

D. G. R. S. T. - Secrétariat d'Etat aux Transports

S. A. E. I. - Mission de la Recherche

---

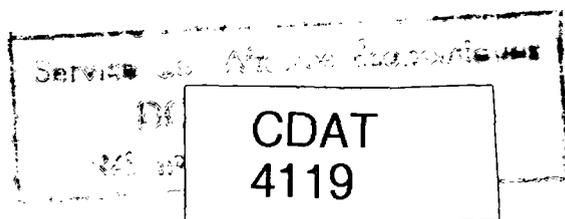
Action Thématique Programmée

Socio-Economie des Transports

ETUDE EXPLORATOIRE DES RAPPORTS ENTRE  
LES STRUCTURES JURIDIQUES ET FONCTIONNELLES  
ET LES CONDUITES INNOVATRICES DANS UNE  
ORGANISATION DE TRANSPORTS EN COMMUN

---

Marché N° 74 00 024 00 225 75 01



D. Benusiglio - B. Burel  
IDET-CEGOS



A. T. P. SOCIO-ECONOMIE DES TRANSPORTS

Marché N° 74 00 024 00 225 75 01

Service des Affaires Économiques

DOCUMENTATION

Réf. n°

CDAT

4119

ETUDE EXPLORATOIRE DES RAPPORTS ENTRE LES  
STRUCTURES JURIDIQUES ET FONCTIONNELLES ET  
LES CONDUITES INNOVATRICES DANS UNE ORGANISATION  
DE TRANSPORTS EN COMMUN

---

Le cas de T R A N S E X E L

Septembre 1975



S O M M A I R E



	<u>Pages</u>
<u>AVANT-PROPOS</u>	7
Chapitre I - PRESENTATION DE L'ETUDE	11
Chapitre II - PRESENTATION DE TRANSEXEL	15
<u>INTRODUCTION</u> - LA STRATEGIE DE TRANSEXEL : de "l'exploitant" au "conseil"	21
Chapitre I - TROIS STRATEGIES SUCCESSIVES DE TRANSEXEL (à partir de 1964)	27
1. La stratégie de maintien de l'autonomie	27
2. La stratégie de consolidation	30
3. La stratégie d'accession au "conseil"	33
Chapitre II - LA CONDUITE INNOVATRICE DE TRANSEXEL D'UNE POSITION D'EXPLOITANT A UNE POSITION DE CONSEIL	37
1. Les innovations	37
2. L'innovation comme actualisation d'un pouvoir	38
3. L'innovation comme moment d'une stratégie	39
<u>1ère PARTIE</u> - L'EXPLICITATION DES STRATEGIES DANS LES POLITIQUES FONCTIONNELLES	43
Chapitre I - POLITIQUE FINANCIERE ET CONTRACTUELLE	47
1. Les différents types de contrats et modes de financement	48
2. La politique financière et contractuelle dans la stratégie de TRANSEXEL	53
Chapitre II - POLITIQUE DU PERSONNEL ET POLITIQUE DE PRODUCTIVITE	59
1. La suppression des receveurs et le passage à un agent	61
2. La réorganisation des ateliers d'entretien	62
3. Diminution des horaires de travail. Restructuration des lignes	65
4. La politique du personnel dans les rapports entreprise - municipalités	66

	<u>Pages</u>
Chapitre III - POLITIQUE COMMERCIALE	69
1. La recherche d'une politique commerciale adaptée à la situation des transports en commun	73
2. La politique de marketing	82
Chapitre IV - POLITIQUE DE DIVERSIFICATION DES SERVICES	101
1. Lutter contre une concurrence extérieure à l'encontre du réseau régulier	103
2. Equilibrer la gestion des réseaux	103
3. Maîtriser le marché des déplacements éventuellement par la sous-traitance	106
Chapitre V - POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DU SAVOIR-FAIRE	109
1. La sensibilité de TRANSEXEL aux premières initiatives concernant les transports en commun	111
2. En 1967, la création des GEP dans les Direc- tions Départementales de l'Equipement	113
3. Politique d'études du Ministère des Transports	114
4. La décision de créer E. C. T. en 1968	115
5. Le développement de E. C. T.	116
<u>2ème PARTIE</u> - LA TRANSFORMATION DES RAPPORTS DE POUVOIRS ENTREPRISES - MUNICIPALITES	119
Chapitre I - L'INCIDENCE DE LA POLITIQUE COMMER- CIALE SUR LES RAPPORTS ENTREPRISES - MUNICIPALITES	125
Chapitre II - UN NOUVEL EQUILIBRE DE POUVOIR ENTRE CONCESSIONNAIRE ET CONCEDANT	131
1. La crédibilité de l'entreprise et la reconnais- sance d'un pouvoir d'expertise	131
2. L'enjeu du développement du transport urbain sur les municipalités	133
3. Un nouvel équilibre des pouvoirs	139

	<u>Pages</u>
Chapitre III - L'INSERTION DE TRANSEXEL DANS LA CONFIGURATION DES POUVOIRS QUI PRESIDE A L'EVOLUTION DES TRANSPORTS COLLECTIFS DANS LES AGGLOMERATIONS	141
1. Le découpage de l'action de l'Etat	142
2. Les rapports Etat - Municipalités	144
3. L'insertion de TRANSEXEL dans le système de pouvoirs Etat - Municipalités	145
4. Le cas des agglomérations communes	146
5. L'exemple de Besançon	149
<u>3ème PARTIE</u> - LE DEVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION DU GROUPE	153
Introduction - L'ORGANISATION DE TRANSEXEL EN TANT QUE GROUPE	157
Chapitre I - PERSPECTIVE HISTORIQUE : DIFFERENTES PHASES D'EVOLUTION DE L'ORGANISATION (de 1960 à 1974)	159
1. Avant 1964 : une tradition de centralisation	159
2. Entre 1964 et 1968 : productivité et centralisation	161
3. Depuis 1967 : stratégie commerciale et décentralisation	167
4. De 1968 à 1973 : stratégie anticipatrice. Développement puis concentration du savoir-faire	169
Chapitre II - ANALYSE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DE 1968 A 1974	172
1. Les préalables à une nouvelle répartition de pouvoirs entre Siège et réseaux : constitution du savoir-faire, différenciation et formalisation des rôles	172
2. Apport des modèles du management du marketing dans le changement d'organisation	185

Chapitre III - L'ETABLISSEMENT DE NOUVEAUX RAPPORTS DE POUVOIRS ENTRE SIEGE ET RESEAUX	193
1. Le développement de l'organisation des réseaux locaux	193
2. Le rôle et l'organisation interne du Siège	202
<u>ANNEXE</u>	209

AVANT-PROPOS



Chapitre I - PRESENTATION DE L'ETUDE

Chapitre II - PRESENTATION DE TRANSEXEL



## Chapitre I - PRESENTATION DE L'ETUDE

---

Ce volume rend compte d'une investigation\* sur les rapports entre stratégie, conduite innovatrice et structure organisationnelle au sein d'une entreprise de transports en commun.

L'entreprise considérée est le groupe TRANSEXEL dont les dirigeants ont très obligeamment consenti à nous livrer les informations nécessaires à la réalisation de l'étude et ont bien voulu accepter la diffusion de ses résultats.

Ceux-ci se présentent comme une monographie du groupe TRANSEXEL rendant compte de l'évolution de sa stratégie et des transformations de son organisation entre 1960 et 1974. Comme on le sait, il s'agit d'une période au cours de laquelle de profondes transformations sont intervenues dans la politique gouvernementale à l'égard des transports urbains, dans l'attitude de certaines municipalités et dans le regain d'intérêt manifesté par de nombreux constructeurs de matériel de transport \*

Nous avons tenté de mettre en regard ces transformations du contexte socio-politique et économique avec les évolutions notées à TRANSEXEL afin de mieux expliquer ces dernières et d'apprécier dans la mesure du possible le rôle joué par l'entreprise exploitante au sein du système de pouvoirs qui concourt à déterminer l'offre de transport proposée aux usagers.

Le résultat de notre travail, bien que monographique, ne se présente pas sous la forme d'un strict déroulement chronologique. Cette forme d'exposition ne nous a pas paru pouvoir rendre compte de l'enchaînement des phénomènes (qui est loin d'être linéaire) ni de la pluralité des terrains sur lesquels les évolutions se manifestent.

---

\* Financée grâce au concours de la DGRST dans le cadre de l'A. T. P. "Socio-économie des Transports".

\* Voir en annexe les documents analysés et la liste des personnalités consultées à ce propos.

Nous avons, par contre, centré notre exposé sur une interrogation fondamentale : comment le groupe TRANSEXEL à partir d'une position de simple exploitant de réseaux de transports urbains est-il parvenu à diversifier ses prestations professionnelles et à se faire reconnaître tant comme fournisseur de services intellectuels que comme conseil, écouté par les municipalités et les services gouvernementaux pour nombre de questions concernant l'avenir des transports urbains dans les agglomérations ?

L'intérêt de cette question ne réside pas seulement dans "l'image novatrice" que les milieux professionnels s'accordent à reconnaître à la gestion de TRANSEXEL et dont on devine qu'il passe par le redressement plus ou moins spectaculaire de situations dégradées tant sur le plan de la rentabilité des réseaux que sur celui de leur fréquentation, de leur productivité et de leur qualité de service. Plus essentiellement, nous attribuons de l'intérêt à la question posée dans la mesure où les réponses que nous prétendons y apporter soulèvent une autre interrogation fondamentale qui concerne le rôle qu'une entreprise exploitante peut être amenée à jouer dans la conception et la réalisation non seulement des transports collectifs de l'avenir mais aussi des aménagements urbains qu'ils supposent. \*

Dans ce qui va suivre, nous adopterons donc une démarche d'exposition qui, après une très brève présentation de TRANSEXEL (Avant-propos chapitre II), s'ouvre sur l'exposé synthétique des stratégies adoptées par TRANSEXEL au cours de la période 60-74 et des conduites innovatrices qui jalonnent leur développement (Introduction, chapitres I et II). Ces stratégies sont référées chacune au contexte particulier dans lequel elles se développent, notamment au système de pouvoirs reliant différents intervenants intéressés aux transports collectifs en fonction de leurs finalités propres. Il n'est pas inutile de rappeler que ces stratégies ne sont pas (sauf citation explicite) l'expression consciente des finalités de TRANSEXEL, mais le résultat d'une interprétation de notre part à partir de notre propre appréciation de la place, du rôle et des enjeux de l'exploitant en général et de TRANSEXEL en particulier dans le système de pouvoirs plus haut mentionné.

---

\* Cette question est l'objet d'une prochaine recherche entreprise par la même équipe avec le concours de la DGRST.

Les parties suivantes de ce rapport tentent d'expliciter la démarche stratégique ainsi présentée et de la mettre en relation avec d'autres aspects de la réalité de l'entreprise et de son proche environnement.

Une première partie est consacrée à l'explicitation des stratégies à travers différentes politiques fonctionnelles de l'entreprise. Dans cette analyse nous tentons de mettre en évidence, en suivant le déroulement chronologique, comment se forment par un combiné d'anticipations volontaristes et de tâtonnements hasardeux les instruments politiques d'une stratégie et comment les différents partis pris par TRANSEXEL en matière contractuelle de productivité, de commerce, de finances, de gestion du personnel peuvent s'expliquer après coup par une démarche stratégique cohérente visant à préserver l'autonomie de l'entreprise et à développer des capacités professionnelles nouvelles permettant à la firme d'échapper à la condition de tractionnaire-garagiste. Un chapitre particulier consacré à la "politique de développement du savoir-faire" illustre d'ailleurs bien la démarche volontariste de TRANSEXEL en ce qui concerne l'accroissement de son "professionnalisme".

La mise en oeuvre des politiques ainsi analysées, dans la mesure même où elles obéissent à une stratégie de sauvegarde de l'autonomie, induit toute une série de conséquences concernant les rapports de l'entreprise avec son environnement et en particulier avec les municipalités. Nous consacrons de ce fait une deuxième partie de ce rapport à l'analyse de la transformation des rapports de pouvoirs entreprises-municipalités au cours de la période 60-74. Trois chapitres composent cette deuxième partie : le premier examine comment le développement d'une politique commerciale ayant pour cible l'utilisateur infléchit les rapports avec les municipalités ; le second décrit le nouvel équilibre de pouvoirs entre concessionnaire et concédant qui en résulte ; le troisième tente de dégager les particularités de l'insertion de l'exploitant (et spécialement de TRANSEXEL) dans le système plus vaste des intervenants concernés par les transports collectifs.

Mais la mise en oeuvre des politiques et la transformation des rapports à l'environnement qui en résulte ne sauraient s'accomplir sans être précédés, suivis ou accompagnés, suivant le jeu d'une dialectique subtile, par des transformations de l'organisation interne de l'entreprise elle-même. La troisième et dernière partie de notre rapport aborde en détail cette question dans trois chapitres.

Le premier reprend simplement le déroulement de la chronologie et distingue entre 1960 et 1974 quatre grandes phases d'organisation (successives mais avec divers recouvrements entre les unes et les autres) que l'on mettra facilement en rapport avec les initiatives stratégiques et politiques de l'entreprise. Un deuxième chapitre s'attache davantage à l'analyse du processus des changements organisationnels intervenus entre 1968 et 1974, afin de mettre en lumière le rôle de l'accumulation du savoir-faire professionnel dans le mouvement progressif de différenciation et de formalisation des rôles, ainsi que l'apport des modèles (ou des idéologies) de "management" et de "marketing" dans les changements d'organisation. Le troisième et dernier chapitre considère pour conclure l'organisation de TRANSEXEL en tant que groupe pour mettre en évidence les nouveaux rapports de pouvoirs entre sièges et réseaux qu'entraînent ou que présupposent des rapports de l'entreprise à son environnement.

## Chapitre II - PRESENTATION DE TRANSEXEL

### 1. HISTORIQUE DE LA SOCIETE

Ce n'est qu'en 1971 que se constitue juridiquement la Société qui prend le nom de TRANSEXEL, filiale à 100 % de E. E. I. (Société des Exploitations Electriques Industrielles) (1). Auparavant, les réseaux de transports ne constituaient qu'un département de cette dernière Société. Celle-ci possède par ailleurs, d'autres filiales dont les activités n'ont pas de rapport direct avec le transport. Ainsi, l'une de celle-ci, LOGABAX, la plus importante hormis TRANSEXEL, exerçait dans le domaine des machines comptables, et actuellement dans la mini-informatique.

E. E. I. a parmi ses actionnaires la Banque PARIBAS et le groupe belge ELECTROBEL dont le développement s'est effectué, à l'origine, sur la production d'électricité. A la fin du siècle dernier, les Belges ont promu l'électricité dans le monde. ELECTROBEL cherchait à implanter des usines de production électrique, notamment dans les villes. L'électrification des réseaux de tramways constituait un des premiers débouchés de ces usines. L'acquisition de réseaux de tramways (alors non électrifiés) pouvait constituer aussi un premier pas vers l'implantation d'une usine électrique assurée ainsi d'un premier débouché important.

C'est ainsi qu'à la fin du siècle dernier, ELECTROBEL a racheté une société française propriétaire d'un ensemble de réseaux de tramways et s'est employée à les électrifier. De la même façon, ELECTROBEL possède aussi en Belgique des filiales de transports en commun, en particulier à Bruxelles et Anvers.

Au-delà des liens patrimoniaux et financiers qui unissent TRANSEXEL à ses actionnaires, il est utile de relever deux caractéristiques importantes :

- . d'une part, la proximité de TRANSEXEL au sein des E. E. I. avec des activités industrielles totalement différentes du transport en commun (ainsi LOGABAX) et se situant dans un tout autre contexte de développement.

---

(1) Dans la suite du rapport, nous identifierons toujours la société sous le nom de TRANSEXEL, même si les événements relatés se situent avant 1971.

- . d'autre part, le groupe ELECTROBEL bénéficie lui-même d'une part d'une longue tradition dans le transport en commun et, d'autre part, d'une longue pratique des rapports de concessionnaire à concédant avec des collectivités publiques pour différentes activités (électricité, transports en commun, télévision par câbles, etc...).

## 2. LA COMPOSITION DU GROUPE EN 1964

Fin 1964, TRANSEXEL (alors service transport des E.E.I.) comprend principalement la gestion de neuf filiales locales de réseaux d'autobus à Besançon, Brest, Caen, Cherbourg, Dijon, Perpignan, Tours et Oran (Algérie).

Parmi ceux-ci, quatre réseaux sont gérés "aux risques et périls" de l'entrepreneur (Brest, Cherbourg, Caen, Lorient), tandis que l'exploitation des autres réseaux rentre dans le cadre de contrats prévoyant différentes modalités de contributions financières de la part des municipalités.

A Paris, le siège de l'entreprise comprend essentiellement le directeur général et quelques cadres fonctionnels (3 ou 4) qui se répartissent l'étude des problèmes financiers, comptables, techniques et de personnel.

Chaque réseau est dirigé par un directeur supervisant trois services principaux :

- . un service "Administratif" et comptable
- . un service "Mouvement" chargé de l'organisation des services de chauffeurs et de la production du service transport.
- . un service "Atelier" chargé de l'entretien des véhicules.

### 3. LA SITUATION EN 1964

Pour le groupe TRANSEXEL, l'année 1964 est marquée par deux événements importants concernant les conditions d'exploitation des réseaux et un changement des responsables à la direction du groupe.

#### . Dégradation des conditions d'exploitation

C'est vers le milieu des années 60 que se font sentir les effets de la motorisation sur l'ensemble des réseaux français (1), se caractérisant par une baisse de la fréquentation et donc une chute des recettes. La progression du taux d'équipement des ménages en automobile s'accélère de 1960 à 1964 passant de 30 % à 43 % en 1964 (soit une progression de 45 %) (2).

