	0	0	53	0	0	0	0	54	0	0	0	0	55	0	0	0	0	56	0	0	0	0	57	0	0	0	0	58	0	0	0	0	59	0	0	0	0	60	0	0	0	0	61	0	0	0	0	62	0	0	0	0	63	0	0	0	0	64	0	0	0	0	65	0	0	0	0	66	0	0	0	0	67	0	0	0	0	68	0	0	0	0	69	0	0	0	0	70	0	0	0	0	71	0	0	0	0	72	0	0	0	0	73	0	0	0	0	74	0	0	0	0	75	0	0	0	0	76	0	0	0	0	77	0	0	0	0	78	0	0	0	0	79	0	0	0	0	80	0	0	0	0	81	0	0	0	0	82	0	0	0	0	83	0	0	0	0	84	0	0	0	0	85	0	0	0	0	86	0	0	0	0	87	0	0	0	0	88	0	0	0	0	89	0	0	0	0	90	0	0	0	0	91	0	0	0	0	92	0	0	0	0	93	0	0	0	0	94	0	0	0	0	95	0	0	0	0	96	0	0	0	0	97	0	0	0	0	98	0	0	0	0	99	0	0	0	0	100	0	0	0	0
Budget estimé annuel	30 207 000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Budget réalisé annuel	1 444 707																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Gain d'achat	28 762 293																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Marchés annuels (P) 1	22207000																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Marchés annuels (P) 2	1 444 707																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Gain de négociations	202 722																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
1	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
2	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
3	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
4	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
5	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
6	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
7	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
8	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
9	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
10	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
11	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
12	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
13	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
14	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
15	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
16	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
17	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
18	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
19	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
20	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
21	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
22	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
23	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
24	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
25	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
26	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
27	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
28	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
29	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
30	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
31	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
32	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
33	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
34	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
35	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
36	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
37	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
38	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
39	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
40	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
41	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
42	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
43	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
44	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
45	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
46	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
47	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
48	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
49	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
50	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
51	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
52	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
53	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
54	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
55	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
56	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
57	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
58	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
59	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
60	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
61	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
62	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
63	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
64	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
65	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
66	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
67	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
68	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
69	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
70	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
71	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
72	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
73	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
74	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
75	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
76	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
77	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
78	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
79	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
80	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
81	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
82	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
83	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
84	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
85	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
86	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
87	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
88	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
89	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
90	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
91	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
92	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
93	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
94	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
95	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
96	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
97	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
98	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
99	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
100	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															

Les 5 indicateurs étaient les suivants :

- Temps moyen de signature d'un marché ;
- Gain d'achat des marchés (budget estimé VS budget final) ;
- Taux de gains économisés grâce aux négociations ;
- Pourcentage de marchés avec coûts complets ;
- Pourcentage de marchés réalisés en Isère.

Mon travail a donc été de poursuivre le travail. Ayant choisi de m'inspirer du modèle de Kaplan et Norton, j'ai structuré en 4 axes (+ 1 axe informatif) et distingué les indicateurs de suivi et de résultats :

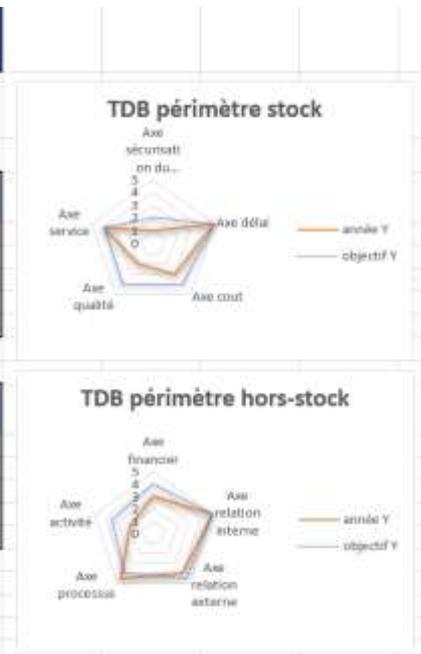
Axe financier (parties des coûts et des budgets)					Axe interne (satisfaction et niveau de collaboration)					Axe processus (qualité, performance des méthodes et outils)					Axe relation (clients, accompagnement et motivation)					Axe activité (niveau informatif)				
Indicateurs (30 lignes dont 11 sont du type informatif)																				Données sur année y	Objectifs	Evolution par rapport à y-1	note rapportée sur 5	pondération
opéré des achats																				49 000 000,00 €				
opéré des achats hors stock																				41 000 000,00 €				
niveau de disponibilité																				en nombre de personnes				
taux d'avancement sur l'activation des contrats CARL																				en pourcentage				
nombre de fournisseurs actifs																				en nombre				
nombre de renégociations d'un contrat (problématiques non prévues au contrat)																				en nombre				
taux de consultation avec une pondération (selon le III) et l'urgence																				en pourcentage				
nombre d'appels d'offres																				en nombre				
délai moyen traitement d'RF																				en jours				
délai moyen traitement de DA																				en jours				
nombre de pénalités appliquées																				en nombre				
taux de variation financière suite à renégociation d'un contrat en cours																				en pourcentage				
taux d'intégration de la transaction dans les marchés																				en pourcentage				
taux de variation entre estimations et montant signé																				en pourcentage				
taux de violation entre montants offre 1 et offre final des attributaires																				en pourcentage				
moyenne des notes d'évaluation fournisseurs par le client interne																				en note				
délai d'un RF (OIR) (de la demande d'achat reçue à la lettre d'attribution envoyée)																				en jours				
délai d'un MAPA (de la demande d'achat reçue à la lettre d'attribution envoyée)																				en jours				
délai d'un LU (de la demande d'achat reçue à la lettre d'attribution envoyée)																				en jours				
nombre de signaux sous poids																				en nombre de marchés				
niveau d'urgence de formalisation des offres aux clients internes																				en heure de formation				
niveau de suivi des appels d'offres																				en pourcentage				
niveau de DA refusés																				en pourcentage				

Tableau de bord - Service achats

Politique achats :

PERIMETRE STOCK	objectif Y	année Y	année Y-1	année Y-2	année Y-3
Axe sécurisation du stock	2	1			
Axe délai	5	5			
Axe cout	4	3			
Axe qualité	4	2			
Axe service	4	4			

PERIMETRE HORS-STOCK	objectif Y	année Y	année Y-1	année Y-2	année Y-3
Axe financier	4	3			
Axe relation interne	5	5			
Axe relation externe	4,5	4			
Axe processus	4	4,5			
Axe activité	3,5	2			



Cependant, il a rapidement fallu se confronter aux limites : un travail manuel trop laborieux et chronophage car les outils ne sont pas adaptés et que les données ne sont pas disponibles.

Nous avons donc choisi de mettre de côté de nombreux indicateurs et de se restreindre à des objectifs simples et dont la mesure est facile d'accès. Le but étant en premier lieu d'impulser la démarche et de mettre en place une culture de la performance.

Enfin, toutes les préconisations seraient vaines si la conduite du changement n'est pas menée en parallèle. Souvent considéré comme un lieu commun, c'est pourtant très souvent un point négligé des plans de transformation. La négligence de ce point mène souvent à l'échec. La conduite du changement est une condition de réussite.

Idée d'action : conduire la transformation en communiquant efficacement à travers tous les canaux possibles (intranet, newsletters, espace collaboratif)

Résultats attendus :

réussite de la mise en œuvre de la montée en maturité

montée en compétence des personnes de l'équipe

obtention de l'adhésion de l'entreprise

transparence

CONCLUSION

“The Chinese use two brush strokes to write the word 'crisis.' One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger--but recognize the opportunity.”

— John F. Kennedy (1959)

L'entreprise Semitag traverse une période turbulente qui la met en confrontation à une crise sanitaire sans précédent dont découle un environnement économique défavorable à son activité, à un marché technologique des mobilités en pleine mutation, à des changements statutaires et juridiques qui s'accompagnent de responsabilités nouvelles et de nouveaux périmètres d'exploitation.