C'est en 1964 que les effets de cette progression se font sentir, d'ailleurs assez brutalement, sur les conditions d'exploitation des réseaux de TRANSEXEL. Tandis que le nombre de voyageurs transportés progressait de 6 à 7 % par an dans les premiers mois de 1963, la progression n'est que de 2 % pour les six premiers mois de l'année 64 par rapport à la même période de l'année précédente.

Alors que le nombre de kilomètres parcourus par les autobus évoluait de façon parallèle avec l'augmentation du trafic de voyageurs (+ 6 à 7 % de 1962 à 1963), le kilométrage parcouru pendant les six premiers mois de 1964 se révélait supérieur de 13,30 % au kilométrage parcouru pendant la période correspondante en 1963. Ainsi, tandis que le ratio du nombre de voyageurs par kilomètre était resté inchangé de 1962 à 1963, il accusait un net fléchissement passant de 6,16 pour les six premiers mois de 1963 à 5,54 pour la même période de 1964, soit une baisse d'environ 10 %. Or, si les recettes sont directement proportionnelles au nombre de voyageurs (du moins pour les réseaux "aux risques et périls"), les dépenses, quant à elles, croissent en fonction du kilométrage parcouru (frais de personnel de conduites, amortissement des véhicules, frais d'entretien).

---

(1) Les transports collectifs et la ville (Editions Celse) 1973.

(2) A. Villeneuve - L'équipement des ménages en automobiles - enquêtes transport - 1967. (Les Collections de l'INSEE, M 15)

Cette situation est d'ailleurs générale pour l'ensemble des réseaux français, et d'ailleurs plus avancée dans les grandes villes (1) :

"A propos de l'évolution des réseaux de transports urbains au cours des cinq dernières années, on constate que les réseaux des grandes villes voient leur trafic diminuer régulièrement, tandis que les réseaux moyens paraissent dans une meilleure situation".

"Il faut s'attendre, au cours des prochaines années, à une baisse générale, plus ou moins grande suivant les cités, des trafics urbains, conséquence du développement incessant de l'automobile privée et de la congestion croissante de la circulation. Parallèlement, il faut prévoir que les résultats des comptes d'exploitation ne pourront que se détériorer".

En outre, le "Plan de Stabilisation" introduit le blocage des tarifs des transports publics, les augmentations ne pouvant être autorisées que par le Ministère des Travaux Publics, après l'examen de chaque dossier particulier.

• Changements des responsables à la direction du groupe

Au mois de janvier 1964, la direction du groupement de réseaux est confiée à deux nouveaux directeurs généraux chargés d'assumer conjointement la direction. Cette décision intervient à la suite du départ à la retraite de l'ancien directeur général.

En même temps les cadres fonctionnels du siège sont remplacés par des hommes nouveaux choisis délibérément en dehors de la profession. Une fonction nouvelle est créée au siège pour développer une politique commerciale.

Le changement des responsables (qui se produit donc avant le constat des résultats des six premiers mois de 1964) inaugure la tentative de l'entreprise de maintenir l'équilibre d'exploitation :

"Nous nous sommes dits, en 1964, ou bien nous laissons mourir, ou bien nous faisons quelque chose et nous gérons les réseaux comme des affaires industrielles, peut-être contrairement aux canons de la profession".

(Le Président de TRANSEXEL)

---

(1) U T P U R - Bulletin bi-mensuel n° 486.

4. LES MODIFICATIONS INTERVENUES ENTRE 1964 ET 1974 DANS LA COMPOSITION DE LA SOCIETE

Les changements intervenus entre 1964 et 1974 rentrent dans le cadre de l'étude proprement dite.

Notons cependant :

- . à la fin de 1964, le retrait du réseau de Dijon,
- . le retrait du réseau d'Oran en 1965 (nationalisation),
- . la constitution du bureau d'études E. C. T. en 1968,
- . la concession du réseau de Montpellier à partir de 1969,
- . la direction du réseau de Lyon en 1970,
- . la constitution de SERGIE, Groupement d'Intérêt Economique commun avec le groupe C. G. F. T. E. (réseaux de Bordeaux, Rouen, Le Havre, Saint-Quentin, Nancy, Toulon) en 1974.

(En 1975, TRANSEXEL a pris les concessions des réseaux de Rennes, Le Mans et Montbéliard).



## INTRODUCTION

LA STRATEGIE DE TRANSEXEL

De "l'exploitant" au "conseil"



Chapitre I - TROIS STRATEGIES SUCCESSIVES DE TRANSEXEL

Chapitre II - LA CONDUITE INNOVATRICE DE TRANSEXEL  
D'UNE POSITION D'EXPLOITANT A UNE POSITION  
DE CONSEIL



L'évolution de TRANSEXEL de 1964 à 1974 correspond à un développement stratégique conduisant l'entreprise, à partir d'une position de simple exploitant de réseaux de transports urbains, à s'ériger en conseil des municipalités dans les décisions et les projets concernant le devenir des transports collectifs dans les agglomérations.

Les termes "d'exploitant" et de "conseil" renvoient à des positions différentes de l'entreprise au sein du système de pouvoirs qui détermine l'évolution des transports urbains. Ce système est caractérisé par la présence d'un certain nombre d'intervenants (usagers, entreprises, état, municipalités, constructeurs de matériel de toutes sortes) intéressés à divers titres par la définition d'une "offre de transport" dont les différents éléments (mise en oeuvre d'équipements particuliers, aménagement spatial et temporel des services, tarification, etc.) constituent pour eux des enjeux divers, plus ou moins compatibles ou exclusifs selon les cas.

L'histoire du transport urbain au cours de ces dix ou vingt dernières années fait apparaître des variations importantes de ces enjeux, à la faveur de la régression qu'ont connu les réseaux de tramways, puis d'autobus et, à l'heure actuelle, du "regain d'intérêt" que recommence à susciter le développement des transports collectifs. Cette évolution traduit une transformation du système de pouvoirs avec l'intervention et/ou le retrait de certains acteurs intervenants et une modification des rapports de domination et de dépendance noués entre eux.

On peut très schématiquement décrire les transformations du système de pouvoir intervenues au cours des dernières années de la façon suivante.

A l'origine, le développement du transport collectif a été largement appuyé sur des financements privés, mais la baisse de la rentabilité des investissements dans ce secteur a entraîné une diminution de l'initiative des entreprises.

Dans les quinze dernières années, le développement rapide de la motorisation individuelle a accéléré ce processus. Finalement, l'initiative privée a été relayée par les financements de l'Etat ou les différentes formes de contributions financières des municipalités, afin de maintenir l'activité minimum, indispensable pour assurer les déplacements de catégories de population dites "captives" du transport collectif.

Cette évolution s'est traduite par une modification de la position de l'exploitant comme pouvoir autonome au sein du nouveau système de pouvoirs qui s'est ainsi constitué. D'entrepreneur cherchant la rentabilité d'un investissement important dans le développement des réseaux de tramways ou d'autobus, il est, à la limite, devenu un simple "rouleur subventionné" totalement dépendant d'initiatives extérieures et, dans bien des cas, cherchant seulement à tirer le meilleur parti de la propriété juridique d'un contrat.

Cependant, le développement de l'urbanisation et les contradictions auxquelles conduit irrémédiablement la croissance de la circulation automobile (engorgements de la circulation, pollution, difficultés d'accès des centres villes, etc.) modifient considérablement l'enjeu politique que représente le transport collectif. De simple instrument pour le déplacement des "usagers captifs", il devient un facteur indispensable de l'équilibre des villes. Du même coup, ce renouveau mobilise d'autres intervenants, par exemple les constructeurs qui découvrent dans les nouveaux systèmes de transports urbains un nouvel enjeu économique.

Dans cette phase, le rôle de l'Etat est particulièrement dominant, soit parce qu'il désigne l'enjeu, soit parce qu'il préconise les solutions et surtout finance les nouveaux investissements dont la rentabilité n'est pas assurée.

Mais l'expérience étant ainsi faite sur quelques "bancs d'essais", l'initiative privée pourrait prendre le relais. Or, face à cette mutation, l'exploitant traditionnel, entraîné par la logique de la régression, ne dispose ni des financements nécessaires (et quand bien même il les aurait, il n'investirait pas dans le transport urbain), ni du savoir-faire nécessaire pour prendre l'initiative d'un processus d'amélioration. Il ne contrôle pas l'évolution de la fréquentation et ce sont souvent les municipalités qui définissent les services à assurer. Sa capacité de formuler des projets sur le devenir des transports urbains s'est affaiblie.

C'est dans ce contexte général que se développent les stratégies de TRANSEXEL et que se manifestent certaines de ses conduites innovatrices.

## Chapitre I - TROIS STRATEGIES SUCCESSIVES DE TRANSEXEL (à partir de 1964)

---

La stratégie d'une entreprise caractérise l'évolution de ses rapports avec l'environnement, c'est-à-dire avec un certain système de pouvoirs externe.

Les stratégies successives de TRANSEXEL vont se développer au fur et à mesure que se présenteront des situations nouvelles susceptibles de modifier les rapports de pouvoir entre l'entreprise et son environnement. Au cours des dix dernières années, on peut schématiquement repérer trois situations remarquables, dans chacune desquelles de nouveaux enjeux concernant les transports en commun viennent modifier l'état des relations de pouvoir entre différents intervenants. C'est par rapport à chaque état du système de pouvoirs que nous caractériserons chaque stratégie particulière de TRANSEXEL et les politiques correspondantes.

Nous aborderons dans l'ordre chronologique (sans cependant considérer la succession temporelle comme absolument rigoureuse et en gardant en vue l'enchaînement des phénomènes) :

- . une stratégie de maintien de l'autonomie par la sauvegarde de l'équilibre d'exploitation,
- . une stratégie de consolidation par l'accession à de nouveaux marchés et la diversification des services offerts,
- . une stratégie d'accession au conseil par le développement de l'expertise en matière de transports urbains.

### 1. LA STRATEGIE DE MAINTIEN DE L'AUTONOMIE

#### Les effets de la motorisation individuelle

Dans les années 60, la situation à laquelle se trouvent confrontées les entreprises de transports urbains résulte de la croissance de la motorisation individuelle. Entre 1960 et 1970, le pourcentage de ménages équipés en automobiles augmente de 30 % en 1960 à 57 % en 1970 (1).

---

(1) A. VILLENEUVE - "L'équipement des ménages en automobiles"  
Enquête transports 1967 (Les collections de l'INSEE M 15)

La croissance rapide du nombre d'automobiles et son utilisation toujours plus grande pour les déplacements en milieu urbain accélèrent le processus de dégradation des conditions d'exploitation des entreprises de transports collectifs.

La motorisation individuelle entraîne une baisse de la fréquentation des autobus. Il en résulte, de façon directe, une baisse des recettes des entreprises de transports.

Par ailleurs, l'augmentation de la circulation en milieu urbain crée de nombreux encombrements, notamment aux heures de pointe. Il en résulte une baisse de la vitesse commerciale des autobus et donc une augmentation des coûts kilométriques d'exploitation (il faut, en effet, un plus grand nombre d'autobus, donc davantage d'investissements et de main-d'oeuvre pour maintenir qualitativement et quantitativement le même service).

La diminution des recettes des entreprises, du fait de la moindre fréquentation des autobus et l'augmentation de leurs dépenses, du fait de la baisse de la vitesse commerciale, menace l'équilibre financier des entreprises.

#### L'état du système de pouvoirs

Le processus de dégradation a une limite dans la mesure où certaines catégories de la population restent tributaires du transport en commun, ne serait-ce que pour les déplacements domiciles-écoles, domiciles-travail, etc.

L'état du système de pouvoirs est essentiellement déterminé en fonction de l'enjeu que représente le transport collectif pour les usagers "captifs" de la population.

- . les municipalités sont amenées à subventionner les services déficitaires,
- . l'Etat intervient dans le financement des investissements en matériel avec des emprunts à faible taux d'intérêt,
- . la profession, qui regroupe les entreprises de transports urbains (l'U. T. P. U. R. ), renforce les liens entre ses membres et tend à uniformiser les normes de comportement des entreprises,

- . les constructeurs (SAVIEM et BERLIET qui ont le quasi monopole des autobus) définissent en 1964 un nouveau modèle d'autobus ("l'autobus standard") sur la base d'un cahier des charges élaboré par la profession. Les qualités recherchées doivent être compatibles avec les difficultés d'exploitation des entreprises. La profession se porte donc sur la définition d'un matériel robuste ne nécessitant pas un fréquent renouvellement (durée de vie : 12 ans).

### La stratégie de TRANSEXEL : sauvegarde de l'équilibre d'exploitation

Face à cette situation, les entreprises peuvent être amenées à réduire l'offre kilométrique en supprimant les lignes déficitaires et/ou à demander une contribution financière aux municipalités pour maintenir certains services.

Cette stratégie correspond cependant à un accroissement de la dépendance des entreprises par rapport aux municipalités qui, dans la mesure où elles financent le "déficit" d'exploitation, peuvent être amenées à intervenir directement dans la gestion des entreprises et à les soumettre à leur propre définition de la situation en leur prescrivant : itinéraires, fréquences, tarifs, achats et renouvellements des véhicules, salaires du personnel, etc...

Cependant, la survie des entreprises n'est pas directement menacée pour plusieurs raisons :

- . un minimum de services doit être assuré pour transporter les usagers "captifs",
- . les contrats de concessions sont de longue durée,
- . l'entreprise a une autonomie de négociations avec le personnel.

La stratégie de TRANSEXEL vise, au contraire, à préserver l'autonomie de l'entreprise en maintenant l'équilibre d'exploitation. Les politiques du groupe répondent à cette orientation stratégique :

- . politique financière et contractuelle : dégagement de capitaux, utilisation des possibilités de financement par des capitaux publics plutôt que de demander des contributions financières aux municipalités, en particulier maintien des contrats aux "risques et périls".
- . politique de productivité : suppression des receveurs dans les autobus, réorganisation des ateliers.

- . politique de diversification des services : utilisation des véhicules en heures creuses pour des services spéciaux, développement des transports "scolaires" et "ouvriers".
- . politique commerciale : développement de l'information auprès du public, publicité en faveur du transport en commun, stagnation et régression de l'offre quantitative.

C'est essentiellement le développement d'une politique commerciale qui distingue le plus TRANSEXEL du restant de la profession et donc qui apparaît la plus novatrice, même si initialement (64-67) elle se limite à des pratiques qui ne remettent pas en cause les caractéristiques qualitatives et quantitatives de l'offre de transport. La politique commerciale correspond en effet à une représentation de la situation refusant l'idéologie qui prévaut à l'époque que le transport en commun est réservé aux "captifs" (et qui caractérise bien toute l'organisation du système des intervenants). En s'adressant aux usagers comme à des "clients" qu'il faut tenter d'attirer et de maintenir, la stratégie de TRANSEXEL se porte en fait sur un autre enjeu.

Le problème n'est pas de savoir si cette politique a réussi ou non (il est peu probable que l'information et la publicité aient attiré une clientèle nouvelle importante au transport en commun). C'est essentiellement un processus qui s'enclenche, qui va permettre à l'entreprise d'être sensible et de tirer parti d'occasions nouvelles ("commerciales") qui se présentent.

## 2. LA STRATEGIE DE CONSOLIDATION

### L'extension des villes vers la périphérie

Tandis que la motorisation individuelle augmente et affecte directement les entreprises de transports collectifs, d'autres processus contemporains se développent dans la période des années 60. En particulier, les villes se transforment, s'étendant vers l'extérieur. Il se produit aussi une nouvelle différenciation de l'utilisation de l'espace urbain entre zones d'activités (implantation de zones industrielles) et zones d'habitations. Les zones d'habitations elles-mêmes se différencient selon les revenus des habitants.

Le phénomène le plus visible est la construction des ZUP à la périphérie des villes. Pour leurs habitants, les distances domiciles-lieux d'activités (travail, école, commerces, loisirs) s'accroissent dans la mesure où c'est la population aux revenus les plus modestes qui se trouve ainsi rejetée à la périphérie des villes ; il en résulte une demande nouvelle de déplacements susceptible de se reporter sur les transports en commun.

#### L'état du système de pouvoirs

L'état du système de pouvoirs est à peu près le même que celui décrit précédemment.

Cependant, cette demande nouvelle émanant d'une population souvent rendue "captive" par l'éloignement auquel elle est soumise crée la nécessité d'allonger certaines lignes de transport ou d'en créer de nouvelles. L'initiative de ces transformations peut être prise soit par la municipalité, soit par l'entreprise. Le plus souvent, la municipalité agira à partir des plaintes émises par des habitants de zones peu ou mal desservies pour désigner à l'entreprise de transports les changements à opérer, avec généralement une compensation financière supplémentaire pour l'entreprise.

En définitive, les évolutions urbaines et les modifications de la demande de transports en commun qu'elles suscitent, viennent accroître la dépendance de l'entreprise de transports en commun et la confirmer dans son rôle de rouleur et de garagiste agissant selon les directives des municipalités.

#### La stratégie de TRANSEXEL : accession à de nouveaux marchés et diversification des services

La stratégie de TRANSEXEL a consisté à l'inverse à anticiper sur les initiatives de la municipalité en recensant et en tenant à jour les données relatives à l'évolution de la demande potentielle et réelle de déplacements en transports en commun de manière à proposer elle-même les enjeux aux municipalités.

Pour TRANSEXEL, ces transformations représentaient des "opportunités commerciales" nouvelles. Mais en prenant l'initiative de créer de nouveaux services (réseaux "aux risques et périls") ou en prenant l'initiative auprès des municipalités (réseaux subventionnés) pour demander l'allongement ou la création d'une ligne, l'entreprise de transport urbain se mettait en position de définir elle-même la situation et l'offre de transport.