Dans les deux premières parties de notre réflexion, nous avons établis la place du service achat dans l'entreprise et son environnement, nous avons constaté que la fonction stagnait à un état de maturité faible dont elle souhaitait sortir pour occuper un rôle plus stratégique dans l'entreprise. Les achats sont un levier puissant pour le rééquilibrage de l'économie de l'entreprise mais aussi pour sa chaîne de valeur : le marché technologique en transition et les nouveaux périmètres d'exploitation sont autant de terrains de conquête qui permettront aux achats de faire entrer l'innovation, créer de la valeur ajoutée et instaurer les bonnes bases de pratiques.

L'état de l'art nous apprend que la maturité achats s'élève de manière uniforme : elle nécessite d'avoir un niveau homogène dans tous les domaines clés. Nous avons donc fait une enquête interne afin de repérer les axes indispensables d'amélioration. Parmi les divers points relevés nous avons estimé qu'il y avait une problématique globale liée à l'image perçue des achats : la fonction est vue comme une boîte noire par les autres fonctions de l'entreprise.

Afin d'émettre des préconisations pertinentes, nous avons couplés la littérature aux expériences collectées dans d'autres services achats de réseaux de transports. Le programme de transformation est constitué de quatre grandes thématiques équilibrées :

- Renforcer le statut achat par une meilleure intégration transversale ;
- Etablir une stratégie achats qui recentre les efforts des acheteurs sur les missions achats ;
- Simplifier et améliorer le processus afin de gagner en visibilité et en pertinence ;

- Vendre une stratégie achat et convaincre par des données objectives et lisibles.

Consciente que ces préconisations rencontreront des facteurs qui viendront les modifier ou les infirmer, il convient de statuer qu'il y a des limites à cette étude :

Le changement de périmètre d'exploitation et des statuts de l'entreprise dépendent de multiple parties intéressées (élus, autorité organisatrice, autres exploitants de transports, usagers, acteurs économiques de l'agglomération, etc.) qui sont actuellement toujours en débat. C'est dans le prochain contrat de délégation de service public qui sera publié fin 2021, qu'on y trouvera la ligne directrice de la nouvelle stratégie de l'entreprise Semitag, nous n'avons donc pu dans les parties 1 et 2 que définir des grandes orientations stratégiques sur la base des signaux du contexte.

Le but de ce mémoire a été de collecter du mieux que possible les éléments de la littérature et du contexte afin de construire des préconisations en réponse à la problématique posée. La collecte n'est pas exhaustive et est centrée sur le cas d'une seule entreprise spécifique au secteur des transports publics : la Semitag dont l'environnement est également propre à une période de crise sanitaire et de transition écologique.

BIBLIOGRAPHIE

- DORAN T. George, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives, *Management Review*, Novembre 1981.
- KOENIG Gérard, *Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan Université, 1996.
- LE DAIN, Marie-Anne, et MERMINOD Valéry, « Le partage de connaissances dans un projet de codéveloppement. Le cas des black box », *Revue française de gestion*, vol. 239, no. 2, 2014, pp. 121-142.
- LUZZINI, Davide, RONCHI, Stefano, "Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to purchasing practices and business performance", *Production Planning & Control*, 27:10, 2016, pp.787-796.
- POTAGE, Jean, Les achats à THOMSON-CSF, vers un nécessaire Modèle de Maturité, *Revue Internationale de l'Achat*, Vol. 18 – N°2, 1998.
- POTAGE, Jean, Un modèle de maturité achat intégré : PIMM (Purchasing Integrated Maturity Model). *Profession Achat*, n° 40, Septembre 2010.
- ROZEMEIJER, F.A., et al. 2003. Creating Corporate Advantage through Purchasing: toward a contingency model. *The Journal of Supply Chain Management: a global review of purchasing and supply* n°39, pp.4-13.
- TREHAN, Natacha, Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile, *Revue française de gestion industrielle* – Vol.30, n°1 2011.
- VAN POUCKE, E., et al. The interrelationship between purchasing maturity, internal customer satisfaction and purchasing performance : an empirical study. In Working paper presented at the 23rd Annual IPSERA Conference, April 13-16th 2014, University of South Africa, Pretoria (pp. 1-13)

SITOGRAPHIE

- Colloque du 15 avril 2016, clôturé par Emmanuel Macron Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique.
Disponible sur :
<https://www.economie.gouv.fr/reforme-commande-publique>, (consulté le 08/06/2021)
- <https://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/De-l-utilite-d-une-matrice-de-la-maturite-41571-1.html>, (consulté le 12/07/2021)

- <https://www.decision-achats.fr/Thematique/achats-publics-1230/Breves/Economie-circulaire-acheteurs-publics-entrent-cercle-vertueux-358402.htm#>, publié par Luc Périn le 15 mars 2021 - mis à jour le 29 mai 2021 à 09:28
- Direction des affaires juridiques, Ministère de l'Économie. Les pouvoirs adjudicateurs et les entités adjudicatrices, mise à jour du 8 novembre 2016.
Disponible sur :
https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/fiches-techniques/champs-application/pouvoirs-adjudicateurs-et-entites-adjudicatrices-2016.pdf (consulté le 08/06/2021)
- <https://www.ecologie.gouv.fr/leconomie-fonctionnalite> (consulté le 04/08/2021)
- https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/conseil_acheteurs/guides/guide-pratique-achat-public-innovant.pdf, (consulté le 10/02/2021)
- https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/daj/marches_publics/oecp/recensement/ppt-recensement%20chiffres%202019.pdf, (consulté le 22/04/2021)
- OSBORNE, Stephen P. et al. Pour des services publics résilients et durables : quelle orientation stratégique ?, été 2020, IGDPE Editions publications.
Disponible sur :
https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/larticle_n8#:~:text=Une%20telle%20orientation%20strat%C3%A9gique%20ax%C3%A9e,et%20durables%20puissent%20se%20d%C3%A9velopper, (consulté le 06/06/2021).
- SAUSSIÈRE, Stéphane et TIROLEB, Jean, Les notes du conseil d'analyse économique, n°22, avril 2015.
Disponible sur :
<https://www.cae-eco.fr/Renforcer-l-efficacite-de-la-commande-publique> (consulté le 21/04/2021)

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 - EXTRAIT DU LIVRET DE PRESENTATION GENERALE DE LA SEMITAG (2020)	9
FIGURE 2- EXTRAIT DU LIVRET DE PRESENTATION GENERALE DE LA SEMITAG (2020).....	10
FIGURE 3 - LOGO M TAG	11
FIGURE 4 - SCHEMATISATION DES LOIS ROLLAND ET DETAIL DU PRINCIPE D'EGALITE DE TRAITEMENT DEVANT LE SERVICE PUBLIC	13
FIGURE 5 – POIDS DU SECTEUR PUBLIC DANS L'ECONOMIE DE 1985 A 2016 (SOURCE : WWW.INSEE.FR)	15
FIGURE 6 - REPRESENTATION SCHEMATIQUE DES RAPPORTS ENTRE L'ENTREPRISE, LE CLIENT ET L'ENVIRONNEMENT DE LA SEMITAG (J. HU)	16
FIGURE 7 - REPRODUCTION DES TROIS MODES DE L'ACTION STRATEGIQUE	17
FIGURE 8 - SCHEMA DES RELATIONS ENTRE SEMITAG, SMTC (= SMMAG) ET TRANSDEV.....	22
FIGURE 9 - INFOGRAPHIE DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS DU PLAN DES DEPLACEMENTS URBAINS A HORIZON 2030.....	24
FIGURE 10 - SCHEMA DE L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE DE TRANSDEV (2019)	26
FIGURE 11 - REPARTITION DU PAO DE TRANSDEV PAR SECTEUR (2019).....	26
FIGURE 12 - DECOMPOSITION DU BUDGET 2019	27
FIGURE 13 - ADAPTATION DU SCHEMA DU CENTRE D'ACHAT, VALLA, 1981.....	43
FIGURE 14 – EXTRAIT DU PDU HORIZON 2030 DE L'AGGLOMERATION GRENOBLOISE	63
FIGURE 15 - SCHEMA ADAPTE DE CLARK AND FUJIMOTO, 1991	77
FIGURE 16 - REPRESENTATION SCHEMATIQUE DES RELATIONS TRANSACTIONNELLES DU SERVICE ACHAT DE LA SEMITAG (J. HU)	79
FIGURE 17 – LA CHAINE DE VALEUR ACHATS – PERROTIN R. (2007)	82
FIGURE 18 - MATRICE DE KRALJIC (1983)	83
FIGURE 19 - CARTOGRAPHIE DE LA REGION IDF DES ACHATS SELON IMPACT FINANCIER-RESULTATS	83
FIGURE 20 - SCHEMA DES ELEMENTS DE TOUT PROCESSUS ISO9001 : 2015	85

TABLES DES ANNEXES

Tables des Annexes.....	98
Annexe 1 : Extraits de la présentation générale de la Semitag 2020	99
Annexe 2 : Programme d’engagement durable Semitag	102
Annexe 3 : Extraits du livret d’accueil Semitag.....	103
Annexe 4 : Plan du réseau de transports urbains de Grenoble	105
Annexe 5 : Vision 2021 – édition juin 2019	106
Annexe 6 : Plaquette de présentation du Plan de Déplacement Urbain 2019-2030 « Déplaçons nous plus librement ! » de l’Agglomération grenobloise	110
Annexe 7 : Politique Qualité Sécurité et Environnement 2019	118

ANNEXE 1 : EXTRAITS DE LA PRESENTATION GENERALE DE LA SEMITAG 2020



Les sites

- 1** Poste de Commandes Centralisées RCC
- 1** Siège social à Exherville
- 3** sites
 - Sassenage (bus uniquement)
 - Eybens (bus + tramway)
 - Glères (tramway uniquement)
- 3** agences de Mobilité
- 20** PrR

SEMITEAG logo and 'Société anonyme à responsabilité limitée' are at the bottom left.

Les femmes et les hommes de la SEMITAG

1 480 salariés en 2019
924 conducteurs
556 autres salariés

Une politique ressources humaines engagée

- Développer la qualité de vie au travail
- Renforcer le dialogue social
- Prévenir les risques professionnels
- Promouvoir la mixité, la diversité culturelle, ethnique, sociale et d'insertion (PLIE)

SEMITEAG logo and 'Société anonyme à responsabilité limitée' are at the bottom left.

Accessibilité - PMR

100% du réseau tram accessible (véhicules et stations)

100% de parts de bus TAG et 82% des 197 services occasionnels (Niveau Tram, Réseau, proximité)

Service PMR (Flexo +) performant :
44 300 voyages effectués en 2019



SEMITAG



Le réseau Tag

TRAMWAY

5 lignes de tramway
De 4h30 à 2h30
De 3 à 10 minutes
en heure de pointe

LIGNES CHRONO

7 lignes de bus
De 5h30 à 2h30
De 5 à 10 minutes
en heure de pointe

LIGNES PROXIMO

12 lignes de bus
De 5h30 à 20h30
De 7 à 15 minutes
en heure de pointe

LIGNES FLEXP

26 lignes de bus
Service régulier
ou sur réservation
jusqu'à 2 heures
avant

SACADO

1 service dédié aux
transports scolaires

SERVICE PMR

1 service dédié au
transport des PMR

P+R

20 parking-relais



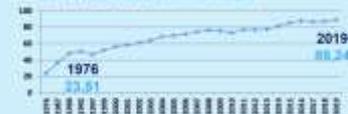
SEMITAG

Évolution 1976 > 2019



Fréquentation du réseau TAG

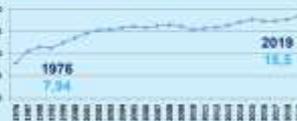
de 1976 à 2019 (en millions de voyages)



SEMITAG

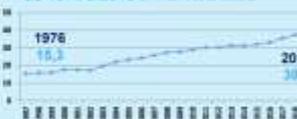
Offre kilométrique du réseau TAG

de 1976 à 2019 (en millions de kilomètres)



Récettes du réseau TAG

de 1976 à 2019 (en millions d'euros courants)



Titres de transport



Abonnement Tout Public

Jeunes 4-17 ans
Jeunes 18-24 ans
Tout public 25-64 ans
Seniors 65-74 ans
Seniors + 75 ans

Abonnement Salarié

Abonnement Solidaires

Répartition des recettes



Nombre de titres vendus



Une offre complète d'outils digitaux

Le SEMITAG place ses outils digitaux au cœur de sa stratégie gestion et relation client.

- Pour acheter son abonnement ou ses tickets
- Pour s'informer sur les actualités et les changements de ligne du réseau
- Pour accéder à des offres de fidélité dédiées via la plateforme du Club AvantTAG
- Pour rejoindre et échanger avec la communauté TAG

SEMITAG



MAAG – Filiale SEMITAG

MAAG
Mobilités alternatives au futur génération

MAAG

Filiale de la SEMITAG
dédiée aux mobilités
alternatives

Capital social : 100 000 €
Création : octobre 2019



PASS'
Mobilités

Missions de la filiale MAAG

- L'information et le conseil aux clients
- Le suivi de la conception et des tests de l'outil PASS Mobilités
- La vente des services de mobilité
- La gestion de la relation opérationnelle et la répartition des recettes avec l'ensemble des opérateurs de mobilité



ANNEXE 2 : PROGRAMME D'ENGAGEMENT DURABLE SEMITAG

RSE

ENGAGEMENTS DURABLES PROJET RESPONSABLE

Le programme Engagements Durables est sur les rails ! Vous avez été nombreux à participer aux groupes de créativité et à déposer vos idées sur Malice. Beaucoup sont ingénieuses, astucieuses et responsables et entrent dans le cadre du programme Engagements durables.

4 piliers organisent le tout :

voici les actions qui ont retenu l'attention et seront mises en place en 2021.

Un projet - 4 piliers d'action

Engagements
durables



VIS MON JOB

Intégration régulière dans un service de personnes issues d'autres services : deux heures de parcours pour vivre l'expérience d'un autre métier.

MANAGERS EN MOUVEMENT

Mobilisation des managers autour d'une culture du respect, de l'écoute, de la disponibilité, de l'attention, de la reconnaissance, du dialogue, par la formation aux principes du management bienveillant. Formation par ateliers et travail collaboratif.

PETIT GUIDE DES MANAGERS

Création d'un petit livret à destination des managers : des conseils pratiques, des idées pour améliorer son attention à l'égard de chacun et de son équipe. Action qui s'inscrit dans l'amélioration de la formation et de l'accompagnement des managers.

DIALOGUE CONDUCTEURS ET RESPONSABLES DE LIGNE

Renforcer le dialogue entre conducteurs et responsables de ligne. Partager les bonnes pratiques managériales entre les responsables de lignes pour consolider l'esprit d'équipe, encourager, reconnaître et valider les bonnes pratiques professionnelles auprès des conducteurs.



CHALLENGE MOINS DE PAPERASSE

Faire le point de tout ce qui peut être dématérialisé pour simplifier la vie des gens :

- Demandes de déplacement et notes de frais
- Feuilles de paie
- Notes de services diffusées sur écrans
- Créer un outil de communication digital pour les contrôleurs techniques, pour avoir accès à la documentation
- Outils du Conseil d'administration
- Signature électronique (ex: Carl)

GILETS BLEUS

Renforcement des moments de rencontre du public, avec des volontaires sur le réseau, du type « meet the manager » avec pour objectifs de :

- Mieux cerner les préoccupations et attentes des clients (enquête)
- Leur apporter des réponses.
- Leur parler des développements futurs pour leur mobilité dans la ville et le territoire.