. politique commerciale

C'est essentiellement selon des critères commerciaux que vont être prises les principales décisions de l'entreprise.

Le développement du savoir sur les pratiques de déplacements va amener l'entreprise à contrôler l'évolution de la fréquentation en fonction des modifications apportées à l'offre de transport et des transformations que subissent les milieux urbains. La création de services "Marketing" dans les réseaux va officialiser et renforcer le pouvoir d'expertise de l'entreprise sur l'interprétation de demandes sociales en matière de transport collectif et la définition de l'offre correspondante.

. politique financière et contractuelle

Dès lors que l'entreprise se rend crédible auprès du maire (arrêt de la régression et augmentation de la fréquentation), la négociation entre l'entreprise et la municipalité s'opère sur la base d'un certain pouvoir d'expertise reconnu à l'entreprise et de l'enjeu que peut représenter le transport en commun pour les municipalités (enjeu que l'entreprise contribue à faire apparaître).

Dès lors que ce nouveau rapport de pouvoirs s'établit, les contributions financières des municipalités ne signifient pas la perte de l'autonomie de l'entreprise, mais au contraire la reconnaissance d'un certain pouvoir d'expertise.

C'est entre 1972 et 1974 donc, après que ce pouvoir d'expertise lui ait été reconnu, que TRANSEXEL a mis fin aux contrats "risques et périls", les réseaux ne pouvant plus se développer sur la base du maintien de l'équipe d'exploitation sans contribution des municipalités concernées.

### 3. LA STRATEGIE D'ACCESSION AU "CONSEIL"

#### L'urbanisation

La situation qui commence à se présenter dans la deuxième partie des années 60 et qui s'accroît depuis, résulte du développement des processus que nous avons relevés précédemment et qui bouleversent l'équilibre des villes.

L'adaptation de la voirie à la circulation s'enferme dans un cercle vicieux. Les centres urbains se dégradent. Enfin, de nouvelles revendications se font jour pour la protection des sites, contre le bruit, contre la pollution, etc.

#### Etat du système de pouvoirs

Sous l'effet de l'enjeu nouveau et d'importance économique que représente potentiellement le transport urbain pour l'équilibre des villes, le système de pouvoirs se transforme essentiellement à partir de l'intervention de l'Etat.

Dès 1967, l'action de l'Etat sur les milieux urbains se dessine à travers le lancement d'études et la création d'organes nouveaux :

- . création des G. E. P. dans les Directions Départementales de l'Équipement en 1967 pour préparer les Schémas Directeurs d'Urbanisme et d'Aménagement (S. D. A. U.).
- . programme d'études et d'essais concernant l'amélioration des transports en commun en 1968.
- . premières études de plans de circulation.
- . création de l'I. R. T. en 1969.
- . colloque de Tours en 1970 réunissant représentants de l'administration, des municipalités et des exploitants sur le thème des transports urbains.

Ce n'est cependant qu'aux environs de 1972 que ces interventions vont commencer à s'actualiser au niveau local, dans des décisions concernant les plans de circulation, les S. D. A. U., les plans de transports, des projets de constructions de "sites propres", etc...

Cependant, au niveau local lui-même, dans les ensembles urbains recouvrant le territoire de plusieurs communes, des syndicats intercommunaux se multiplient pour étudier et mettre en oeuvre une nouvelle organisation des transports collectifs au niveau de l'agglomération (par exemple, Caen, Brest et Tours).

Ces études, ces projets et ces décisions, du fait de l'enjeu qu'ils représentent, mobilisent de nombreux intervenants nouveaux organes de l'Etat, services extérieurs de l'équipement, services techniques des municipalités, bureaux d'études publics et privés, etc...

En outre, certains secteurs industriels sont directement concernés : constructeurs de "modes nouveaux de transports collectifs" (MATRA, CREUSOT-LOIRE, ALSTHOM, etc.), constructeurs de systèmes de régulation (industrie électronique), etc.

#### La stratégie de TRANSEXEL : développement de l'expertise

D'une manière générale, face à ces transformations du système de pouvoirs, l'exploitant traditionnel se trouve dans une position de dominé : il ne dispose pas du savoir-faire nécessaire et il n'a pas accès aux sources de financements.

La stratégie de TRANSEXEL va être, au contraire, de saisir les occasions qui se présentent, de développer l'expertise et de la faire valoir auprès des différents centres de pouvoirs municipaux et étatiques.

Dès 1968, le groupe constitue un bureau d'étude E. C. T. sur la base de l'expertise déjà acquise et reconnue à travers les quelques transformations qui ont été apportées au réseau, à l'occasion d'une demande d'étude de l'Etat sur l'organisation des transports en commun de la ville nouvelle d'Evry.

Le bureau d'étude va être le moyen (surtout à partir de 1972) pour le groupe de mener une politique de développement de l'expertise technique, financée surtout par les contrats d'études qu'il acquiert auprès de l'Etat, des municipalités, des entreprises, mais en partie par le groupe lui-même qui prend à son compte, à titre d'investissement, le solde déficitaire de son compte d'exploitation.

Cette expertise se construit en structurant autour d'un savoir-faire sur les transports collectifs, différents savoirs autonomes (détenus par d'autres acteurs) sur l'urbanisme, la circulation, les techniques nouvelles de transport, les systèmes de régulation, les problèmes économiques de l'exploitation des réseaux d'autobus et des modes nouveaux de transport. Ainsi organisée, cette expertise est susceptible de placer l'entreprise auprès des municipalités dans une position de conseil, interface entre les constructeurs, les urbanistes, les experts en circulation, les financiers (pour le moment, exclusivement l'Etat).



## Chapitre II - LA CONDUITE INNOVATRICE DE TRANSEXEL D'UNE POSITION D'EXPLOITANT A UNE POSITION DE CONSEIL

---

La conduite innovatrice de TRANSEXEL apparaît d'abord dans des pratiques d'exploitation et de gestion des réseaux qui singularisent cette entreprise parmi l'ensemble de la profession des exploitants de réseaux de transports urbains.

### 1. LES INNOVATIONS

On peut tout d'abord singulariser les différentes innovations dans les qualités nouvelles ajoutées par l'entreprise aux caractéristiques de l'offre de transport et dans les pratiques nouvelles introduites dans l'organisation et la gestion de l'entreprise.

Parmi les innovations concernant les caractéristiques de l'offre de transport :

- . l'aménagement intérieur et extérieur des autobus : moquette, carrosserie design, etc...
- . les restructurations partielles ou totales de réseaux.
- . l'information au public : affichage des horaires, brochures, publicité.
- . la régulation des autobus à Besançon.
- . etc...

Parmi les "innovations" concernant les pratiques d'organisation et de gestion de l'entreprise :

- . les enquêtes auprès du public.
- . la création de services "Marketing" dans les réseaux pour étudier, analyser et contrôler l'évolution des pratiques de déplacements et de la fréquentation du réseau et définir les caractéristiques de l'offre de transport.
- . la formation permanente de l'encadrement.
- . etc...

## 2. L'INNOVATION COMME ACTUALISATION D'UN POUVOIR

On peut aussi resituer l'innovation par rapport à la configuration d'un certain système de pouvoir dans une perspective synchronique au moment où apparaît cette innovation. Il faut considérer simultanément le système de pouvoirs externe à l'entreprise et son système de pouvoirs interne. L'innovation apparaît essentiellement comme une modification de l'ensemble des rapports de pouvoirs et la forme concrète de l'actualisation d'une 'prise de pouvoir'.

### - l'innovation s'inscrit à l'intérieur du système de pouvoirs externe

L'ensemble des innovations qui découlent de la politique commerciale de TRANSEXEL (moquette dans les autobus, carrosserie design, publicité, restructuration de réseaux, etc...) visent essentiellement à améliorer la fréquentation des réseaux.

De même, la création des services "Marketing" des réseaux ont pour but de contrôler l'évolution des pratiques de déplacements afin de permettre à l'entreprise de maîtriser la fréquentation. Par ces pratiques, l'entreprise cherche à influencer et à contrôler "l'utilisateur".

L'innovation correspond à une tentative de l'entreprise de modifier le rapport de pouvoirs entreprise-utilisateur. Cependant, d'autres rapports de pouvoirs se trouvent ainsi transformés. Les aménagements intérieurs et extérieurs apportés aux véhicules marquent l'intervention de l' "exploitant" dans un domaine qui est celui du "constructeur".

La création de services "Marketing" dans les réseaux correspond à une prise en charge par l'entreprise de la définition des caractéristiques de l'offre de transport. Les restructurations de réseaux marquent aussi l'intervention de l'entreprise dans un domaine qui est celui de l'expert en circulation.

Ainsi l'innovation est le résultat d'une destruction d'un système de pouvoirs et d'une restructuration du système autour d'un centre de pouvoirs. Encore s'agit-il d'innovations d' "exploitant", c'est-à-dire limitées par différentes contraintes :

- . financières : rentrer dans le cadre du budget qui correspond à celui de l'exploitant ; l'aménagement des autobus ne revient qu'à 2 % du prix de l'autobus.

- . techniques : l'aménagement des autobus ne remet pas en cause la structure de base de l'autobus.

- l'innovation s'inscrit à l'intérieur du système de pouvoirs interne de l'entreprise

L'innovation s'inscrit à l'intérieur du système de pouvoirs interne. Les aménagements d'autobus ou les restructurations de réseaux marquent une intervention des services "Marketing" dans le domaine de l'entretien des véhicules (service entretien) et dans celui de l'organisation des services de chauffeurs (service opération).

D'une manière générale, la création des services "Marketing" a marqué l'insertion d'un nouveau pouvoir de normalisation. Les innovations sont essentiellement les résultats d'une renormalisation des pratiques d'exploitation.

3. L'INNOVATION COMME MOMENT D'UNE STRATEGIE

Mais, c'est finalement à l'intérieur du processus d'évolution des rapports de pouvoirs (internes et externes) qu'il est le plus intéressant de resituer les différentes innovations. Leur succession forme une séquence qui jalonne la constitution du pouvoir d'expertise de l'entreprise exploitante sur la définition des caractéristiques de l'offre de transport. Elles marquent des actualisations successives du pouvoir d'expertise de l'entreprise et la reconnaissance de ce pouvoir tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Depuis les campagnes publicitaires de 1965, du type "Prenez l'autobus", jusqu'à des opérations d'envergure comme celle qui est menée à Besançon, en passant par les extensions de lignes, les restructurations partielles et complètes de réseaux, toutes ces innovations ponctuent le passage de l'entreprise du simple rôle d'exploitant à celui de conseil dans les domaines qui touchent à la définition des caractéristiques de l'offre de transport.

A travers toutes ces innovations, de plus en plus importantes, l'exploitant a actualisé et réactualisé, maintenu et étendu, et enfin fait reconnaître son pouvoir d'expertise sur la détermination des caractéristiques de l'offre de transport.

Au fur et à mesure, l'innovation apparaît moins une innovation d' "exploitant" qu'une innovation de "conseil" adaptant et combinant des techniques détenues à l'extérieur de l'entreprise (par exemple, le système de régulation de Besançon) en sorte que l'entreprise s'intercale comme "conseil" des municipalités entre les différents intervenants du système de pouvoirs qui président au développement des transports urbains.

Une telle position de conseil n'est évidemment pas assurée. Il est nécessaire qu'elle se réactualise au fur et à mesure que des occasions se présentent de l'extérieur telles que décisions sur les plans de circulation, les S. D. A. U., les plans de transports, etc... mais l'exploitation des réseaux fournit aussi des occasions pour l'entreprise de prendre l'initiative auprès des municipalités.

Cette position de conseil est particulière par rapport à celles que sont susceptibles d'occuper d'autres centres d'expertises locaux (tels que services techniques, agence d'urbanisme, DDE, etc...) ou nationaux (par exemple I. R. T.) dans la mesure où elle est directement articulée sur une position de gestionnaire contrôlant l'évolution de la fréquentation, c'est-à-dire des pratiques d'utilisation des transports collectifs.

Dans la mesure où, pour les municipalités, l'enjeu du transport en commun réside dans un rééquilibrage des pratiques de déplacements au profit du transport collectif, la maîtrise de la variable fréquentation risque d'être un paramètre essentiel dans les décisions des municipalités.

L'entreprise intervient auprès des collectivités locales, d'abord en tant que "gestionnaire-conseil" :

"gestionnaire" (plus qu'exploitant) dans la mesure où la rémunération de l'entreprise est distincte de celle du capital engagé dans l'exploitation (capitaux publics).

"conseil" dans la mesure où l'entreprise se présente auprès des municipalités comme détentrice d'une expertise susceptible de les aider dans la mise en oeuvre d'une politique de développement des transports en commun.

"gestionnaire-conseil" dans la mesure où le gestionnaire assure une partie des risques économiques liés aux "conseils" qu'il prodigue. La "forme de gestion" que reçoit l'entreprise est en partie liée aux résultats (productivité, fréquentation).

Par contre , le bureau d'étude ECT intervient auprès des municipalités et des entreprises essentiellement en tant que "conseil": sa rémunération n'est généralement pas liée aux résultats (mais indirectement, car la notoriété de l'entreprise subit le contrecoup d'une contre-performance).

Ainsi, dans l'évolution de TRANSEXEL, d'une position "d'exploitant" à celle de "gestionnaire-conseil" (dans les réseaux) et de "conseil" (par l'intermédiaire d'ECT), la stratégie menée à partir du Marketing apparaît intersticielle, sous deux points de vue :

- . d'un point de vue historique : dans la mesure où, par l'intermédiaire du Marketing, l'entreprise a pris en charge la définition de l'offre de transport, mais dans une période (67-72) où le transport en commun n'était pas encore considéré comme un enjeu important par les autres intervenants. Le "Marketing" a permis à TRANSEXEL de se situer à l'intérieur du nouveau système de pouvoirs qui se mettait en place,
- . d'un point de vue actuel : le développement du savoir sur les pratiques de déplacements et sur les pratiques d'utilisation des transports collectifs, en fonction des caractéristiques de l'offre, positionne différemment l'entreprise parmi les autres intervenants, dans la mesure où celle-ci se montre capable de contrôler cette évolution.



lère partie

L'EXPLICITATION DES STRATEGIES  
DANS LES POLITIQUES FONCTIONNELLES



Chapitre I - POLITIQUE FINANCIERE ET CONTRACTUELLE

Chapitre II - POLITIQUE DE PERSONNEL ET POLITIQUE DE  
PRODUCTIVITE

Chapitre III - POLITIQUE COMMERCIALE

Chapitre IV - POLITIQUE DE DIVERSIFICATION DES SERVICES

Chapitre V - POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DU SAVOIR-FAIRE



## Chapitre I - POLITIQUE FINANCIERE ET CONTRACTUELLE

A la fin du siècle dernier, le développement du transport en commun s'est effectué sur la base de la mise en oeuvre d'un capital important (en infrastructures et en matériel) que les entreprises cherchaient à rentabiliser par l'exploitation. Nous avons vu que c'était la raison du rachat par ELECTROBEL d'une société holding de réseaux de tramways que sa filiale des Exploitations Electriques Industrielles s'était employée à électrifier.

La baisse de la rentabilité du capital investi dans les transports en commun, mais la nécessité de maintenir les services entraînent des modifications dans les contrats de concessions entre entreprises et municipalités, celles-ci prenant en charge certains services "déficitaires" et assurant ainsi un minimum de rentabilité à l'entreprise.

Dans les années qui suivent la fin de la deuxième guerre mondiale, le remplacement des tramways par les autobus (donc plus d'infrastructures en site propre) diminue l'importance du capital investi dans l'exploitation. Enfin le développement de l'affermage (les municipalités deviennent propriétaires du matériel) et le financement par l'Etat des investissements (prêts du FDES à taux réduit) réduisent la part des capitaux privés investis dans l'exploitation. Les entreprises sont devenues ainsi progressivement des entreprises prestataires de services mettant en oeuvre un capital (dont elles n'ont pas la propriété) à l'aide d'un savoir-faire et d'une main-d'oeuvre qualifiée qu'elles contrôlent.

TRANSEXEL a tiré les leçons de cette mutation en développant, dès 1964, une stratégie de société de services, fondée sur le développement d'un savoir-faire spécifique, de manière à acquérir et à maintenir une certaine position de domination à l'intérieur du système de pouvoirs qui préside à l'évolution des transports urbains.

La politique financière et contractuelle menée par l'entreprise répond à cette stratégie globale.

- 1) Dans les années 60, le remplacement des capitaux propres par des capitaux publics, diminue les exigences de rentabilité, sans accroître la dépendance de l'entreprise à l'égard des municipalités.
- 2) A partir de 1970, la transformation des contrats et l'augmentation des contributions financières des municipalités permet de financer le développement des réseaux, sur la base du pouvoir d'expertise acquis par les réseaux à travers les premiers effets de la politique commerciale.

## 1. LES DIFFERENTS TYPES DE CONTRATS ET MODES DE FINANCEMENT

La politique financière de l'entreprise doit être expliquée à travers l'évolution des différents types de contrats passés avec les collectivités locales et l'évolution relativement indépendante de la composition du capital engagé dans l'exploitation du réseau.

### 1. Les différents types de contrats

Il peut être utile au préalable de rappeler les caractéristiques des différents régimes contractuels qui lient les collectivités locales et les entreprises exploitantes. En dehors de la régie directe (cas où la collectivité locale prend elle-même en charge la gestion et l'exploitation du réseau de transports urbains), on a l'habitude de distinguer trois types de régimes contractuels : la concession, l'affermage et la régie intéressée. Il faut y ajouter le cas de Sociétés d'Economie Mixte qui constitue une phase nouvelle d'évolution des rapports juridiques entre exploitant et collectivité locale (exemple, Tours et Toulouse).