ANIM'TAG

Réintroduction des animateurs TAG dans les écoles et les entreprises : explication des règles et du civisme.

ACCOMPAGNER LES SERVICES DANS LEURS PARCOURS D'ACHATS

- Réaliser une enquête interne sur les pratiques d'achats auprès des services demandeurs.
- Accompagner les clients internes pour intégrer une approche cycle de vie dans l'expression de leur besoin.
- Identifier leurs attentes pour garantir leur satisfaction et ainsi augmenter la performance achats globale de l'entreprise.



SOLIDARITAG

Participation des salariés de l'entreprise à des opérations solidaires d'associations. (Restos du cœur, Croix rouge, Octobre rose).

ACTION SOLIDAIRE

Dons de vêtements, jouets, puériculture, ... à des associations.

ANNEXE 3 : EXTRAITS DU LIVRET D'ACCUEIL SEMITAG



DÉCOUVERTE DE L'ENTREPRISE

La certification ISO, qu'est-ce que c'est ?

C'est la preuve que la SEMITAG est conforme aux exigences de normes internationales concernant la qualité, la sécurité et l'environnement.

- **ISO 9001**
La qualité à tous les niveaux de l'entreprise, en phase avec les attentes des clients et l'évolution du contexte.
- **ISO 14 001**
La maîtrise de nos activités sur l'environnement
- **OHSAS 18001**
Une meilleure gestion des risques en matière de santé et sécurité au travail.

Nos actions principales :

- Suivi de la qualité des informations transmises aux clients sur tous les supports (internet, téléphone, véhicules, stations et arrêts...)
- Suivi de la qualité de service des conducteurs dans l'acheminement des voyageurs
- Suivi de la performance des équipements à dispositions des clients (DAT, valideurs,...)
- Suivi de l'absentéisme et actions pour réduire les causes
- Analyse des accidents du travail, étude de l'évitabilité
- Sécurisation des postes de travail
- Suivi des déchets et tri sélectif
- Formation éco-conduite
- Maîtrise des émissions sonores sur les sites et le réseau



Accessible de la page
ENTREPRISE - QSE

Qualité de service

La SEMITAG est également engagée auprès du SMTC sur un niveau de qualité de service mesuré à l'aide de **48 indicateurs**.

Un système de Malus est prévu en cas de non-atteinte du seuil de conformité.

Bilan 2018

- 14%** en dessous du seuil de conformité = malus
- 24%** en dessous du seuil d'exigence = points en moins
- 63%** au-dessus du seuil d'exigence = point en plus



L'HISTOIRE DE LA SEMITAG



- 1897** Création de la SGTE et ouverture de 2 lignes de tramway vers Eybens et Varces
- 1973** Création du SMTC
- 1975** Naissance de la SEMITAG
- 1977** Mise en service du site d'Eybens
- 1979** Création du service PMR
- 1985** Ouverture du site de Sassenage
- 1987** - Mise en service de la 1^{re} ligne de tramway : Ligne A (La Poya - Grand'place)
- Création du PCC et mise en place du SAE
- 1990** Lancement de la 2^e ligne de tramway : Ligne B (Gares - Domaine Universitaire)
- 1996** - Obtention de la certification qualité AFAQ ISO 9001
- Prolongement de la ligne A (La Poya - Auguste Delaune)
- 1997** Prolongement de la ligne A (Fontaine La Poya - Echirolles Denis Papin)
- 1998** - Redynamisation de la ligne 1 (Pont Rouge - Trois Dauphins)
- Lancement du réseau de soirée Noctibus
- Ouverture des premiers parking-relais
- 1999** Prolongement de la ligne B (Palais de Justice - Domaine universitaire)
- 2000** Redynamisation de la ligne 33 et création des lignes 3 et 30
- 2001** - Redynamisation de la ligne 31 (partie Sud)
- Prolongement de la ligne B (Cité Internationale - Domaine universitaire)
- 2002** - Lancement de la billettique (titres magnétiques et cartes à puce)
- Lancement du site internet
- 2005** - Nouvelle phase de la billettique (cartes à puce multimodales)
- 2006** - Mise en service du site de Gières
- Nouvelle organisation multisites
- Prolongement ligne B à Gières
- Lancement de la ligne C reliant Seyssins à Domaine Universitaire
- 2007** - Mise en service de la ligne D, à Saint-Martin-d'Hères
- Certification NF Service ligne A
- Lancement de Mobitrans (horaires en temps réel sur téléphone portable)
- 2009** Obtention de la certification ISO 14001
- 2011** - Certification NF Service de toutes les lignes de tram et des lignes de bus (1, 11, 13 et 31)
- Obtention de la certification OHSAS 18001
- Fusion des lignes 1 et 3 = nouvelle ligne 1
- 2012** Hiérarchisation de l'offre dans le secteur Nord-est et dénomination des lignes Chrono - Proximo - Flexo.
- 2014** - Restructuration du réseau bus
- Extension du périmètre des transports urbains (+ 21 communes), soit 49 communes desservies
- Prolongement de la ligne B vers Grenoble Presqu'île
- Mise en service partielle de la ligne E (Louise Michel ↔ St-Martin-le-Vinoux Hôtel de ville)
- Acquisition de 2 bus hybrides
- Création du transport sur réservation
- 2015** - Mise en service complète de la ligne E (Louise Michel ↔ Fontanil Cornillon)
- Acquisition de 40 bus hybrides Urbanway
- L'appli TAG&PASS offre la possibilité aux clients de régler leur transport en post-paiement et de valider avec leur smartphone
- 2016** - Test de bus électriques
- Acquisition de 14 bus hybrides supplémentaires Urbanway
- 2017** - Cœurs de Ville, Cœurs de Métropole, pendant les travaux du centre-ville de Grenoble, le réseau TAG s'adapte.
- Grand Sud
Le réseau TAG se déploie côté Grand Sud : nouvelles lignes, nouvelles dessertes, nouvelles mobilités.
- 30 ans du tram : une belle fête avec 3 000 clients.
- 2018** - Embauche de 100 conducteurs
- Site de Sassenage : station gaz renouvelée
- Acquisition de 13 Scania Citywide Low Entry GNV, affectés sur la nouvelle ligne 25, et 35 Scania Citywide Low Floor GNV
- Création de la C7
- Grand Sud : 2^e phase en septembre
- 2019** - 40 ans du service PMR
- Prolongement de la ligne A jusqu'à Pont de Claix (2 stations supplémentaires)
- Achat de 7 bus électriques Alstom et de 8 bus articulés GNV Scania
- Rénovation des aëribus (JC Decaux)
- Rénovation des distributeurs de titres (DAT)
- Lancement de TAG&PASS V2

ANNEXE 5 : VISION 2021 – EDITION JUIN 2019



SEMITAG
Le mouvement, c'est la vie



VISION 2021

JUIN 2019



Vision 2021 LE PROJET D'ENTREPRISE

Le SMTC, notre Autorité Organisatrice, a souhaité prolonger le contrat de délégation de Service Public, y compris avec la mise en œuvre de nouveaux lots.

- Le SMTC a initié l'acquisition de bus articulés d'une conception radicalement écopre. Pour mener à bien ce projet, le SMTC a demandé à la SEMITAG de prendre en charge tout le processus depuis l'acquisition jusqu'à la mise en exploitation prévue pour 2021.
- Le SMTC souhaite développer de nouvelles offres de mobilité et confier à la SEMITAG, sur coordination à l'échelle de l'Île de France Mobilité, pour cela une structure dédiée sous l'égide du sein de la SEMITAG.

Le contenu des 4 axes du projet d'entreprise a été actualisé pour tenir du mieux l'évaluation de notre environnement et des dernières évolutions de nos usagers et du SMTC. A ce titre, Urban le « Bus à Haut Niveau de Service » qui se substitue à la C1 en 2021. Les adaptations demandées sur notre réseau de service, nos réflexions sur un quatrième dépôt, la future exploitation du Métrobus qui nous sera confiée et le nouveau système billettique en cours de développement.

Toutefois avec le projet, la SEMITAG, nous le renouvellement de la DGP en 2021 assure les évolutions nécessaires au transport de demain. C'est le fait dans le respect de chacun en mettant en avant ce qui fait la force de l'entreprise et son avenir.

Nous avons librement réfléchi collectivement sur ce qui nous représente et fait notre spécificité en identifiant nos valeurs, le service au client, le respect de l'environnement, notre engagement responsable et notre professionnalisme client et usager.

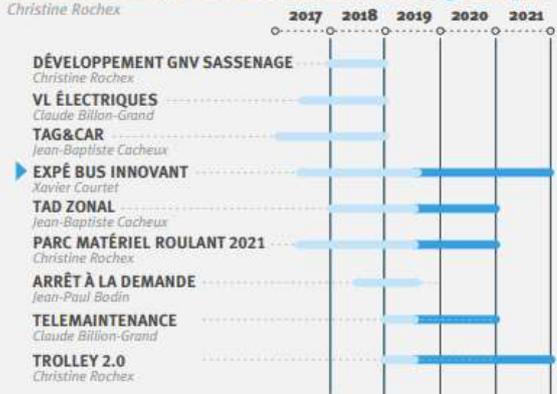
Tout de cette feuille de route claire et ambitieuse et de nos valeurs partagées, se compte sur chacun pour contribuer à faire progresser notre entreprise.

Philippe Chervy
Directeur Général



1 Innovation et transition énergétique

Christine Rochex



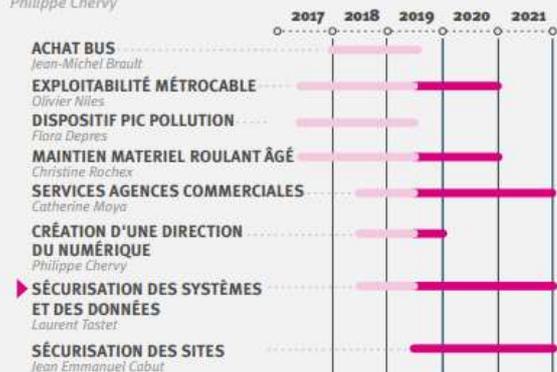
EXPÉRIMENTATION BUS INNOVANTS

Pilote du projet - Xavier Courtet

Bus hybrides, au gaz, électriques, trolleybus, et bientôt bus à hydrogène, l'offre de véhicules propres se diversifie. A nous d'expérimenter ces matériels afin de poursuivre la transition vers un parc propre et diversifié. Les standards GNV Scania ont été achetés en 2018. 8 Scania articulés viendront compléter le parc fin 2019. En veille également sur le marché des bus électriques depuis 2016, une seconde série de tests a permis de valider l'achat de 7 bus électriques APTIS. Ces derniers seront mis en exploitation à la fin de l'année 2019. S'en suivront des tests et études sur différents matériels : trolleybus 2.0, ou bus à biberonnage (pour la ligne C1 transformée en BHNS), ou bus hybrides Gaz électriques. Ces expérimentations permettront d'orienter les choix d'investissement de 2021 pour remplacer les Citelis Standards, les GX117 et les AGORA-GNV.

2 Nouveaux métiers et services

Philippe Chervy



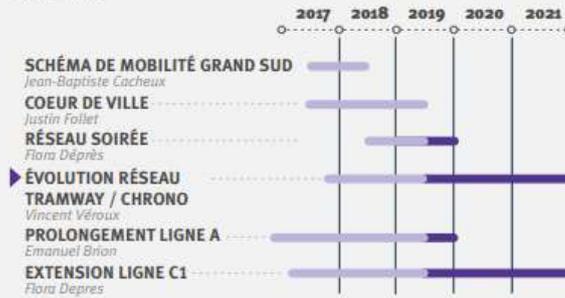
SÉCURISATION DES SYSTÈMES ET DES DONNÉES

Pilote du projet - Laurent Tastet

La sécurité des données est un enjeu majeur face aux menaces croissantes de cybercriminalité, de malveillance ou de simple négligence. Cette sécurisation passe par plusieurs niveaux, techniques et organisationnels. La politique de sécurité qui va des bonnes pratiques, aux antivirus en passant par des outils de supervision et d'alerte est en constante réévaluation pour suivre les évolutions des risques. Toutes nos données et applications métiers sont virtualisées dans une ferme de serveur répartie en interne sur deux sites. La disponibilité, la mobilité et l'augmentation croissante des besoins en ressources de nos métiers nous amènent à repenser notre infrastructure notamment en pouvant vers l'externe via des solutions d'hébergement externalisé (exemple de la future billettique).

3 Adaptation du réseau aux évolutions de la Métropole

Olivier Niles



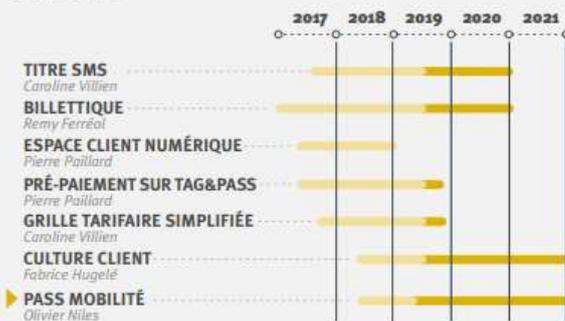
ÉVOLUTION RÉSEAU

Pilote du projet - Vincent Véroux

Soucieuse d'adapter au mieux le réseau, la SEMITAG s'est engagée dans un vaste chantier qui se concrétisera à la rentrée de septembre 2019. Les études et enquêtes menées sur l'usage et les attentes des clients pour la soirée ont conduit à repenser l'offre des lignes tramway et chrono avec une amplitude étendue du jeudi au samedi, une fréquence renforcée, un cadencement des lignes A et B et la mise en œuvre d'un point de correspondance entre les lignes A et C à Chavant. De son côté, le SMTC a poursuivi ses investissements dans les systèmes de priorité aux feux et les aménagements en faveur de la vitesse commerciale et la régularité des bus et tramways. Cela permet notamment sur les lignes C et C7 des gains en matériel qui seront redéployés par ailleurs.

4 Nouveaux outils de conquête client

Caroline Villien



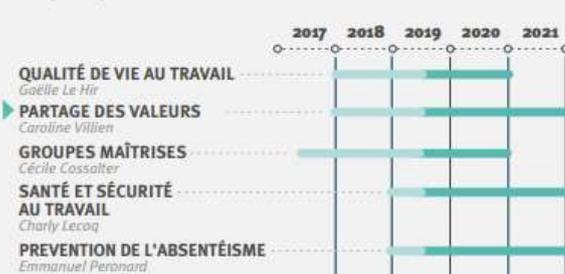
PASS'MOBILITÉ

Pilote du projet - Olivier Niles

Objectif : permettre à chacun de s'informer, souscrire, et utiliser l'ensemble des services de mobilité présents sur le territoire étendu au Voironnais et au Grésivaudan. La SEMITAG a été associée dès le début du projet, compte tenu des liens forts avec les projets de renouvellement de la billettique, d'évolution de Tag&Pass et de création d'une base de données client unique pour l'ensemble de ces applications. Les fonctionnalités attendues concernent l'ensemble des services de mobilité : les transports en commun, mais également le stationnement, la location de vélos, et le covoiturage. Cet outil sera testé auprès d'un panel d'utilisateurs à la rentrée 2019. Cette version 0 est basée sur une évolution de Tag&Pass. La version grand public est prévue fin 2020.