D'une manière générale, ces différents types de contrats sont des dérivés du régime de concession (entreprise propriétaire et gestionnaire des moyens de production).

Dans la pratique, les différences entre ces régimes tendent à s'atténuer sous l'effet des différentes modalités de contributions financières des collectivités.

. la concession

Dans le régime de concession, le pouvoir concédant définit un cahier des charges du service de transport qu'il entend voir assurer et un contrôle d'exécution. Le concessionnaire est propriétaire du matériel roulant et des installations fixes et assume les risques de perte ou gain afférents à l'exploitation dont les paramètres sont :

- . le coût kilométrique qui tient compte de la productivité, de la vitesse commerciale, du niveau des salaires, etc...
- . la recette kilométrique qui dépend du nombre de voyageurs par kilomètre et des tarifs.

Au fur et à mesure de la dégradation des conditions d'exploitation (baisse de la clientèle et baisse de la vitesse commerciale), pour maintenir l'activité des compagnies de transports, les pouvoirs concédants ont été amenés à apporter aux concessionnaires des garanties qui entament en fait le régime de concession pur (dit "aux risques et périls"). Le pouvoir concédant peut compenser en totalité ou en partie, les tarifs sociaux en vigueur sur le réseau de transports publics (par exemple, pour les écoliers, les retraités, etc...) ou garantir un tarif commercial compensant l'indexation des tarifs imposée par l'Etat.

Malgré ces modalités de compensation, le concessionnaire continue d'assumer les risques d'exploitation liés à la productivité et à la fréquentation. Par contre, dans le cas où le pouvoir concédant assure au concessionnaire une recette minimum par kilomètre parcouru par les autobus sur tout ou partie du réseau, le concessionnaire continue d'assumer les risques de productivité (coût par kilomètre parcouru), mais n'assume plus les risques de clientèle (nombre de voyageurs par kilomètre parcouru).

. affermage

Le régime d'affermage ne diffère de la concession que par le fait que le matériel et les installations nécessaires à l'exploitation sont la propriété de la collectivité locale. Ainsi, de la même manière que pour la concession, le fermier (aux risques et périls) assume, en principe, tous les risques d'exploitation (productivité, clientèle, tarifs), mais, en pratique, les contrats d'affermage peuvent prévoir des compensations financières pour tarifs sociaux, une garantie de tarif commercial.

EVOLUTION DES CONTRATS DES RESEAUX TRANSEXEL

	60	62	64	66	68	70	72	74	75	Années
BESANCON	Risques & Périls									
BREST										
CAEN										
CHERBOURG										
LORIENT										
MONTPELLIER										
DIJON										
PERPIGNAN										
TOURS										
LYON										

De même, le pouvoir concédant peut assurer une recette minimum garantie par kilomètre qui dégage le fermier des risques de baisse de clientèle et de blocage des tarifs.

• Régie intéressée ou compte de gestion

Dans les contrats de régie intéressée, le matériel et les installations fixes sont toujours la propriété de la collectivité locale. Celle-ci assume de plus l'intégralité des risques financiers afférant au fonctionnement de l'exploitation. Le régisseur perçoit une rémunération (prime de gestion) qui comprend généralement, une partie fixe indexée et une partie variable, fonction de la qualité de gestion faisant intervenir selon des formules diverses les améliorations de productivité et l'augmentation de la fréquentation.

Dans ce régime, le pouvoir concédant est donc associé plus étroitement à la gestion de l'entreprise, en particulier dans l'établissement du budget annuel.

• Sociétés d'Economie Mixte

Au lieu de s'adresser directement à une entreprise, les collectivités publiques peuvent passer un contrat de concession, d'affermage ou de régie intéressée avec une Société d'Economie Mixte, (en général le contrat est du type régie intéressée). Celle-ci regroupe généralement les collectivités publiques sur le territoire desquelles sont organisés les transports publics, divers autres organismes (Chambre de Commerce, Inspection Académique, Caisse d'Allocations Familiales, Caisse d'Epargne) ainsi que la société exploitante.

La S.E.M. peut assumer directement les responsabilités du concessionnaire, du fermier ou du régisseur ou sous-traiter à la société exploitante.

Les risques financiers de la S.E.M. sont répartis entre les actionnaires, mais si le contrat passé entre les collectivités et la S.E.M. est du type régie intéressée, ce sont les collectivités qui assument la part principale de ce risque.

## 2. Composition du capital

Les régimes contractuels décrits précédemment se distinguent selon que le capital engagé pour l'exploitation (matériel et installations fixes) appartient à la collectivité concédante (cas du régime d'affermage et de la régie intéressée) ou bien à l'exploitant (cas de la concession).

Dans ce deuxième cas, il y a en principe pour l'exploitant un risque supplémentaire tenant à l'immobilisation d'un certain capital dans les matériels et les installations nécessaires à l'exploitation. Dans la pratique, ce risque peut être évité grâce aux facilités d'emprunts à taux réduit qui peuvent être accordés par l'Etat, sous réserve d'être garantis par les municipalités. Le concessionnaire a donc la possibilité de dégager une plus ou moins grande partie de son capital immobilisé et de l'utiliser à des activités plus rentables (bien qu'en principe, cette facilité ne soit pas admise pour les renouvellements de matériel). Mais surtout, ce désengagement peut être entrepris indépendamment des modifications qui peuvent être apportées aux contrats eux-mêmes et, donc, n'accroît pas la dépendance à l'égard des municipalités.

En fin de compte, il existe deux manières pour l'entreprise de transports urbains de dégager ses capitaux propres :

- . Passage à la régie intéressée : la municipalité rachète son matériel
- . Ou, utilisation des facilités d'emprunts offertes par l'Etat dans le cadre du régime de la concession.

## 3. La rentabilité de l'exploitation

Les capitaux propres de l'entreprise tendant à diminuer, celle-ci se transforme plus ou moins progressivement en prestations de services.

De ce fait, la norme de rentabilité devient de plus en plus arbitraire dans la mesure où elle ne conduit pas à confronter l'utilisation du capital dans les transports urbains par rapport à d'autres utilisations possibles d'un meilleur rendement.

Le bénéfice qui se dégage de l'exploitation ne s'attache pas à la rémunération d'un capital, mais à la fourniture de prestations de services, c'est-à-dire à la mise en oeuvre d'un savoir-faire dans l'organisation et la gestion d'un réseau de transports urbains et l'utilisation d'une main d'oeuvre qualifiée.

En outre, dans la mesure où les contrats passés entre l'entreprise et le pouvoir concédant prévoient différentes modalités de subventions sous forme de recettes garanties par kilomètre ou de prime de gestion en partie fixe, le bénéfice d'exploitation tend à devenir relativement indépendant des aléas du "marché" des transports urbains, donc de la fréquentation. Le savoir-faire de l'exploitant se limite à l'aspect "pure-ment technique" de la gestion du réseau (gestion du personnel, entretien du matériel) pour lequel il est assuré d'une rémunération indépendante des fluctuations de clientèle.

Dans la mesure où le savoir-faire de l'entreprise devient relativement banalisé, le bénéfice d'exploitation tend à devenir de plus en plus une rente de situation, s'attachant essentiellement à la propriété juridique d'un contrat généralement de longue durée (mais aussi sur l'autonomie de négociation dont dispose une entreprise privée vis-à-vis de son personnel).

## 2. LA POLITIQUE FINANCIERE ET CONTRACTUELLE DANS LA STRATEGIE DE TRANSEXEL

Les remarques précédentes incitent à examiner la politique financière de TRANSEXEL en considérant simultanément ses deux composantes : d'une part, l'évolution de la composition du capital et, d'autre part, celle des rapports contractuels entreprise-collectivités locales.

Des les années 60, TRANSEXEL a eu recours aux possibilités d'utilisation des capitaux publics, tandis que la transformation des rapports contractuels entraînant une contribution financière accrue (à partir de 1970) des collectivités locales apparaît beaucoup plus récente.

. Financement par des capitaux publics

Dès les années 60, TRANSEXEL a utilisé les facilités financières offertes par l'Etat pour renouveler ses actifs avec des emprunts à taux réduits du F. D. E. S. (garantis par les municipalités).

De façon analogue, la création d'E. C. T. ne correspond pas à un investissement financier de la part de TRANSEXEL (mis à part, la prise en charge d'une partie des études au titre d'investissements). Le bureau d'étude E. C. T. est principalement rémunéré par les études qu'il mène pour le compte de l'Etat, des municipalités ou d'entreprises dans le cadre des contrats spécifiques qu'il passe avec eux.

. Modification des contrats entreprise-municipalités

Le dégagement des capitaux ne nécessite pas une modification des régimes contractuels. En particulier, cette politique s'accomode du maintien du régime de la "concession aux risques et périls" ; il suffit seulement que les municipalités donnent leur accord pour garantir le remboursement des emprunts. On voit donc se maintenir les contrats aux risques et périls (à Caen jusqu'en 1973, à Lorient et à Brest jusqu'en 1974) et même prendre en charge Montpellier en 1978 sous le même type de contrat.

Cette politique financière s'explique dans le cadre d'une stratégie de domination de l'environnement résultant du choix entre deux stratégies extrêmes qui résument bien la formule en cours dans les milieux professionnels du transport urbain : "Gérer le contrat" ou bien "gérer le réseau".

- . "Gérer le contrat" correspond à une vision plus à court terme visant à tirer le maximum de profit de la situation privilégiée qui s'attache à la propriété juridique d'un contrat.
- . "Gérer le réseau" correspond à une vision plus à long terme visant à conserver et à prolonger une certaine position de domination qui ne peut être garantie seulement par la propriété d'un contrat mais par la détention d'un savoir-faire spécifique.

On peut expliquer la stratégie suivie par TRANSEXEL en faisant quelques hypothèses sur l'enjeu qui est susceptible de représenter TRANSEXEL dans le cadre d'un groupe important comme celui dont cette entreprise fait partie.

En effet, la position de "rente de situation" ne constitue pas un enjeu suffisant pour un groupe industriel important, tandis que le maintien et le développement d'une position éminente par rapport à un certain environnement (dans le cas présent, celle que confère un pouvoir d'expertise reconnu) sont susceptibles de servir de base au développement d'autres activités intéressant le groupe (et qui ne concernent pas forcément le transport urbain).

A l'inverse, pour l'entreprise isolée (surtout au milieu des années 60 où la régression des transports urbains paraissait irrémédiable) l'unique finalité de l'exploitation d'un ou plusieurs réseaux de transport risque d'être seulement la recherche du meilleur profit à court terme.

#### 1. L'enjeu de la négociation entreprise-municipalités

La négociation avec les municipalités a pour objet d'obtenir une contribution financière de la municipalité pour combler le "déficit d'exploitation". Compte tenu de la composition du capital investi (capitaux propres/capitaux empruntés), cette contribution correspond à la garantie d'un seuil de rentabilité pour le capital investi et/ou seulement à la rémunération du savoir-faire de l'entrepreneur.

En période de régression, la négociation aboutit à une prise en charge par la municipalité de la définition des caractéristiques de l'offre (les lignes exploitées, fréquence) tandis que l'entreprise prend en charge ce qui est du domaine technique de l'exploitation proprement dit et qui est lié au "roulage" des autobus (gestion des chauffeurs, entretien des véhicules).

Les différents régimes contractuels poussent d'ailleurs à cette division des compétences : le pouvoir concédant prend en charge le définir l'organisation du service transport, tandis que l'intérêt du concessionnaire est surtout de rechercher la productivité du service offert.

La négociation tend donc à instituer cette division des compétences. Elle se résume ainsi :

- . la municipalité définit les services à effectuer (lignes, fréquences, etc...).
- . l'entreprise propose un prix de base pour faire fonctionner les autobus selon le schéma défini par la ville.

La prestation de services tend, de ce fait, à se limiter au fonctionnement des autobus. Finalement, la négociation aboutit à ce qu'en échange d'une contribution financière, l'entreprise abandonne à la municipalité (ou à d'autres acteurs, tels que le D. D. E.) une partie du pouvoir d'expertise liée à la définition de la situation et réduise sa capacité à formuler des projets sur le développement des transports en commun.

Cependant, cette différenciation des pouvoirs elle-même est floue dans la mesure où la définition de l'organisation des transports peut inclure non seulement le choix des itinéraires, des fréquences, des horaires, mais aussi certains aspects qui ont une incidence directe sur la productivité tels que le choix de véhicules, la périodicité de leur renouvellement, etc...

On verra d'ailleurs plus loin que la politique "Marketing" de TRANSEXEL a précisément consisté à réaliser une articulation étroite entre ce qui relève de la définition des services (le domaine du Marketing) et ce qui relève de leur mise en oeuvre (les opérations).

La politique financière de TRANSEXEL entre donc dans le cadre de cette stratégie visant à préserver et élargir la capacité d'intervention de l'entreprise sur la définition de l'offre de transport. De la part de TRANSEXEL, on observe donc un statu quo en matière de contrat jusqu'au moment où l'entreprise est en mesure de faire porter la négociation non plus sur la plus ou moins forte régression du transport en commun, mais sur son expansion, c'est-à-dire après avoir fourni certaines preuves qui constituent un enjeu pour les municipalités.

## 2. Hypothèse sur l'enjeu de l'entreprise dans le cadre d'un groupe

Cependant, la modification de la composition du capital engagé transforme l'enjeu que représente l'exploitation du réseau de transport pour l'entreprise. La rentabilité du capital, dans la mesure où celui-ci tend à diminuer, perd de sa signification comme critère de référence.

Pour le groupe ELECTROBEL, TRANSEXEL représente sans doute un enjeu, autant en terme du profit qu'il peut retirer de l'exploitation (à partir d'une faible immobilisation en capital) qu'en terme de maintien d'une position de domination d'un environnement, susceptible de servir de base au développement éventuel d'autres débouchés (qui n'ont pas besoin d'être définis à l'avance).

Pour une grande entreprise, la recherche du profit maximum à court terme n'a aucun sens. Une stratégie visant à tirer le maximum de profit de l'exploitation des réseaux (ou plutôt de la propriété juridique des contrats) empêcherait tout développement ultérieur.

L'abandon de toute initiative novatrice consisterait à maintenir l'entreprise dans une position de sous-traitance et à la conduire fatalement à une reprise en main plus ou moins complète par les municipalités (à l'expiration des contrats).

A l'inverse, le développement et l'élargissement d'un savoir-faire en matière de transports urbains mettent l'entreprise en position de formuler des projets sur l'organisation des transports en commun. Cette stratégie consistant à réutiliser une partie des bénéfices dans le développement d'un savoir-faire spécifique est susceptible de permettre le maintien d'une position éminente reposant sur une capacité d'expertise et permettant l'utilisation éventuelle de la filiale comme "canal commercial".



## Chapitre II - POLITIQUE DU PERSONNEL ET POLITIQUE DE PRODUCTIVITE

---

Dans la plupart des entreprises de transports urbains, la période des années 60 est essentiellement marquée par la conduite d'une politique axée sur la recherche d'une meilleure productivité essentiellement par la suppression des receveurs dans les autobus.

Dans son rapport d'activité de 1966, le Président de l'UTPUR notait :

"L'organisation du service à agent est l'un des seuls moyens à notre disposition qui peut permettre l'amélioration de la productivité dans les transports urbains".

Il est reconnu, également, que les réseaux qui ont mis les premiers en oeuvre ce mode d'organisation avaient "gagné dix ans de sécurité financière".

Par ailleurs, l'évolution des contrats entreprises - municipalités vers des formules du type "Recettes Garanties par kilomètre" ou "Compte de Gestion" incitent les entreprises à améliorer leurs marges bénéficiaires, essentiellement par des mesures appropriées à une meilleure productivité du système de production des services.

Cependant, il s'agit d'entreprises de main-d'oeuvre où les frais de personnel représentent de 60 à 65 % du budget d'exploitation. Si une politique de productivité pouvait être plus facilement conduite à une période où des allongements ou des créations de lignes permettaient d'absorber le personnel se trouvant en surnombre, la période de stagnation et de régression du kilométrage offert à partir de 1964 dans la plupart des réseaux de TRANSEXEL ne permet pas d'agir en effectuant ce transfert. La recherche d'une meilleure productivité se traduit donc par la mise en place d'une organisation du travail nécessitant un personnel en nombre plus réduit.

La recherche d'une meilleure productivité des services apparaît comme une politique permanente de TRANSEXEL :

- 1) à partir de 1964, suppression des receveurs dans les autobus, augmentant la productivité (kilomètre par agent) de l'ordre de 12 %.
- 2) à partir de 1968, rationalisation de l'organisation et des méthodes des ateliers d'entretien entraînant un doublement de leur productivité.
- 3) à partir de 1968, la diminution progressive du nombre d'heures de travail (de 48 h à 40 h par étapes différentes selon les réseaux) s'effectuera sans augmentation de personnel.

D'une manière générale, la stratégie de TRANSEXEL axée sur le développement d'une politique commerciale commandait une politique de personnel adaptée. Les perturbations causées par des arrêts de travail risquent en effet d'être "catastrophiques" dès lors que l'entreprise vise à attirer et maintenir une clientèle nouvelle. Par ailleurs, la politique commerciale implique une transformation des pratiques du personnel de conduite et d'entretien.

On peut penser que la politique de salaires relativement élevés menée par TRANSEXEL (souvent supérieurs de 20 à 30 % par rapport aux salaires locaux) a favorisé les différentes mesures concernant d'une part l'augmentation de la productivité, d'autre part l'adaptation des pratiques des chauffeurs et des ouvriers d'entretien aux exigences de la politique commerciale.

Cependant, dans la mesure où les municipalités prennent en charge le déficit d'exploitation, c'est finalement à l'intérieur de rapports entreprises-municipalités et salariés qu'il faut resituer la politique de personnel de l'entreprise.