5 Culture et valeurs d'entreprise

Charly Lecoq



PARTAGE DES VALEURS

Pilote du projet - Caroline Villien

Dans un contexte en pleine mutation, dans lequel notre mission de transport s'inscrit plus largement dans la mobilité, nous avons souhaité remettre à l'honneur notre entreprise car sa vitalité est essentielle pour accompagner ces grands changements. La SEMITAG s'est donc engagée dans un travail de réflexion sur les missions, la vision et les valeurs de l'entreprise. Elles ont été définies à partir d'une réflexion collective de 25 personnes de l'entreprise et c'est un salarié de l'atelier de Sassenage qui les a illustrées.

Valeurs de l'entreprise

1. Le plaisir de rendre service
2. Un sens manifeste du collectif
3. Un engagement responsable
4. Un professionnalisme vivant et inventif

L'enjeu est aujourd'hui de faire vivre ces valeurs, de manière collective et participative.

Vie du contrat

Chronogramme DSP



Les ajustements au contrat sont formalisés sous forme d'avenants.

Ils prennent en compte les évolutions du réseau : évolution du parc, évolutions tarifaires, ajustements de l'offre de transport...

La qualité de service

La SEMITAG est engagée sur un niveau de qualité de service vis à vis du SMTC.

51 indicateurs

Indicateurs en amélioration

- Accueil des conducteurs du service PMR
- Accessibilité des informations en agences de mobilité
- Accostage aux arrêts

> Les indicateurs en amélioration augmentent les «Points en +».

Indicateurs en dégradation

- Taux de kms commerciaux bus non réalisés
- Propreté des équipements (valideurs, distributeurs et BIV) aux stations Tram
- Propreté extérieure des véhicules

> Les indicateurs en dégradation impactent directement le malus.

Montant du malus sur les 4 dernières années



SEMITAG
Le mouvement, c'est la vie

VISION 2021

NUMÉRO SPÉCIAL - JUIN 2019

Directeur de la publication : Philippe Chery
Coordinateur de la publication : Laurence Barray 04 76 20 65 30
Crédit photos : Sémitag (A. Françon, B. Crosio, G. Battistelli, M. Moreau, B. Quiblier, P. Paillard et E. Leperlier)
Réalisation graphique : polairtgraphic.fr
Imprimé par : Imprimerie du Pont de Claix document
 Imprimé sur un papier certifié PEFC

ANNEXE 6 : PLAQUETTE DE PRESENTATION DU PLAN DE DEPLACEMENT URBAIN 2019-2030 « DÉPLAÇONS NOUS PLUS LIBREMENT ! » DE L'AGGLOMERATION GRENOBLOISE



UN PLAN DE DÉPLACEMENTS URBAINS POUR REPENSER NOTRE MOBILITÉ

LE COMITÉ SYNDICAL DU SMTc
A APPROUVÉ, LE 7 NOVEMBRE 2019,
LE PLAN DE DÉPLACEMENTS URBAINS (PDU)
DE L'AGGLOMÉRATION GRENOBLOISE.
DÉCOUVREZ LES POINTS CLÉS DE CE
DOCUMENT STRATÉGIQUE QUI GUIDERA
L'ORGANISATION DE LA MOBILITÉ DANS
LA RÉGION GRENOBLOISE JUSQU'EN 2030.

Photo: C. Pedroni

encadrer



Photo: C. Pedroni

Un document obligatoire...

Obligatoire pour les agglomérations de + de 100 000 habitants, le PDU :

Définit les principes d'organisation de la mobilité pour les personnes et les marchandises et la **création de nouveaux services** :

Propose des actions, leur calendrier de mise en œuvre et leurs modalités de financement ;

Coordonne les initiatives de tous les acteurs de la mobilité.

améliorer



Photo: Christian Morak

...construit ensemble

Parce que nous sommes tous concernés par la mobilité, l'élaboration du PDU a fait l'objet d'une **démarche participative** réunissant :

- des citoyens ;
- des acteurs économiques ;
- des représentants de la société civile et des associations ;
- des acteurs institutionnels : Communauté de Communes Le Grésivaudan, Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais, Conseil Départemental de l'Isère, Région Auvergne - Rhône-Alpes, État... ;
- des élus ;
- des experts techniques.

... pour relever de grands défis

À travers le PDU, le SMTc réaffirme sa volonté d'agir pour une mobilité plus vertueuse et donne la priorité à 7 grands enjeux :

Se libérer de la pollution et des énergies fossiles ;

Faire de la mobilité un droit accessible à tous ;

Accompagner les changements de comportement de mobilité ;

Donner la priorité aux déplacements du quotidien ;

Donner à la voiture sa juste place dans l'espace public ;

Privilégier les modes actifs et les modes partagés ;

Améliorer les connexions sur l'ensemble du bassin de déplacements.



Photo: C. Pedroni

débattre

2019 – 2030 UNE NOUVELLE ÈRE POUR VOS DÉPLACEMENTS

2019



VOITURE

Mode de déplacement le + utilisé



USAGES PARTAGÉS DE LA VOITURE

Pratique émergente pour les déplacements : de courte distance, spontanés...



TRANSPORTS COLLECTIFS

Fréquentation en hausse sur les lignes principales du réseau du SMTC grâce au développement du réseau et à des connexions + simples avec les autres modes de déplacement



MARCHE

Premier mode de déplacement à Grenoble



VÉLO

Usage qui augmente notamment pour les trajets domicile-travail



PARC AUTOMOBILE

99 % de véhicules roulent au diesel ou à l'essence



QUALITÉ DE L'AIR

Responsables de + de 50 % des émissions d'oxyde d'azote et de + de 20 % des émissions de particules fines, les transports sont fortement générateurs de pollution



Mise en œuvre des actions du PDU

à découvrir en pages suivantes

2030



VOITURE

En 2030, - 16 % de kilomètres parcourus grâce aux actions du PDU, par rapport à un scénario sans PDU



USAGES PARTAGÉS DE LA VOITURE

Pratique fréquente grâce à des aménagements dédiés et des mesures incitatives



TRANSPORTS COLLECTIFS

Progression qui se poursuit grâce à un réseau renforcé et des correspondances + fluides



MARCHE

Mode de déplacement qui se développe en dehors de la ville grâce à la création d'un réseau sécurisé et confortable



VÉLO

Usage en forte hausse grâce à de nouveaux itinéraires sécurisés et spécialement équipés



PARC AUTOMOBILE - POLLUANT

+ de véhicules au Gaz Naturel (GNV) ou à l'électricité (renouvelable)



QUALITÉ DE L'AIR + SAINE

- 76 % d'émissions d'oxyde d'azote
- 50 % d'émissions de particules fines



DE NOUVEAUX SERVICES POUR COMBINER SIMPLEMENT LES MOBILITÉS

ASSOCIER LA VOITURE ET LA MARCHÉ, LE VÉLO ET LES TRANSPORTS COLLECTIFS EST UNE PRATIQUE QUOTIDIENNE POUR DE NOMBREUX HABITANTS DE L'AGGLOMÉRATION GRENOBLOISE. MAIS CES COMBINAISONS SONT PARFOIS DIFFICILES. EN CRÉANT DE NOUVEAUX SERVICES CENTRÉS SUR LA PERSONNALISATION, LA PROXIMITÉ ET LA RÉACTIVITÉ, LE PDU CONTRIBUERA À FACILITER LES CONNEXIONS ET À RÉDUIRE L'USAGE INDIVIDUEL DE LA VOITURE.

UN COUP DE POUCE POUR LES ENTREPRISES ET LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Parce que chaque jour nous nous déplaçons pour aller au travail ou à l'école, les entreprises et les établissements scolaires seront soutenus dans l'adoption et la mise en œuvre de mesures pour simplifier les déplacements et encourager l'utilisation des modes actifs et partagés.