## 1. LA SUPPRESSION DES RECEVEURS ET LE PASSAGE A UN AGENT

A partir de 1964, TRANSEXEL a appliqué et généralisé dans ses propres réseaux le principe de la suppression du receveur dans les autobus, principe déjà expérimenté dans d'autres réseaux.

La politique de TRANSEXEL a été de procéder à des augmentations progressives de productivité en évitant des conflits majeurs avec le personnel en jouant sur les départs à la retraite, à des reclassements ou au maintien de personnel en surnombre. Elle a eu pour politique d'informer la municipalité et d'obtenir son consentement pour procéder à ces réformes.

- . Dès 1965, les réseaux de Cherbourg, Lorient, Besançon et Caen étaient organisés à plus de 50 % en services de conduite à un agent. A Perpignan, Brest et Tours, cette transformation n'a été mise en place que plus tard.
- . A Brest, par exemple, la suppression des receveurs a entraîné la nécessité de reclasser 50 d'entre eux. La compagnie de Brest a proposé à ceux qui se trouvaient aptes de passer le permis de conduire à ses frais contre la promesse de rester deux ou trois ans dans l'entreprise. 35 chauffeurs ont été ainsi formés. Finalement, 9 agents ont été gardés en surnombre.

La suppression progressive des receveurs dans les autobus et le "passage à un agent" apparaissent les opérations de productivité les plus évidentes à entreprendre sur le plan technique, sinon les plus faciles compte tenu des "problèmes sociaux" soulevés.

Techniquement, elle apparaît l'opération la plus facilement concevable. Il s'agit essentiellement de transférer au chauffeur de l'autobus les tâches principales du receveur : vente et contrôle des titres de circulation, surveillance des arrêts. Cette opération nécessite des transformations matérielles réduites : composteur, nouvelle organisation du système de montée et descente, dispositif de surveillance, etc...

On s'apercevra, néanmoins, par la suite que cette modification du rôle du chauffeur doit être facilitée par une extension du transfert des tâches à l'ensemble de l'organisation, de manière à réduire ses effets sur la qualité du service offert (allongement de la durée des arrêts, diminution de l'information, etc...) ; il faut, en particulier, assurer simultanément :

- . le développement de la vente de titres de transport à l'extérieur de l'autobus,
- . la simplification de la tarification,
- . l'extension des abonnements aux écoliers, personnes âgées, etc.,
- . le développement de l'information par d'autres canaux (affichage des horaires, brochures d'information) pour suppléer l'information qui pouvait autrefois être donnée par le receveur.

La suppression des receveurs comporte en définitive un ensemble d'effets induits qui rejaillissent sur l'ensemble de l'organisation et, par conséquent, sur le niveau de la qualité du service rendu au public. A ce titre, les deux politiques menées de pair à la même époque, développement de l'information destinée au public et suppression des receveurs peuvent avoir eu des effets compensatoires.

## 2. LA REORGANISATION DES ATELIERS D'ENTRETIEN

Si les services "mouvement" qui occupent la majeure partie des effectifs du personnel apparaissent comme prioritairement visés par une politique de productivité, des résultats non négligeables ont été accomplis dans l'organisation des ateliers.

La réorganisation des ateliers est, cependant, une opération plus complexe, incluant à la fois :

- . une nouvelle répartition des rôles entre les différents membres de l'atelier,
- . de nouvelles méthodes d'entretien avec, notamment, le développement de l'entretien préventif,
- . une nouvelle politique de renouvellement du matériel dans la mesure où il s'avèrerait plus rentable de renouveler le matériel plutôt que de l'entretenir.

Cette relative complexité explique sans doute que la recherche d'une meilleure productivité des ateliers n'ait été engagée que beaucoup plus tard (à partir de 1967).

En outre, il faut noter que les services entretien fonctionnent dans la tradition de l'époque du tramway et des trolleybus qui se caractérise par l'importance que représente la maintenance et l'entretien de moyens très spécifiques représentant, par ailleurs, des investissements relativement importants (matériel roulant et infrastructures) :

- 1) Ces moyens nécessitent la mise en oeuvre d'un capital important, sous la forme non seulement de matériel roulant, mais d'infrastructures particulières (voies ferrées, fils conducteurs).
- 2) La technologie utilisée est spécifique aux transports urbains. A l'inverse, l'entretien des autobus présente des caractéristiques analogues à l'entretien des autres véhicules à moteurs (autocars, camions, voitures particulières). Le service entretien d'une entreprise de transports est en fait un garage.

En outre, la baisse de rentabilité des activités de transports publics conduit les entreprises à développer l'entretien pour prolonger au maximum la durée de vie du matériel. Les services "entretien" sont en fait des ateliers de fabrication qui reconstruisent entièrement le matériel : caisse et moteurs.

Les services "entretien" sont des unités importantes qui détiennent la "technicité du métier" des transports urbains ; les grands réseaux (celui de Lyon, par exemple) disposaient de leur propre école de formation pour les personnels d'ateliers.

Le processus de décapitalisation qu'inaugure le remplacement des tramways par les autobus (il n'y a plus d'équipements d'infrastructures) et, finalement, le développement de l'affermage et des emprunts à taux réduits diminuent l'importance stratégique des services "entretien". Ceux-ci sont davantage liés à l'exploitation proprement dite qu'au maintien et au renouvellement d'un capital qui a perdu de sa spécificité technique et qui est de moins en moins la propriété de la firme elle-même.

En 1964, les effectifs des services "entretien" ne représentent environ que le cinquième des effectifs du service mouvement (chauffeurs et receveurs). Cependant, les opérations impliquées dans l'entretien apparaissent plus complexes que dans le mouvement où les rôles sont parfaitement délimités entre les chauffeurs, les receveurs et les contrôleurs. Les dépenses d'entretien apparaissent de ce fait comme relativement incompressibles et plus difficilement maîtrisables.

Cependant, à partir de 1967, la direction commence à s'interroger sur une remise en cause des méthodes d'entretien, en organisant un stage de formation animé par un expert extérieur et réunissant l'ensemble des responsables d'ateliers. Il s'agit de sensibiliser les chefs d'ateliers à des "méthodes modernes" d'organisation de l'entretien plutôt que de s'engager directement dans un processus de réforme. D'ailleurs, à la suite de ce "stage", la réaction de la direction va dans le sens de la prudence. Dans une circulaire aux directeurs de réseaux, elle incite à la prudence : (18 janvier 1968)

"Bien entendu, il n'est pas question de modifier sur le champ la structure actuelle de votre organisation. Mais il faut, maintenant, fixer avec vous les conclusions pratiques à retenir pour une amélioration de la productivité".

Le reste de la note souligne bien la relative complexité des réformes à engager, et notamment, de l'incidence que peuvent avoir les modifications des méthodes d'entretien sur le fonctionnement des autres services :

"Or, il va de soi que dans ce domaine, nous devons tenir compte des liaisons atelier-mouvement et atelier-comptabilité, en particulier pour ce qui concerne l'exploitation de la comptabilité analytique".

Tandis que la suppression des receveurs faisait apparaître directement une économie de productivité, l'incidence des nouvelles méthodes d'entretien apparaît beaucoup plus floue s'il s'agit de la mesurer au moyen de la comptabilité analytique. Par ailleurs, elles peuvent avoir une incidence sur l'organisation des services dans la mesure où la disponibilité des véhicules est conditionnée par les programmes d'entretien.

Néanmoins, à partir de 1968, de nouvelles méthodes d'entretien sont introduites dans les ateliers. Elles consistent essentiellement en une meilleure répartition des tâches au sein des équipes et en la mise en place d'un entretien préventif moins généralisé.

La réorganisation des ateliers s'effectue en liaison avec la mise en place d'une comptabilité analytique et budgétaire d'atelier dont le découpage correspond aux différentes opérations d'entretien. Sur la base des prix de revient de chaque opération, il devient ainsi possible aux chefs d'ateliers d'arbitrer entre ce qui ressort d'une répartition ou bien de l'échange standard de pièces.

Il est ainsi mis fin aux pratiques traditionnelles des services "entretien" des réseaux de transport, consistant à prolonger au maximum la durée de vie du matériel et à effectuer eux-mêmes la réparation de certains organes (par exemple, les moteurs) au lieu de procéder à des échanges standards. En outre, les opérations répétitives et les visites préventives sont planifiées à l'avance. Les dépenses et les besoins d'approvisionnement entrent dans le cadre de la prévision.

La mise en place de cette nouvelle organisation des ateliers en 1968 et 1969 fait rapidement progresser la productivité des ateliers. Entre 68 et 72, l'incidence de productivité exprimée en kilométrage parcouru par les autobus par agent de l'atelier a plus que doublé dans l'ensemble des réseaux, mais elle correspond aussi à une augmentation de la fréquence du renouvellement des véhicules.

### 3. DIMINUTION DES HORAIRES DE TRAVAIL - RESTRUCTURATION DES LIGNES

Jusqu'en 1968, la durée moyenne du travail dans la plupart des réseaux est de 48 heures par semaine.

En 1968, une partie des revendications du personnel porte sur une réduction de cette durée de travail. Selon les réseaux, il est accordé une diminution variant de 1 h. à 2 h. Progressivement, au cours des années suivantes, avec des variations selon les réseaux, de nouvelles réductions d'horaires seront obtenues par le personnel et en 1970, l'horaire de 40 heures sera généralisé dans tous les réseaux.

La réduction des horaires de travail s'effectuera sans augmentation d'effectifs. D'une part dans les ateliers, les gains de productivité vont au-delà de la réduction d'horaires puisque le doublement de la production exprimée en km parcouru par agent intègre la réduction d'horaires (réduction de 20 % entre 68 et 72).

Dans les services mouvement, la suppression des receveurs a déjà été généralisée pour l'ensemble des réseaux. En conséquence, la diminution de la durée du travail devrait en principe entraîner un accroissement des effectifs de chauffeurs pour effectuer le même nombre d'heures de conduite.

Le travail productif du service mouvement est en effet essentiellement accompli par les chauffeurs, pendant le temps où ceux-ci sont effectivement occupés à la conduite des véhicules. Cependant, le temps de conduite ne correspond pas au temps de travail payé. D'une part, des repos périodiques sont nécessaires et d'ailleurs obligatoires à certains intervalles aux termes de la réglementation et des accords contractuels. D'autre part, il faut prévoir un temps supplémentaire où les chauffeurs restent inoccupés du fait de la difficulté de répartir les temps de conduite et de repos sur l'ensemble de l'effectif des chauffeurs et d'effectuer les relèves à n'importe quel endroit du réseau.

La diminution des horaires de travail va amener le siège à intervenir auprès des réseaux pour optimiser la répartition des temps de conduite. Plus tard, à la faveur de restructuration des réseaux, la transformation des lignes radiales en lignes transversales va aussi permettre une diminution de certains temps "morts".

Finalement, une productivité accrue des chauffeurs va être obtenue (environ 15 %) tout en respectant les contraintes de repos périodique en bout de ligne.

Tout ceci entre naturellement dans le cadre de négociations qui sont menées réseau par réseau avec les syndicats et les représentants du personnel. Les graphiques de marche des véhicules et les tableaux d'affectation du personnel sont préparés à l'avance avant chaque saison (saison d'hiver et saison d'été). Ils sont donc connus à l'avance et discutés pour rechercher un accord entre les deux parties.

#### 4 LA POLITIQUE DU PERSONNEL DANS LES RAPPORTS ENTREPRISE - MUNICIPALITES

L'enjeu que représente pour l'entreprise une amélioration de productivité et, d'une manière générale, l'ensemble de la politique de personnel (salaires, durée et conditions de travail) doivent être examinés dans la configuration des rapports collectivité locale - entreprise - salariés.

Les salariés de l'entreprise occupent une position stratégique particulière dans la mesure où tout conflit non résolu et conduisant à des arrêts de travail a des répercussions sur les rapports entreprise - municipalités.

1. Tout grève du personnel de conduite amène directement une paralysie du service transport qui se répercute directement sur les usagers. Dans la mesure où il s'agit d'usagers captifs, leur clientèle est susceptible de revenir à l'issue de la grève. Cependant, certaines couches de cette clientèle peuvent être conduites au bout d'un certain temps de grève ou à la suite de courts arrêts de travail répétés, soit à modifier leurs habitudes de déplacement et utiliser leur voiture, soit à faire l'investissement d'un véhicule individuel, un deux-roues par exemple, qui réduira ultérieurement leur utilisation du transport en commun.

Une grève de 54 jours à Brest en 1957 a été suivie d'une baisse durable de la fréquentation attribuée à une "désaffection" du public se transférant sur un autre moyen de transport. De plus, tout arrêt du service de transport en commun entre en contradiction avec le développement d'une politique commerciale visant au contraire à enrayer la baisse de fréquentation et à attirer une clientèle nouvelle.

2. Pour la collectivité locale, l'entreprise de transport privée constitue un moyen de donner un statut particulier avantageux à une catégorie de personnel susceptible de tirer parti de sa position stratégique particulière.

L'entreprise traite de façon autonome les revendications du personnel, ce qui est avantage pour la collectivité locale et aussi pour l'entreprise.

En effet, dans la mesure où la municipalité prend en charge le "déficit" d'exploitation, elle se trouve impliquée par le résultat de la négociation, notamment en matière de salaires. Il y a en quelque sorte des négociations à deux niveaux :

- . entre l'entreprise et le personnel pour ce qui concerne les salaires et les conditions de travail,

- . entre l'entreprise et la municipalité dans la mesure où salaires et organisation du travail se répercutent directement sur le prix de revient kilométrique et donc sur le niveau de l'aquilibre d'exploitation.

La négociation avec le personnel consiste donc à trouver un certain équilibre entre :

- . l'intérêt des employés,
- . la politique générale de l'entreprise,
- . l'enjeu pour la municipalité du plus ou moins bon fonctionnement des transports en commun.

L'intérêt des salariés coïncide avec celui de l'entreprise dans la mesure où celle-ci leur assure un statut privilégié par rapport à d'autres catégories de personnel communal.

L'intérêt de l'entreprise coïncide avec celui des salariés dans la mesure où le statut privilégié du personnel constitue une garantie de son maintien, par contre les augmentations de coûts salariaux pèsent sur son équilibre et sur son indépendance vis-à-vis de la collectivité locale.

L'intérêt de la collectivité locale coïncide avec celui de l'entreprise dans la mesure où celle-ci maintient une certaine étanchéité aux revendications du personnel, par contre elle risque d'être entraînée dans une augmentation de sa contribution financière à la gestion de l'exploitation.

### Chapitre III - POLITIQUE COMMERCIALE

La politique commerciale de TRANSEXEL constitue le trait le plus distinctif de cette entreprise par rapport au restant de la profession.

Dès 1964, au moment où le développement de la motorisation fait sentir ses effets sur la fréquentation des transports en commun, TRANSEXEL crée, au niveau du siège, un poste de fonctionnel chargé des problèmes commerciaux.

Il s'agit essentiellement de développer des pratiques spécifiques de manière à attirer ou au moins maintenir la clientèle des transports en commun.

Jusque là, comme les autres entreprises de la profession, TRANSEXEL avait un mode de gestion essentiellement technique, plus orienté vers la recherche de la productivité que vers le développement commercial.

La baisse de la fréquentation était considérée comme la conséquence inéluctable de la motorisation, entraînant un transfert progressif des pratiques de déplacement vers des modes de transports individuels (l'automobile, mais aussi les deux-roues), ne laissant aux transports en commun que la clientèle des usagers "captifs".

Le processus de transfert modal s'amplifie lui-même sous l'effet de la réduction qualitative et quantitative de l'offre de transport collectif : la baisse de la fréquentation entraîne un déséquilibre de l'exploitation qui amène les entreprises à supprimer les lignes les moins rentables, à diminuer les fréquences, prolonger la durée d'utilisation du matériel, etc..., ce qui force à l'utilisation ou à l'achat (ne serait-ce que d'un "deux-roues") d'un mode de transport individuel, d'où baisse de la fréquentation, etc...

De plus, les difficultés de circulation entraînent une chute de la vitesse commerciale qui augmente les coûts d'exploitation (il faut plus de véhicules pour une même fréquence de passage) et abaisse la qualité de service (allongement des durées de trajet en transports collectifs, etc...).

Les années 60 voient le déroulement de ce processus d'amplification. L'époque 1963-1964 à 1966-1967 est en particulier une période de progression très rapide de la diffusion de l'automobile (le taux d'équipement passe de 40 à 50 % en 3 ans), tandis qu'après 1967 la croissance est plus modérée (l'étape des 60 % n'était pas atteinte en janvier 1971 : 58, 6 %).

TRANSEXEL se lance donc dans une politique commerciale au moment où la croissance de la motorisation est la plus grande et en rupture avec les pratiques de la profession. A cet égard, les contrats du type "compte de gestion" ou "recettes par kilomètres garantis", qui se sont substitués peu à peu aux contrats "aux risques et périls", n'incitaient pas les entreprises à développer une politique commerciale, dans la mesure où tous les "risques" relatifs à la baisse de la fréquentation sont pris en charge par les contributions financières des municipalités.

L'intérêt immédiat de l'entreprise est davantage de rechercher une augmentation de la productivité (passage à un agent, réorganisation des ateliers, etc...) qu'une augmentation de la clientèle dans la mesure où elle a la garantie d'un niveau de recettes minimum.

Il est peu probable que les premières initiatives commerciales de 64 à 67 (publicité et information du public) aient eu un effet important sur le processus que nous venons de décrire.

Dans la période 64 à 68, la plupart des réseaux du groupe connaissent soit une stagnation de la fréquentation (Besançon et Lorient) soit une baisse plus ou moins forte (Perpignan, Cherbourg, Caen et surtout Brest). Seule, la fréquentation du réseau de Tours augmente sensiblement (+ 31 %) parallèlement à une augmentation très sensible de l'offre (+ 50 %).

On ne peut donc pas parler d'un succès de la politique commerciale (du moins sur le plan de la fréquentation, mais elle crée une "image de marque" favorable à l'entreprise). Cet échec relatif des premières initiatives en matière commerciale (on ne peut évidemment pas dire ce qu'il se serait passé si TRANSEXEL n'avait rien fait) n'amènera pas à un abandon de la politique commerciale, mais au développement d'autres initiatives qui, elles, rencontreront plus de succès, compte tenu de l'environnement dans lequel elles se situeront.

Si les premières initiatives en matière d'information et de publicité ne suffisaient pas à attirer une clientèle nouvelle ou même à maintenir la clientèle traditionnelle face au déterminisme qu'imposait à l'entreprise la concurrence de l'automobile, d'autres initiatives vont ultérieurement provoquer des conséquences plus favorables.

Au départ, cependant, la politique commerciale doit être considérée comme un processus d'essai-erreur. En 1964, il n'existait plus de "modèle de référence" pour une politique commerciale d'entreprise de transports urbains, comme en témoigne cette remarque d'un responsable :

"On faisait passer des autobus dans les rues, les clients n'avaient qu'à monter dedans".

TRANSEXEL innove en introduisant des pratiques du type de celles qu'utilisent les entreprises de grande consommation (publicité et information). Cependant, il s'agit par ces diverses actions de promouvoir le transport urbain par une meilleure information, mais sans remettre en cause les caractéristiques de l'offre (itinéraires, fréquences, horaires, matériels, etc...); en fait, il s'agit d'augmenter "la productivité des kilométrages offerts" et d'obtenir un meilleur "remplissage" des véhicules.

Cependant, même si elles ne produisent pas le résultat escompté, ces pratiques témoignent du développement d'une "sensibilité" de l'entreprise aux pratiques de déplacement de l'habitant. Elles peuvent être considérées comme des questions que l'entreprise pose à son environnement, dont la réponse peu satisfaisante (en terme de fréquentation) va entraîner d'autres questions.

C'est ainsi une stratégie de recherche qui se met en route et qui va finalement conduire l'entreprise à développer et à intégrer une représentation de plus en plus fine de cet environnement, c'est-à-dire un savoir, lui permettant finalement de mieux maîtriser les évolutions de la fréquentation.

C'est à travers ce processus d'apprentissage que va s'élaborer le marketing de l'entreprise qui n'est jamais que la systématisation des leçons tirées des pratiques tâtonnantes développées par l'entreprise en matière commerciale. Mais ce processus d'apprentissage implique à la fois l'entreprise et son environnement :

- . l'entreprise, initiatrice de certaines pratiques nouvelles : information du public, publicité, enquête auprès des usagers, restructuration de réseaux, aménagement des véhicules, etc...
- . l'environnement qui, lui-même, n'est pas inerte et "réagit" aux initiatives de l'entreprise.

En outre, grâce à cette recherche tâtonnante, d'autres phénomènes vont se révéler à l'entreprise comme imposant des transformations dans les pratiques de déplacement : extension des villes, création de ZUP, implantation d'usines, transformations démographiques, etc..., lesquels vont fournir à l'entreprise des occasions d'y adapter de nouvelles pratiques de l'offre.

En définitive, la pratique commerciale de TRANSEXEL apparaît comme le résultat d'un processus de recherche par essais et erreurs, dans lequel certaines des initiatives prises par l'entreprise se sont trouvées adaptées à la situation elle-même mouvante des déplacements dans les milieux urbains.

C'est en introduisant de nouvelles pratiques et en tirant les leçons de leurs effets que TRANSEXEL s'est finalement constitué un savoir-faire s'étendant de la manière d'informer le public à celle d'organiser les transports en commun dans une agglomération.

Pour la clarté de l'exposé, nous distinguerons deux phases dans le processus qui a conduit à la constitution d'une pratique commerciale fortement organisée et systématisée :

- . de 64 à 69, une phase de tâtonnement et d'apprentissage où l'entreprise recherche les pratiques commerciales adaptées à la situation de dégradation dans laquelle se trouve le transport en commun.
- . à partir de 70, une phase de systématisation sur le modèle du marketing où la pratique commerciale devient plus organisée et englobante par rapport à l'ensemble des pratiques d'exploitation.

1. LA RECHERCHE D'UNE POLITIQUE COMMERCIALE ADAPTEE A LA SITUATION DES TRANSPORTS EN COMMUN

Le développement de la politique commerciale va consister à rechercher les moyens susceptibles d'attirer et de maintenir la clientèle des utilisateurs des réseaux d'autobus. Il s'agit pour l'entreprise de rechercher les moyens de maîtriser l'incertitude que fait peser la fréquentation.

La recherche de ces moyens témoigne d'un processus tâtonnant d'essais et d'erreurs qui conduira finalement l'entreprise à remettre en cause la conception de l'offre de transport elle-même, c'est-à-dire le choix des itinéraires, des fréquences, des horaires, du matériel jusqu'aux pratiques de conduite des chauffeurs, etc...

Progressivement, c'est l'ensemble des pratiques d'exploitation qui vont se trouver dans le champ de la politique commerciale remises en cause et redéfinies en fonction de ses exigences, comme moyens de la politique commerciale.

La politique commerciale va ainsi se développer avec l'introduction de pratiques commerciales spécifiques telles que l'information du public et la publicité, sur le modèle des politiques commerciales s'adressant au grand public.

Bien évidemment, la politique d'information et de publicité se révélera insuffisante pour enrayer la baisse de la fréquentation et a fortiori pour promouvoir le transport en commun auprès du public.

D'autres moyens sont alors mis en oeuvre pour tenter de comprendre les raisons de cette "désaffection" du public à l'égard du transport en commun et connaître la nature de la demande en matière de transport en commun par des comptages systématiques, des enquêtes origine-destination, des interviews d'usagers, etc... L'entreprise va se constituer ainsi les éléments d'un "savoir" sur les pratiques de la demande.

Finalement, à travers la représentation ainsi obtenue, c'est l'offre de transport elle-même qui se trouvera remise en cause dans ses rapports avec les besoins de déplacement des usagers, cependant que certaines transformations du milieu urbain lui-même, telle que la création des ZUP à la périphérie des villes, se signaleront comme génératrices de nouveaux besoins de déplacement.

## 1. L'information et la publicité

Les premières initiatives en matière commerciale se développent sur le modèle des pratiques commerciales utilisées par les entreprises de biens de consommation s'adressant au grand public, à savoir l'information et la publicité. Elles visent à promouvoir l'offre de transport en commun dont les caractéristiques (itinéraires, fréquences, horaires, etc...) sont cependant considérées comme des données intangibles. Il s'agit essentiellement d'"augmenter la productivité des kilométrages offerts" en recherchant une fréquentation accrue.

### a) l'information du public

L'information du public vise essentiellement à faciliter l'accessibilité du transport en commun en faisant mieux connaître certaines caractéristiques de l'offre de transport en commun, à savoir les itinéraires, les arrêts et les horaires.

Un certain nombre d'initiatives sont prises :

- . mise en place de poteaux d'arrêts aux endroits où il n'y en avait pas,
- . peinture des poteaux d'arrêts,
- . affichage des horaires aux arrêts et, à partir de 1968, de l'heure de passage à l'arrêt lui-même,
- . affichage des itinéraires en certains points de la ville,
- . distribution d'indicateurs horaires (itinéraires, horaires, fréquences, liste des dépositaires billets, etc...),
- . utilisation de la presse pour communiquer des changements d'horaires ou d'itinéraires, etc...

### b) publicité

L'information du public vise à faciliter la demande de l'utilisateur plus qu'elle n'engage le client potentiel à utiliser l'autobus. La propagande publicitaire vise, au contraire, la population dans son ensemble.

- . En 1965, une campagne publicitaire est lancée visant directement les automobilistes avec le slogan suivant (déjà utilisé dans une ville américaine) inscrit à l'arrière des véhicules :

"Est-ce que vous vous rendez compte que, sans ce bus, il y aurait quarante voitures de plus devant vous".

Pour appuyer cette campagne, les contrôleurs sont chargés de distribuer des prospectus sur les pare-brises des voitures. Le même thème y est repris encadré par deux photographies : l'une représente une rue paralysée par des files de voitures, tandis que l'autre représente la même rue avec la seule présence d'un autobus censé transporter les automobilistes figurant sur la précédente.

D'autres campagnes seront lancées plus tard sur le même thème ; ainsi, en 1967, sur le slogan : "Prenez l'autobus".

Il est peu probable que ces campagnes aient produit un effet quelconque sur la fréquentation des réseaux. Elles témoignent, cependant, du caractère tâtonnant de la politique commerciale cherchant par essais et erreurs des modèles susceptibles d'être adaptés à la situation du transport en commun.

On peut, cependant, penser que d'autres types de campagnes de propagande se sont trouvées mieux adaptées, telles que la distribution de titres de transport gratuits et d'indicateurs horaires aux occupants de nouveaux quartiers résidentiels éloignés du centre ville. Ces nouveaux habitants se trouvant en effet confrontés à la nécessité d'utiliser un moyen de transport sont ainsi incités à utiliser au moins une fois l'autobus et éventuellement à renoncer ou à retarder l'achat d'un deux-roues.

## 2. La constitution des éléments d'un savoir sur les pratiques de déplacement

Jusqu'en 1964, la représentation que se faisaient les entreprises de leur marché est extrêmement grossière. La demande n'est perçue qu'à travers la fréquentation, c'est-à-dire le nombre de voyages effectués sur les différentes lignes du réseau. La fréquentation est une des données commerciales essentielle dans la mesure où elle est directement proportionnelle aux recettes et conditionne ainsi l'équilibre financier de l'exploitation.

Le savoir que l'entreprise a sur son environnement commercial est donc extrêmement réduit et pauvre ; généralement, la fréquentation est décomptée par lignes et par jour, mais aucun enseignement n'était tiré de l'observation systématique des variations enregistrées.

Développer le savoir sur l'environnement commercial va être un des éléments fondamentaux de la politique commerciale. Divers moyens vont être utilisés pour développer cette connaissance.

1) comptage des passagers

Des opérations sont montées pour effectuer un comptage systématique des passagers quand ils montent dans l'autobus de manière à connaître la répartition des voyages au cours de la journée et de la semaine.

Au début, il s'agit d'opérations ponctuelles menées sur une journée ou une semaine, mais elles deviendront permanentes et systématiques de manière à permettre un suivi de l'évolution de la fréquentation.

2) enquêtes origine - destination

D'autres opérations sont montées pour connaître non seulement la répartition des déplacements effectués dans le temps, mais leur répartition spatiale. Ces enquêtes origine-destination sont effectuées à base de petits jetons qui sont distribués aux passagers lorsqu'ils montent dans l'autobus et qu'ils remettent à la sortie ; elles permettent d'obtenir une représentation de la répartition des trajets effectués à la fois dans le temps et dans l'espace.

3) enquêtes auprès des passagers

Des enquêtes par questionnaires ou interviews sont menées auprès des passagers pour obtenir des informations sur eux, la nature de leurs déplacements, etc...

- . qui ils sont : âge, sexe, profession
- . d'où ils viennent
- . où ils vont
- . les motifs de leurs déplacements
- . pourquoi ils utilisent l'autobus
- . quels sont leurs reproches à l'égard du transport public.

4) enquêtes à domicile ou dans les quartiers

Des campagnes de contacts directs sont organisées auprès de la population, soit à domicile, soit dans certains quartiers en utilisant un véhicule spécialement aménagé pour les interviews.

Des enquêtes sont menées spécialement auprès des habitants de nouvelles ZUP pour connaître leurs besoins de déplacement, les modes de transport qu'ils utilisent, le type de service qu'ils souhaitent, etc...

"On est parti d'une position franchement négative... On est allé voir nos clients... L'opération a été assez pénible du fait que nous n'étions pas connus et pas de bonne réputation..."

"On a tiré une masse d'informations... On a commencé à amasser des renseignements sur l'idée que les gens se faisaient du transport en commun".

### 3. La remise en cause des caractéristiques de l'offre de transport

L'ensemble des informations ainsi accumulées au moyen de comptages et des enquêtes va servir de base à une remise en cause des différentes caractéristiques de l'offre de transport et sur son adéquation au marché.

De plus en plus, le critère "commercial" sera pris en compte dans toutes les divisions concernant l'offre de transport, que ce soit pour limiter le kilométrage offert, pour étendre les lignes vers les ZUP ou pour l'achat des véhicules.

#### 1) la prise en compte du critère commercial dans la limitation de l'offre kilométrique

La période 64-68 est une période de stagnation et de régression de l'offre kilométrique dans l'ensemble des réseaux du groupe (sauf à Tours).

Les instructions données aux directeurs lors de l'élaboration des graphiques de lignes recommandent de limiter autant que faire se peut les kilométrages offerts, avec l'optique de les rendre plus "productifs" en opérant la diminution éventuelle, de manière à ce que celle-ci nuise le moins à la fréquentation. L'ajustement régressif doit être effectué sur la base de critères commerciaux.

C'est d'ailleurs le responsable au siège de l'action commerciale qui assure le contrôle de l'élaboration de ces graphiques de lignes.

Par exemple, il est recommandé d'adapter l'organisation des services au calendrier scolaire, dans la mesure où écoliers et étudiants apparaissent constituer une fraction importante de la clientèle transportée.

## 2) extension et création de lignes

La stratégie commerciale de l'entreprise se fonde essentiellement sur une "sensibilité" plus grande de l'entreprise aux différents facteurs qui conditionnent la fréquentation des autobus.

L'entreprise est beaucoup plus sensible à certains événements qui se produisent dans son environnement et sera tentée d'y reconnaître des opportunités commerciales nouvelles.

Les années 60 sont une période où un certain nombre de mutations se produisent dans l'organisation de l'espace urbain, notamment avec le développement des ZUP à la périphérie des villes. Ces zones d'habitations sont généralement occupées par des couches de la population aux revenus les plus bas, que l'éloignement des centres d'activités contraint à l'usage d'un véhicule de transport (collectif ou particulier). Une demande nouvelle de transport apparaît quelquefois relayée et appuyée par les municipalités.

Cependant, le peuplement de ces ZUP est progressif au fur et à mesure que sont construites les diverses tranches du programme de logements prévus. En sorte que la rentabilité d'une extension de ligne ou de la création d'une ligne nouvelle ne peut être atteinte qu'à partir d'un certain niveau de population.

Les entreprises de transport, déjà atteintes par la baisse de fréquentation des lignes anciennes, hésitent à se lancer dans de nouveaux investissements ou attendent qu'un certain niveau de population soit atteint pour créer un service nouveau. Cependant, les premiers habitants ont développé d'autres pratiques pour leurs déplacements, ne serait-ce qu'en s'équipant d'un deux-roues dont l'investissement et la force de l'habitude suffisent à les détourner du mode de transport collectif.

Dans la plupart des cas, c'est donc la municipalité qui, cédant aux pressions des habitants, prend l'initiative de demander à l'entreprise la création ou l'extension de la ligne, généralement en lui garantissant l'équilibre financier.

Le développement de ces ZUP va être l'occasion pour TRANSEXEL d'expérimenter et de généraliser la conduite d'une stratégie anticipatrice, en prenant l'initiative de créer les lignes dès la livraison de la première tranche des programmes de logement.

Cette politique apparaît commercialement efficace dans la mesure où les habitants, disposant dès leur arrivée d'un moyen de transport collectif, prennent l'habitude de son utilisation ("risques et périls").

Les résultats obtenus à Caen, après la création de la ligne du Chemin Vert sont un exemple du succès de cette politique :

"L'objectif essentiel de cette ligne est de desservir un nouveau quartier situé à l'extérieur de la ville et distant du centre ville d'environ 4 kilomètres. La population de ce quartier a évolué de 2 500 à 3 000 habitants entre octobre et décembre 66. On peut estimer que les 4/5 de la population de ce quartier sont intéressés par la nouvelle ligne... Le kilométrage (offert) correspond à 18 allers et retours par jour, fréquence relativement élevée qu'il a été décidé d'appliquer dès que le Chemin Vert a été habité, c'est-à-dire au cours de l'été 66. Vous remarquerez que l'on arrive, dès maintenant, à un remplissage assez satisfaisant, supérieur à 4, ce qui n'est pas très loin du remplissage de l'ensemble du réseau. Quant au nombre de voyageurs quotidiens, il représente environ 1/3 de la population, du moins de celle qui est desservie par la ligne".

(circulaire de janvier 67).

### 3) renouvellement de matériel roulant

Le véhicule ne va plus seulement être considéré comme un élément du prix de revient, mais va lui-même être l'objet d'une remise en question comme un moyen de la stratégie commerciale.

En 1967, un inventaire des véhicules du groupe est effectué afin de recenser "les divers éléments qui conditionnent le confort et l'agrément des matériels mis en oeuvre", à savoir :

- . couleurs extérieures et intérieures
- . plaquettes indicatrices
- . éclairage (fluorescent, ordinaire)

- . sol
- . poignées main courante
- . colonnes et poignées inox
- . sièges (type, couleur)
- . chauffage et ventilation
- . enjoliveurs.

Cependant, les caractéristiques tant techniques que commerciales des véhicules dépendent d'abord des constructeurs. Le quasi monopole des constructeurs français (SAVIEM et BERLIET) rend leur approche difficile, d'autant qu'un véhicule standard a fait l'objet d'un cahier de charges définies en commun entre les constructeurs et l'U. T. P. U. R.