POINTS M

Des pôles d'échanges multimodaux à haut niveau de service aux portes d'entrée du cœur d'agglomération pour jongler avec les modes de déplacement. Les points M offriront des places de stationnement pour les voitures et les cycles, des espaces d'attente confortables, des informations en temps réel sur l'offre de mobilité disponible et des aires de dépose-reprise pour le covoiturage.



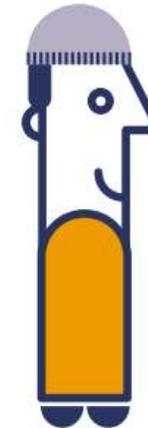
POSTE CENTRALISÉ GENTIANE-MÉTROMOBILITÉ

Un système unique pour centraliser la gestion des déplacements à l'échelle de l'agglomération, réduire les congestions et gérer les incidents éventuels.



CONSEILS PERSONNALISÉS

Des opérations de sensibilisation et un accompagnement personnalisé pour tester de nouveaux modes de déplacement et adopter de nouvelles habitudes.



INFORMATIONS EN TEMPS RÉEL

Des informations plus complètes et plus fiables sur toute l'offre de mobilité.



PASS MOBILITÉ

Un support unique pour regrouper tous les modes de déplacement et tous les abonnements (réseau du SMTIC, SNCF, Transisère, Métrovélo, covoiturage, autopartage...).



APPLI M

De nouvelles fonctionnalités pour intégrer tous les modes de déplacement, tous les réseaux de transports collectifs voisins (Transisère, Tougo, Pays Voironnais), les parkings, les bornes de recharge électrique, un système de paiement, des informations personnalisées.

DONNER À LA VOITURE SA JUSTE PLACE DANS L'ESPACE PUBLIC

ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE DES VÉHICULES, DÉVELOPPER LE COVOITURAGE ET L'AUTOPARTAGE, OPTIMISER LE TRANSPORT DE MARCHANDISES... TELS SONT LES GRANDS AXES DU PDU POUR FAIRE ÉVOLUER NOS USAGES DE LA VOITURE.



ZFE

Zone à Faible Émission, sur 10 communes* en 2019 et sur 28 communes en 2020 avec un accès progressivement réservé aux véhicules de transport de marchandises les moins polluants

* Brassat, Echivalles, Eybens, Grenoble, La Tronche, Poizat, Pont-de-Clais, Saint-Egrève, Saint-Martin-d'Hères, Saint-Martin-le-Vieux et Le Campus



Accompagnement personnalisé pour aider les particuliers et les professionnels à acheter des véhicules moins polluants

Polluer moins



+ de stations délivrant du gaz naturel pour véhicule et plus de bornes de recharge électrique

ET PAS QUE POUR LES PARTICULIERS ! ENTREPRISES, COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, NOUS SOMMES TOUS CONCERNÉS !

Pour renouveler leurs flottes, le SMTIC et Grenoble-Alpes Métropole poursuivront l'acquisition de véhicules GNV et électriques.

ROULER EN TOUTE SÉCURITÉ

Parce que la sécurité des déplacements est une priorité, les opérations de sensibilisation à la démarche Métropole Apaisée et au Code de la Rue se poursuivront, tandis que les secteurs accidentogènes (passages à niveau, passages piétons...) feront l'objet d'aménagements permettant de réduire leur dangerosité.

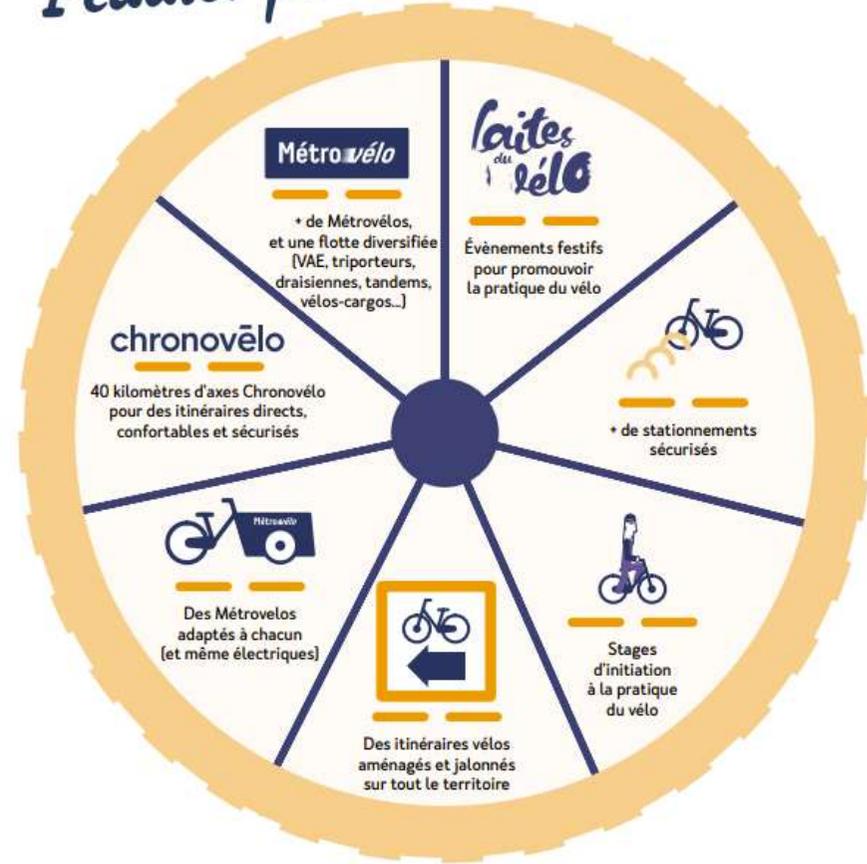


PRIVILÉGIER LA MARCHÉ ET LE VÉLO

DÉVELOPPER DES ITINÉRAIRES IDENTIFIÉS ET SÉCURISÉS, AMÉLIORER LES CONNEXIONS AVEC LES AUTRES MODES DE DÉPLACEMENT, INSTALLER DU MOBILIER URBAIN SPÉCIFIQUE... PERMETTRONT DE RENDRE LA MARCHÉ ET LE VÉLO PLUS ATTRACTIFS ET PLUS ACCESSIBLES DANS TOUTE L'AGGLOMÉRATION GRENOBLOISE.



Pédaler plus



PÉDALER, MARCHER C'EST BON POUR LA SANTÉ !

Les professionnels de santé seront mobilisés pour nous encourager à utiliser la marche et le vélo pour tous nos déplacements quotidiens !

SE BALADER JUSTE POUR LE PLAISIR !

Parce que la marche et le vélo peuvent aussi être des loisirs à partager entre amis ou en famille, le PDU prévoit l'aménagement d'itinéraires de promenade et d'espaces dédiés à la détente.

CONFORTER LES TRANSPORTS COLLECTIFS

ADAPTER LE RÉSEAU EXISTANT À NOS BESOINS, GAGNER EN TEMPS
ET EN CONFORT, DESSERVIR DE NOUVEAUX TERRITOIRES...
SONT LES CLÉS POUR NOUS INCITER À UTILISER D'AVANTAGE
LES TRANSPORTS COLLECTIFS POUR NOS DÉPLACEMENTS QUOTIDIENS.



Des trains plus fiables
et plus ponctuels, en particulier
pour la liaison Lyon – Grenoble

GARE DE DOMÈNE

De nouvelles haltes ferroviaires
à Domène et Pont-de-Claix - L'Étoile,
puis à Eybens, Saint-Martin-d'Hères
et Champ-sur-Drac



Un RER ferroviaire
pour desservir les axes
Rives – Brignoud,
Grenoble – Clelles
et Grenoble – Saint-Marcellin



PRIORITÉ À L'ACCESSIBILITÉ !

Parce que la mobilité est un droit
pour tous, le SMTc poursuit
la mise en accessibilité de son réseau
pour tous les types de handicap.