Par contre, des constructeurs étrangers (MERCEDES ou LEYLAND) cherchant à développer leurs ventes sur le marché français, sont plus sensibles aux exigences spécifiques formulées par un client s'adressant à eux. Il est ainsi plus facile à un exploitant d'influencer le constructeur étranger, désirant s'assurer de quelques marchés pour se placer sur un marché dominé par deux constructeurs nationaux.

A l'inverse pour ceux-ci, l'initiative d'un seul exploitant (de taille modeste par rapport à la RATP qui est l'acheteur principal) ne constitue pas un enjeu suffisant pour remettre en cause la conception d'un modèle d'autobus conçu pour satisfaire l'ensemble des réseaux français. D'où la stratégie développée par TRANSEXEL d'utiliser la position minoritaire des constructeurs étrangers.

En 1968, un nouveau véhicule LEYLAND est présenté par le constructeur aux directeurs de réseaux. Les observations que ceux-ci sont prêts à fournir pour fixer avec le constructeur les caractéristiques techniques et commerciales qui doivent être prises en compte :

- . caractéristiques techniques : moteur, boîte, transmission, accessoires, châssis, caisse, entretien.
- . caractéristiques commerciales : entrée, poste chauffeur, sièges, descente voyageurs, chauffage-ventilation, qualité du sol, qualité des parois, qualité des colonnes et des mains courantes, baies, insonorisation, suspension.

4) remise en question des pratiques des chauffeurs et des contrôleurs

Les enquêtes auprès des usagers produisent un ensemble de remarques et de critiques concernant le comportement des chauffeurs et des contrôleurs à l'égard des usagers : tenue, courtoisie, qualité de la conduite, capacité et disponibilité à fournir des informations, etc...

Ainsi apparaît l'importance du rôle commercial du service mouvement dans la pratique de ses relations quotidiennes avec la clientèle.

## 2. LA POLITIQUE DE MARKETING

C'est en 1969 qu'apparaît pour la première fois dans le vocabulaire de l'entreprise le terme "Marketing" qui, à partir de ce moment-là, va symboliser la pratique commerciale de l'entreprise.

En fait, cette "découverte" du marketing ne résulte que de la nécessité de systématiser les leçons d'une pratique commerciale qui, à travers diverses recherches, avait abouti à remettre en cause les caractéristiques fondamentales de l'offre de transport : matériel, itinéraires, horaires, fréquences, etc. Il apparaissait dès 1967 que l'essentiel de l'action commerciale n'était pas dans le développement de pratiques commerciales spécifiques telles que l'information du public et la publicité, mais dans une reconception de l'offre de transport elle-même, de manière à la faire correspondre aux besoins de déplacement du public.

On trouve déjà cette recherche dans la politique d'extension des lignes vers les Z. U. P.

Le "marketing" va amener une certaine systématisation dans la pratique de cette politique tâtonnante. Il fonctionne lui-même comme un savoir tiré de la systématisation des enseignements de la pratique des entreprises de ventes de biens de consommation. Le marketing se veut une méthode d'action fondée sur l'observation des caractéristiques d'un marché de clientèle, de manière à y adapter les produits fabriqués par une entreprise.

La méthode propose d'organiser de façon normative l'action de l'entreprise en plusieurs phases successives distinctes :

1. La connaissance des "besoins" du marché.
2. La conception du "produit" adapté à ces "besoins" (solvables).
3. La fabrication du "produit".
4. La vente du "produit".

A partir de ce code, il apparaissait que la connaissance des besoins du marché relevaient de toutes les initiatives que l'entreprise avait développées pour appuyer son action commerciale : comptage des passagers, enquêtes auprès des usagers et du public en général, etc.

Les interrogations sur le matériel, le style de conduite des chauffeurs, l'extension des lignes vers le Z. U. P. relevaient bien de la "conception du produit".

Quant à la "fabrication" et la "vente" du produit, elles apparaissent comme des opérations s'effectuant simultanément de façon indissociée. De ce fait, l'essentiel de la pratique commerciale semblait devoir concerner la "connaissance des besoins" et la "conception des produits" de manière à réaliser et vérifier l'adaptation des produits aux besoins.

En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de développer un savoir sur le "marché" (actuel et potentiel), c'est-à-dire sur les déplacements en milieu urbain et la fréquentation du réseau, afin de tirer de ce savoir un certain nombre de normes de savoir-faire, c'est-à-dire ce qui relève de la conception et de l'élaboration du service "transport" (le produit).

Le "marketing" fonctionne comme le schéma d'une méthode expérimentale permettant par une certaine systématisation de faire progresser la politique commerciale de l'entreprise. Il s'agit essentiellement pour l'entreprise de savoir quelle est la relation entre des critères de segmentation du marché et des caractéristiques de l'offre de transport. C'est donc un savoir qui ne se construit qu'à partir d'une systématisation des leçons de la pratique elle-même. Les normes de savoir-faire ne sont que le résultat de cette mise en relation.

Exemple :

Une des premières normes de savoir-faire en matière de conception du réseau a été produite des enseignements tirés de la politique d'extension des lignes vers les nouveaux quartiers. On a abouti à une norme moyenne exprimant la correspondance : un logement - un voyage par jour en autobus. Cette norme de savoir-faire résulte de la mise en relation d'un facteur déterminant des déplacements (un nouveau logement) et de son impact sur la fréquentation des autobus.

L'intérêt d'une telle norme de savoir-faire est évidemment de permettre de prévoir l'évolution de la fréquentation et donc d'adapter l'offre de transport quand d'autres cas similaires se présentent lors de la construction de nouveaux quartiers.

La politique de marketing va donc se construire à partir de l'accumulation d'un savoir sur les déplacements (quels sont les facteurs qui influent sur les déplacements ?). Ce savoir sur les déplacements fournit un certain nombre d'hypothèses quant à la fréquentation des systèmes d'autobus. La fréquentation est en quelque sorte le concept charnière autour duquel s'organise tout le savoir de l'entreprise sur son environnement commercial car c'est par l'intermédiaire de la fréquentation que s'établit la relation entre caractéristiques du marché du déplacement et caractéristiques de l'offre elle-même. Et c'est bien en termes de fréquentation que s'évalue d'abord le succès ou l'échec de la politique commerciale.

### 1. Accumulation d'un savoir sur les déplacements

Les enquêtes ponctuelles dans les quartiers et dans les domiciles ont elles-mêmes permis d'évaluer quels types de déplacements effectuaient les habitants. Ceci avait abouti à l'établissement de normes permettant des prévisions, par exemple qu'à la création d'un nouveau logement correspondait un voyage par jour effectué dans les transports en commun, ce qui pouvait permettre, au fur et à mesure du développement des ZUP, d'évaluer l'offre de transport correspondante à mettre en oeuvre.

Le fait que l'on se soit d'abord intéressé au logement pour établir une norme relative à la définition de l'offre résulte évidemment de la demande qui s'exprimait à partir de la création des ZUP dans la périphérie des villes. Il s'agissait en fait de capter vers le transport en commun le "marché" nouveau généré par l'éloignement de ces zones de résidences périphériques par rapport aux zones d'activités.

La création des ZUP constituait le phénomène le plus visible des modifications de l'organisation de l'espace et des déplacements dans les villes. Il s'agissait d'occasions qui, en quelque sorte, s'offraient à l'entreprise de transport urbain pour développer des services.

Une deuxième étape va être de rechercher systématiquement ces occasions en développant progressivement une connaissance du marché. Il ne s'agit plus de s'intéresser seulement au marché composé par la clientèle des transports urbains, mais d'analyser le marché comme :

"L'ensemble des besoins satisfaits et potentiels de déplacement des personnes de toute nature et de tous modes concernant l'agglomération actuelle et à venir (origine et destination dans l'agglomération)".

Une première approche globale du marché va être tentée à l'aide d'une méthode relativement simple consistant à positionner sur une carte de la ville les principaux pôles de déplacements et à "vérifier qualitativement si le réseau des lignes actuelles répond au critère de liaison entre les principales zones denses de l'habitat et les principaux centres d'appel (destinations, activités et équipements).

On va aboutir ainsi à une confrontation de répartition spatiale de l'offre et des pôles de déplacement caractérisant la demande à partir de quatre cartes qui peuvent se superposer par transparence :

- . carte de l'habitat : caractérisant un pôle d'émission et de déplacement de chaque quartier. La carte représente le nombre de logements dans les divers quartiers et le nombre d'habitants (à partir des statistiques du recensement INSEE)
- . carte des activités caractérisant des pôles d'attraction. La carte situe les zones d'emplois et les établissements scolaires (avec le nombre)
- . carte des équipements commerciaux, administratifs, culturels, sanitaires, etc. constituant eux aussi des pôles d'attraction mais pour d'autres trajets que des trajets domicile-travail.
- . carte du réseau de transport en commun qui permet de s'interroger sur l'adaptation des itinéraires aux pôles principaux d'émission et d'attraction des déplacements dans la ville.

Cette première approche d'une représentation du marché (surtout à travers sa dimension spatiale) va s'affiner peu à peu par la recherche d'autres caractéristiques des déplacements.

Concernant les pratiques de déplacement :

- . dimension temporelle : cycle quotidien, hebdomadaire et annuel, d'ouverture et de fermeture des établissements scolaires, des bureaux, des usines, des équipements.
- . concurrence des autres modes de déplacement : densité des automobiles dans les différents quartiers (toujours à partir des statistiques de recensement INSEE).

Concernant les pratiques d'utilisation des transports en commun

- . répartition spatio-temporelle des voyages effectués en autobus : les comptages des voyageurs et les enquêtes origine-destination permettent d'évaluer et de comparer de quelle manière les pratiques de l'utilisation de l'autobus sont liées aux principaux pôles d'émission et d'attraction des déplacements dans la ville.
- . zone d'attraction des arrêts : quelle est la longueur des trajets à pied effectués pour se rendre aux arrêts ? Comment se répartissent les usagers par rapport à ces trajets ?  
A partir de ces réponses, on peut connaître l'influence de la ligne (250 à 300 m autour du point d'arrêt).
- . influence des fréquences : quelle est l'influence des fréquences de passages sur la fréquentation ? A partir de quelle fréquence les usagers sont insensibles aux fréquences de passages ?  
On s'aperçoit ainsi que des fréquences de passages supérieures à quinze minutes provoquent des attentes prolongées qui déçoivent les usagers les moins captifs. A l'inverse, à partir d'un passage toutes les cinq minutes, l'usager est insensible à l'horaire de passage. On s'aperçoit, par ailleurs, que lorsqu'on augmente la fréquence de quinze à dix minutes, la fréquentation tend elle-même à augmenter tandis qu'au-delà elle s'améliore peu.
- . évolutions démographiques de certains quartiers. Au fur et à mesure que des zones d'habitations se développent vers la périphérie des villes, les quartiers du centre se dépeuplent. A ce transfert de population correspond une modification de la répartition de la fréquentation sur les différentes lignes : au fur et à mesure que l'on étend certaines lignes vers la périphérie, on s'aperçoit d'une baisse de la fréquentation à partir d'autres quartiers.

Certaines cités anciennes se caractérisent souvent par une population appartenant à la même classe d'âge. Au fur et à mesure que les habitants de ces quartiers accèdent à l'âge de la retraite, leurs habitudes de déplacement se modifient à la fois dans l'espace et dans le temps (cas de Brest).

- . travail des femmes : des enquêtes dans les ZUP révèlent que la fréquentation des autobus varie suivant la proportion des femmes qui travaillent.

## 2. L'adaptation permanente de l'offre

Cette stratégie d'acquisition d'information et de structuration de cette information autour des principaux facteurs qui ont une incidence sur les pratiques de déplacements et la fréquentation des autobus va permettre d'augmenter la prévisibilité de la gestion de réseaux et d'adapter l'offre de transport, mais la pratique nécessitera aussi un ajustement permanent du savoir.

### - prévisibilité

On a vu que les facteurs qui influent sur des modifications des pratiques de déplacement sont très nombreux.

Ils peuvent se regrouper en trois catégories :

- . sur l'organisation de l'espace : construction de logements, d'usines, de bureaux, d'établissements scolaires.
- . sur l'organisation du temps : heures d'ouverture et de fermeture des différents lieux d'activités.
- . sur l'organisation des modes de vie : emplois féminins, motorisation, vieillissement de la population, organisation des loisirs, etc...

La caractéristique commune de ces différents facteurs tient à ce que leur évolution est suffisamment lente, mais susceptible de provoquer des modifications sensibles des pratiques de déplacements d'une année sur l'autre. L'ouverture d'un hypermarché ou l'occupation d'un ensemble d'immeubles peuvent modifier sensiblement la structure du "marché". Ils constituent cependant des "événements" qui peuvent être connus à l'avance.

D'une manière générale, l'évolution des facteurs qui appartient aux deux premiers groupes peut être suivie systématiquement à partir d'informations acquises auprès des entreprises, des écoles, des offices d'H. L. M. etc...

C'est une des fonctions importante des services marketing locaux que de tenir à jour, de façon permanente, toutes ces informations.

- adaptation

A partir de ces évolutions ainsi que de certaines tendances globales d'évolution de la fréquentation des transports en commun, les différents réseaux mènent une politique permanente d'adaptation des itinéraires, des horaires et des fréquences de manière à ce que l'offre corresponde aux évolutions de l'environnement de la demande.

On peut citer :

- . des aménagements d'horaires de manière à faire correspondre les passages de l'autobus avec les heures d'entrées ou sorties des usines, des établissements scolaires, etc...
- . des aménagements d'itinéraires
- . des doublages à certaines heures de pointe
- . des services directs ou semi-directs à partir de certains arrêts et à certaines heures
- . des modification de fréquence
- . des changements dans les points d'arrêt, etc...

Il s'agit en fait de déclencher des réponses, mais aussi répartir différemment les ressources (matériel et main d'oeuvre), de manière à optimiser la fréquentation globale du réseau.

- contrôle et ajustement du savoir

Le savoir accumulé sous l'égide du "marketing" a pour but d'assurer à l'entreprise le contrôle de la variable commerciale de son environnement, c'est-à-dire la fréquentation.

Ce savoir se construit et s'organise autour de la notion de fréquentation qui constitue un des paramètres essentiel dans la gestion économique de l'entreprise et des municipalités.

Il n'est reconnu comme tel que dans la mesure où il permet d'établir un lien de causalité stable entre un élément de l'environnement et la fréquentation (du type un logement = un voyage par jour en autobus).

C'est la régularité observée entre l'incidence d'un évènement extérieur identifié et la fréquentation qui permet à ce savoir de se construire.

Un tel savoir nécessite une validation permanente par la pratique s'il doit servir de référence aux stratégies de prévision et d'adaptation de l'entreprise.

C'est donc un savoir qui s'organise en choisissant les éléments de l'environnement les plus susceptibles de servir de points de repères à l'entreprise afin qu'elle puisse améliorer son contrôle de la situation.

Il en résulte que la fréquentation observée n'est plus directement confrontée à l'offre kilométrique, mais à l'état du savoir sur les déterminants de cette fréquentation. D'où un retour sur le savoir lui-même de manière à expliquer les écarts positifs ou négatifs, en recherchant d'autres facteurs explicables possibles et en choisissant ceux qui sont susceptibles de donner lieu à des repérages et à un suivi systématique.

L'inexplicable constitue la tendance. L'entreprise devient donc moins sensible à la fréquentation elle-même qu'aux tendances d'évolution de celle-ci.

Il s'agit alors d'échapper au déterminisme de la tendance (qui est une sorte de régularité dans les écarts par rapport aux normes), en faisant la part de ce qui constitue des évènements incontrôlables par l'entreprise (par exemple, une grève) de ceux qui sont susceptibles d'être interprétés (certaines évolutions démographiques, par exemple).

D'où des enquêtes sur une ligne où l'on constate une baisse de fréquentation. On s'aperçoit, par exemple, que c'est un phénomène de vieillissement de la population de certains quartiers ...

Le développement du savoir vise à reconstituer et à rendre compte de l'organisation de l'environnement de l'entreprise afin de maintenir des normes stables pour la détermination des caractéristiques de l'offre de transport.

### 3. L'amélioration de l'offre de transport

La politique d'adaptation de l'offre de transport peut être considérée comme une activité permanente visant à redéployer l'offre de transport de manière à ce qu'elle suive les variations qui interviennent dans les pratiques de déplacement des usagers.

Cependant, parallèlement, d'autres stratégies vont être déployées, destinées elles, à augmenter la fréquentation des réseaux en jouant sur un certain nombre de caractéristiques de l'offre de transport. Cette stratégie s'appuie, elle-même, sur l'ensemble des informations que chaque réseau accumule sur les déterminants des déplacements dans les villes permettant de définir des cibles aux stratégies développées.

Il s'agit aussi, dans un premier temps, de stratégies tâtonnantes portant sur des variations relativement modestes de l'offre de transport, mais destinées à mesurer l'effet de ces variations sur la fréquentation.

Mais les enseignements tirés de la pratique d'amélioration de l'offre fournissent eux-mêmes de nouvelles normes de savoir-faire. Chaque amélioration apportée à un réseau permet de développer le savoir-faire du groupe et de l'utiliser de façon plus sûre dans d'autres situations.

De la sorte, au fur et à mesure du développement du savoir-faire, la politique d'amélioration de l'offre devient de plus en plus anticipatrice et porte sur des reconceptions de plus en plus complètes de l'offre de transport. On passe de la reconception d'une ligne à une restructuration de réseau, puis à des expériences du type de celles de Besançon.

Tout le savoir-faire accumulé par la pratique des restructurations a permis de faire des hypothèses sur les résultats d'une telle expérience et donc d'en limiter les conséquences.

L'augmentation de la fréquentation par la recherche de nouveaux marchés va se développer à partir de trois politiques :

- . une politique de restructuration des réseaux,
- . une politique portant sur les véhicules,
- . une politique portant sur les pratiques professionnelles des différentes catégories de personnel.