PRENEZ DE LA HAUTEUR AVEC LE CÂBLE !

Le câble reliera Fontaine à Saint-Martin-le-Vinoux
et offrira des possibilités de correspondances
avec les lignes A, B et E.



Mise en service du prolongement
de la ligne A à Pont-de-Claix –
L'Étoile en 2019



Mailler les lignes de tramway,
c'est-à-dire partager
les infrastructures existantes
pour créer de nouvelles
liaisons directes.
Un tram de Saint-Martin-d'Hères
à Fontaine ou d'Échirolles
à la Presqu'île, c'est demain !



Lignes Chrono
prolongées
et + rapides

Ligne de Bus à Haut
Niveau de Service
entre Grenoble
et Montbonnot :
itinéraire réservé
pour + de fiabilité
et de rapidité



Itinéraires des lignes
Proximo et Flexo + adaptés
à la demande et + rapides



SUIVRE ET ÉVALUER LES ACTIONS DU PDU

L'ÉLABORATION ET L'APPROBATION DU PDU CONSTITUENT LES PREMIÈRES ÉTAPES D'UNE MOBILITÉ PLUS DURABLE, PLUS AGILE ET PLUS VERTUEUSE.

ENTRE 2019 ET 2030, LES 79 ACTIONS DU PDU SERONT PROGRESSIVEMENT MISES EN ŒUVRE.

POUR ANALYSER LEUR EFFICACITÉ, UN DISPOSITIF DE SUIVI ET D'ÉVALUATION SERA MIS EN PLACE.

DES INDICATEURS POUR ÉVALUER LE CHANGEMENT

Vérifier que les objectifs fixés sont atteints, tel est l'enjeu du dispositif d'évaluation du PDU. Chaque année, différents indicateurs liés à la mobilité (nombre d'aires de covoiturage créées, pourcentage de déplacements effectués en vélo...) et à l'environnement (nombre de pics de pollution...) seront recueillis pour analyser les évolutions générées par la mise en œuvre des actions du PDU et réaliser des ajustements si nécessaire.

CIToyENS, CIToyENNES À VOUS DE JOUER !

Passer le PDU à la loupe ça vous tente ? La démarche participative mise en œuvre pour l'élaboration du PDU reprend du service ! Pour mesurer les effets de chaque action, puis du PDU dans sa globalité, les habitants de l'agglomération continueront à être mobilisés.

Les nouveaux « comités de mobilités » mis en place vous permettront aussi de suivre de près et de donner votre avis sur l'ensemble des questions de mobilité !

UN AVIS FAVORABLE DE LA COMMISSION D'ENQUÊTE PUBLIQUE SUR LE PDU

Le projet de PDU a été arrêté en comité syndical du SMTc le 5 avril 2018, puis soumis à enquête publique du 24 septembre au 26 octobre 2018.

Lors de l'enquête publique, plus de 500 contributions ont été émises par le public, notamment au sein du registre numérique mis à disposition. Les 20 permanences, organisées au sein des 15 lieux d'enquête répartis sur le territoire métropolitain, ont permis à une centaine de personnes de rencontrer la commission d'enquête.

Le SMTc se réjouit de cette forte participation.

La commission d'enquête a émis un avis favorable au projet de PDU, assorti d'une réserve et de 18 recommandations. La réserve, relative à la composition des comités de déplacements a été levée et les recommandations ont été prises en compte par le SMTc pour améliorer le projet.



L'intégralité du PDU est disponible en ligne. Pour plus d'informations, rendez-vous sur smtc-grenoble.org

TABLES DES MATIERES

Introduction	9
<i>Présentation de l'entreprise</i>	9
<i>Présentation de la problématique et des enjeux pour l'entreprise</i>	10
Partie 1 - Définitions de notions essentielles et contextualisation	12
<i>Chapitre 1– L'évolution du métier achats dans le secteur public</i>	13
I. Définition du service public et typologie de l'entreprise publique	13
A. Notion de service public, les principes généraux	13
B. Qu'est-ce que l'entreprise publique ?	14
C. L'élaboration de la stratégie au sein d'entreprise délégataire d'un service public	15
II. Changements de paradigme pour les achats, à deux niveaux d'échelle	18
A. L'échelle macroscopique : l'Europe et le code de la commande publique	18
B. L'échelle microscopique : l'entreprise publique et la professionnalisation des achats	20
<i>Chapitre 2 – Les enjeux et la vision de l'entreprise Semitag</i>	22
I. La gouvernance de la Semitag	22
A. Le Syndicat Mixtes des Mobilités de l'Aire Grenobloise	23
B. Transdev, l'actionnaire privé et l'opérateur industriel	25
II. Cœur de métier : Le contrat de délégation de service public entre le Smmag et la Semitag	27
III. Les projets de transformation portés par la direction générale	29
A. La Vision 2021 – 5 axes de projets	29
B. Les 10 engagements durables – un projet responsable	32
<i>Chapitre 3 – La montée en maturité des achats</i>	32
I. Définition de la maturité achats	32
II. Les modèles de maturité achats	34
A. Construction d'un modèle de maturité achats, par Jean Potage	34
B. Autres références de modèles maturité achats	35
III. Corrélation entre la maturité, le statut achats et la performance achats	36
A. Statut achats	36
B. Performance achats	37
<i>Synthèse de la Partie 1 – Définitions de concepts et contextualisation</i>	39
Partie 2 - Les achats de la Semitag : Aujourd'hui et Demain	41
<i>Chapitre 4 – Les achats de la Semitag aujourd'hui</i>	42
I. Organisation et périmètre des achats	42

A.	Organisation des moyens humains	42
B.	Organisation des moyens digitaux	44
C.	Périmètre des achats	45
II.	Le processus achat	46
A.	Process global des achats	46
B.	Le cadre règlementaire des achats publics	47
C.	Procédure achats de la Semitag	48
III.	Des achats qui mettent la notion de service au cœur de leur stratégie	50
A.	Une stratégie qui se devine qu'à travers les compétences demandées	50
B.	Suivi de la mise en œuvre et mesure de la performance	53
	<i>Chapitre 5 – L'enquête interne sur le parcours achat</i>	56
I.	La démarche et le questionnaire interne	56
II.	Analyse des réponses au questionnaire interne	57
	<i>Chapitre 6 – Et les achats Semitag de demain ?</i>	61
I.	L'expansion du périmètre des achats (Hors-stock)	61
A.	Etat des lieux 2020-2021	61
B.	Nouveau contrat de délégation de service pour 2022	62
II.	Une nouvelle orientation de la stratégie achats ?	65
III.	Profiter du contexte nouveau pour débrider la transformation des achats	67
	<i>Synthèse de la partie 2 – Les achats de la Semitag : aujourd'hui et demain</i>	68
	Partie 3 - Benchmark et préconisations	70
	<i>Chapitre 8 – Benchmark externe</i>	71
I.	Méthode de benchmark choisir et objectifs	71
A.	Objectif du benchmark	71
B.	Déroulement des entretiens	71
C.	Identification des personnes interviewées	72
II.	Synthèse globale des entretiens	74
A.	TaM	74
B.	Soléa	75
C.	TCL	75
III.	Analyse des entretiens et positionnement de la semitag	75
A.	Strength	76
B.	Weakness	76
C.	Opportunities	76
D.	Threat	76
	<i>Chapitre 9 – Préconisations</i>	77

I.	Préconisation n°1 : Renforcer le statut achats grâce à une gouvernance achats	77
II.	Préconisation n°2 : Affirmer le rôle des achats grâce la performance	82
III.	Préconisation n°3 : Amélioration du processus et digitalisation	85
IV.	Préconisation n°4 : Conduite et pilotage de la transformation	89
	Conclusion	93
	Bibliographie	95
	Sitographie	95
	Tables des figures	97
	Tables des Annexes	98
	Tables des matières	119