- politique de restructuration des réseaux

Par restructuration des réseaux, il faut entendre une reconception complète ou partielle des itinéraires, des horaires et des fréquences des autobus.

Cette reconception de l'organisation spatiale et temporelle des réseaux peut se traduire selon les agglomérations :

- . par une régression du kilométrage offert
- . par une stagnation du kilométrage offert
- . par une augmentation du kilométrage offert.

Le seul cas où une politique de régression quantitative ait été menée est à Montpellier où le contrat des risques et périls ne permet pas d'équilibrer le compte d'exploitation du réseau. Le kilométrage offert a régressé de 9 % entre 1969 et 1973, tandis que la fréquentation a stagné. Ceci traduit une évolution favorable du ratio voyageur par kilomètre offert, qui lui augmente de 4,51 à 5,02 (soit une augmentation de 11 %).

Ce résultat a été obtenu en reconsidérant le schéma du réseau de manière à ce qu'en diminuant d'une unité le nombre de lignes, la meilleure "couverture du marché" soit assurée. Ceci se traduit en fait par un plus fort écartement des lignes entre elles à partir du centre de la ville.

Dans tous les autres réseaux, les restructurations partielles ou complètes intervenues entre 1969 et 1974 se caractérisent par une augmentation du kilométrage offert, généralement forte dans les réseaux sous le régime du compte de gestion, comme à Tours ou Besançon.

Dans ces réseaux, l'augmentation de fréquentation suit une pente moins forte que l'augmentation de l'offre kilométrique ; le manque à gagner est alors compensé par une prise en charge financière de la municipalité.

Dans des réseaux à risques et périls tels que Brest ou Caen, l'évolution du kilométrage est cependant plus limitée (+ 17 % à Caen entre 70 et 73, tandis que la fréquentation augmente elle-même de 17 %, + 12 % à Brest entre 70 et 73). Cependant, dans ces réseaux, une partie de l'augmentation du kilométrage peut être compensée par une augmentation de la productivité.

A Caen, notamment, la restructuration du réseau intervenue en 1972 s'est faite sur la base d'une augmentation du kilométrage de 300 à 400 km de plus par jour, mais avec le même effectif de chauffeur. Dans cette ville, la transformation de 8 lignes radiales à partir du centre en 4 lignes transversales a permis une répartition plus optimale des temps de conduite.

A partir de la connaissance des marchés desservis par les autobus, la conception du réseau comme l'addition d'un certain nombre de "lignes" reliant le centre de la ville aux divers points de la périphérie tend à disparaître.

Ainsi le service marketing du réseau de Brest étudie la possibilité d'une restructuration du réseau autour d'une ligne principale à très grande fréquence (autobus se succédant à la cadence de 2 ou 3 minutes) branchée sur des lignes "rabattantes" à moindre fréquence.

En outre, les restructurations de réseaux permettent, à l'occasion de leur mise en oeuvre, des campagnes publicitaires et d'information auprès du public de manière à valoriser les changements intervenus, à "attirer l'attention sur les transports publics" et à développer "l'image de marque" de la compagnie, campagnes d'information par voie de presse et de tracts, cérémonies d'inauguration avec la participation du maire, éventuellement relayées par la télévision régionale, journée d'utilisation gratuite du réseau, etc...

- politique d'amélioration des véhicules

En matière de véhicules, les constructeurs imposent d'une certaine manière leur déterminisme quant à la conception même des véhicules et donc d'un certain nombre d'éléments qui conditionnent sa qualité de service par rapport à l'utilisateur : bruit, pollution, suspension, facilité d'accès, hauteur de plancher, confort intérieur, etc...

Les modèles d'autobus proposés par les constructeurs français ont été conçus pour répondre essentiellement à des normes techniques de robustesse et de durée de vie.

Cependant un certain nombre de politiques vont être développées de manière à s'affranchir au moins partiellement de ce déterminisme.

a) politique d'entretien

L'entretien des véhicules ne concerne pas seulement la prévention et la réparation des incidents mécaniques, mais le nettoyage intérieur fréquent des véhicules et le lavage des carrosseries. Il est recommandé aux chauffeurs de signaler à l'entretien l'état défectueux d'un certain nombre d'appareillages :

"Il (le chauffeur) ne doit rien laisser au hasard, tous les appareils de l'autobus doivent fonctionner, attention le client remarque rapidement les appareils mal entretenus ou défectueux (image de marque).

Exemple : plafonniers cassés,  
lamelles de fer qui se détachent du plancher,  
sièges déchirés,  
mains courantes cassées,  
arrêt demandé cassé."

(document de formation au marketing distribué aux chauffeurs de Besançon).

Ainsi l'entretien ne s'exerce plus seulement sur les parties mécaniques du véhicule, mais sur la surveillance de l'état des éléments du véhicule qui conditionnent le confort des passagers.

Cette politique entraîne une transformation des pratiques de l'atelier :

"Le marketing leur a imposé un certain nombre de contraintes. On attache plus d'importance au balayage qu'à la consommation d'huile. Le rôle du chef d'atelier passe à un rôle plus difficile : mettre à disposition du matériel pour les voyageurs."

(directeur de réseau).

b) politique de renouvellement des véhicules

Pour tenter d'améliorer le confort des voyageurs malgré le déterminisme qui persiste sur la conception des véhicules de transports urbains, la politique de renouvellement des véhicules va être orientée dans trois directions :

- augmentation des fréquences de renouvellement

Alors que l'autobus standard UTPUR était prévu dans le cahier de charges pour une durée de vie de 12 ans, TRANSEXEL va mener une politique de renouvellement beaucoup plus rapide : 8 années.

A la fin de 1974, tous les autobus de Besançon avaient moins de deux ans d'âge.

A Montpellier, 70 % des voyageurs sont transportés dans des véhicules de moins de 4 ans.

En outre, le raccourcissement du cycle de renouvellement des autobus amoindrit les frais d'entretien dans la mesure où des véhicules relativement neufs sont moins l'objet de grosses réparations.

Cette politique de renouvellement traduit un transfert des dépenses d'entretien en frais d'amortissement.

- aménagement intérieurs et extérieurs des véhicules

L'augmentation du cycle de renouvellement des véhicules va permettre d'équiper les autobus neufs en les aménageant intérieurement et extérieurement (sans toucher, bien sûr, aux caractéristiques de base des véhicules).

Les initiatives des réseaux porteront d'abord sur des éléments du confort intérieur des véhicules.

A partir de 1972, de nouveaux autobus apparaissent dans certains réseaux avec un sol recouvert de moquette. Puis les autobus seront équipés de nouveaux sièges, eux-mêmes recouverts de tissus. Les couleurs intérieures et extérieures des véhicules seront déterminées de manière à "s'harmoniser avec les couleurs dominantes de chaque ville". Enfin, ce sont les formes de la carrosserie elles-mêmes qui seront transformées avec l'introduction "d'autobus-design" dans certains réseaux Caen et Brest.

On peut faire un certain nombre de remarques sur ces transformations :

- . elles ne remettent pas en cause la conception de base des véhicules sur lesquelles l'exploitant ne peut agir directement mais qui, cependant, sont déterminantes pour le confort des passagers : suspension, bruit, hauteur de plancher, etc...
- . ces transformations sont relativement peu coûteuses. Le coût d'un "autobus design" équipé intérieurement et extérieurement n'est supérieur que de 2 % au coût de l'autobus standard.
- . ces aménagements ont un caractère de visibilité évident, tant auprès des usagers eux-mêmes qu'auprès des habitants en général et des élus municipaux. La presse locale et même nationale y fait largement écho. En s'emparant ainsi des symboles du confort moderne, il s'agit moins d'améliorer la qualité de service du transport urbain lui-même que son "image de marque".

Ces transformations de l'aspect extérieur et intérieur des véhicules sont bien évidemment dérisoires par rapport aux demandes qui peuvent s'exprimer sur des transformations fondamentales de l'offre de transport (fréquence, maillage du réseau, vitesse commerciale) ou du véhicule lui-même (suspension, bruit, etc...).

Ces aménagements constituent plus un symbole du changement qu'une transformation véritable.

Cependant, elles remettent en cause certains éléments de l'image traditionnelle des transports en commun. L'utilisation de certains symboles caractéristiques de l'automobile (esthétique, confort) amoindrit les différences entre ces deux modes de transport.

La presse locale et même nationale font largement écho de ces améliorations, tandis que le doublement de la fréquence d'une ligne ne sera pas cité. En définitive, plus qu'un discours ou une simple propagande, elles montrent aux habitants de la ville et aux municipalités que des transformations sont possibles. Elles signalent des potentialités et l'enjeu qu'est susceptible de constituer le transport en commun. Mais, surtout, nous le verrons, elles sont la marque et l'actualisation du pouvoir d'expertise que l'exploitant cherche à se faire reconnaître sur l'organisation des transports en commun dans la ville.

#### . diversification des achats de véhicules

L'achat de véhicules étrangers constitue un autre élément de la politique de renouvellement du matériel, visant à améliorer le confort pour les usagers.

Cette politique de diversification des achats traduit une volonté de l'entreprise de s'affranchir du déterminisme imposé par les constructeurs français. Ce faisant, elle ouvre une brèche dans le quasi-monopole dont ils disposent sur le marché des réseaux français de transports urbains avec l'autobus standard conçu à partir d'un cahier des charges établi avec l'UTPUR.

Des firmes étrangères comme Leyland ou Mercedes présentent des modèles d'une conception plus récente sur le plan du confort des passagers (suspension et bruit notamment) et qui plus est, d'un entretien moins coûteux.

Cependant, cette politique de diversification reste limitée à quelques véhicules dans la mesure où le financement de ces achats est effectué sur des crédits publics (F. D. E. S.) qui doivent bénéficier, en priorité aux constructeurs français (Saviem et Berliet).

Cette politique modifie, cependant, le rapport de pouvoir de l'exploitant tant auprès des constructeurs français que des constructeurs étrangers :

- auprès des constructeurs français, elle remet en cause le monopole relativement protégé, les rend plus sensibles à la concurrence étrangère et les incite à l'innovation.
  - auprès des constructeurs étrangers pour lesquels la fourniture de quelques véhicules constitue le point de départ d'une stratégie de pénétration du marché français et qui se trouvent ainsi plus disposés à négocier sur des aménagements éventuels de véhicules.
- diffusion de nouvelles normes professionnelles auprès du personnel d'exécution.

Une des caractéristiques du transport public urbain tient à ce que le personnel d'exécution (chauffeurs et contrôleurs) se trouve directement en contact avec le public et assure donc un rôle commercial important de relations publiques.

Cependant, les différentes enquêtes menées auprès des usagers contenaient des critiques assez violentes à l'égard des chauffeurs portant notamment sur leur manque de courtoisie, leur tenue négligée, leur incapacité à donner les informations, leur conduite brusque, etc...

Un des rôles du service marketing dans les réseaux consiste à "faire passer l'esprit marketing" dans l'ensemble de l'entreprise, c'est à dire en fait diffuser de nouvelles normes professionnelles de manière à améliorer la qualité du service rendu auprès du public.

Cette politique de modification des pratiques professionnelles courantes, ayant une incidence sur les rapports avec les usagers, concerne à la fois les chauffeurs, les contrôleurs et les ouvriers.

• les chauffeurs - receveurs :

Avec la suppression des receveurs, les chauffeurs sont directement en contact avec le public pour la vente des titres de transport mais aussi pour l'informer.

En outre, l'introduction de systèmes de régulation l'obligera à tenir compte de nouvelles injonctions.

Le chauffeur doit ainsi assumer de nouveaux rôles (commercial, relations publiques, régulateur, etc...). La conduite elle-même tend à être facilitée grâce aux améliorations techniques des systèmes de pilotage (direction démultipliée, boîtes de vitesse automatiques, etc...).

La modification du rôle du chauffeur, notamment en fonction du rôle qu'il doit tenir à l'égard de la clientèle, implique une politique de recrutement plus sélective, la mise en oeuvre d'une formation adaptée et le développement de l'information au sein de l'entreprise.

A Besançon, par exemple, ils reçoivent une formation au "marketing". Le rôle du service "marketing" leur est exposé ; ils sont incités à s'adresser au service du marketing pour signaler certains incidents qui gênent la circulation des véhicules (par exemple, des travaux à un endroit). On leur explique, sur des cas types, les comportements qu'ils doivent adopter vis-à-vis de la clientèle, le style de conduite qu'ils doivent développer, etc...

Par ailleurs, le directeur du réseau leur a présenté la restructuration du réseau en organisant des réunions par groupes d'une vingtaine de participants.

. les contrôleurs :

Leur rôle tend aussi à se transformer. Ils ne jouent plus seulement le rôle de gendarme surveillant des fraudes éventuelles des usagers ou des chauffeurs. Ils doivent veiller à assurer la régularité des horaires et des fréquences et agir sur le réseau pour la maintenir.

Leur rôle auprès du personnel de conduite lui-même se transforme. Ils doivent vérifier la bonne application par celui-ci des normes de conduite des véhicules et de comportement à l'égard de la clientèle. Pour cela, certains réseaux ont réparti le personnel de conduite en équipes placées chacune sous la responsabilité permanente d'un même contrôleur, de manière à ce que celui-ci acquière une meilleure connaissance des individus.

. les ouvriers de l'entretien :

Ceux-ci n'ont pas de contacts directes avec la clientèle. Cependant leurs interventions sur les véhicules sont souvent la cause de salissures (tâches d'huile sur le sol, traces de doigts sur les sièges, etc...).

Pour favoriser l'introduction de nouvelles normes de propreté de la part des services "entretien", on a agi sur la propreté de l'atelier lui-même. Les fosses ont été peintes en blanc. On a mis à la disposition du personnel des moyens d'accès facile pour se laver les mains. Les ouvriers d'entretien doivent mettre une blouse pour essayer les véhicules réparés de manière à ne pas salir l'intérieur, etc...

## Chapitre IV - POLITIQUE DE DIVERSIFICATION DES SERVICES

Au début des années 1960 on observe une certaine simultanée entre, d'une part la régression de l'offre kilométrique de transport urbain entraînée par la baisse de fréquentation, d'autre part l'expression de demandes nouvelles pour des services de transports spéciaux s'adressant précisément à certaines catégories de la population, particulièrement captives du transport en commun, à savoir les écoliers et les ouvriers.

### Les services de ramassage scolaire

Tandis qu'une circulaire de 1962 (Direction des Transports Terrestres - Direction des Collectivités Locales) demande un recensement des lignes "dont le maintien est indispensable et celle dont la disparition n'entraînerait pas d'inconvénients graves", le Ministère de l'Education Nationale organise de son côté des services de ramassages scolaires.

Cependant, ces services de ramassage spéciaux ne rentrent pas dans le cadre du monopole dont bénéficie chaque réseau local sur l'étendue du périmètre urbain pour l'exploitation des lignes régulières. Lors des appels d'offres, l'entreprise de transports urbains se trouve donc en concurrence avec les autres transporteurs locaux. De plus, dans les agglomérations, il est possible que les services de ramassage scolaire fassent concurrence aux lignes régulières elles-mêmes dans la mesure où les écoliers constituent le noyau stable de leur clientèle. En 1966, un décret relatif à l'organisation des services de ramassage scolaire précise que ces services ne peuvent être organisés à proximité du trajet des lignes régulières.

Néanmoins, l'UTPUR voit d'abord dans l'établissement de ces nouveaux services "une possibilité de développement" des réseaux locaux de transports urbains. En 1963, elle organise pour ses adhérents une journée d'étude sur ce thème leur conseillant de se porter candidats dans les appels d'offre.

### Les services de ramassage ouvrier

Dès 1963, l'UTPUR retransmet un souhait de la Sécurité Sociale qui estime qu'il serait opportun de favoriser le développement des ramassages d'ouvriers afin de diminuer le nombre très important des accidents de trajet (principalement des accidents qui surviennent aux "deux roues").

C'est surtout à partir de 1968, sous l'effet des revendications syndicales, que les services de ramassage d'ouvriers se développent. Ils sont organisés par les entreprises elles-mêmes qui prennent en charge la dépense correspondante. Mais la fourniture de type de service met également en concurrence les différents transporteurs locaux.

Cependant, à la différence du ramassage scolaire, les services de ramassage d'ouvriers font moins directement concurrence aux lignes régulières du réseau.

D'une part, ils récupèrent les anciens utilisateurs de "deux roues". D'autre part, l'autobus est susceptible de présenter une qualité de service équivalente et même supérieure à l'automobile dans la mesure où il assure un déplacement direct, porte à porte, du domicile au lieu de travail sans rupture de charge et où il présente des qualités suffisantes de sécurité, de rapidité et de confort.

Face à ces opportunités commerciales nouvelles (mais qui, dans une certaine mesure, sont générées par la dégradation des transports collectifs réguliers), TRANSEXEL va mener une politique active de développement de ce type de services :

- . il s'agit de lutter contre la concurrence éventuelle de ce type de services à l'encontre des lignes régulières, concurrence qui pourrait profiter à un autre transporteur,
- . le développement des services spéciaux a permis de compenser le déficit de certains tout en maintenant l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de la municipalité,
- . enfin, la politique du marketing implique de la part des réseaux la recherche d'une maîtrise du marché des déplacements. A cet égard, le développement des services spéciaux traduit certaines tendances d'évolution dans les pratiques de déplacement qu'il est nécessaire aux entreprises locales de chercher à contrôler, éventuellement en soustrayant certains services à des transporteurs indépendants.

## 1. LUTTER CONTRE UNE CONCURRENCE EXTERIEURE A L'ENCONTRE DU RESEAU REGULIER

Dès 1964, des instructions sont données aux directeurs de réseaux pour qu'ils suivent avec attention, dans chacune des villes, les projets de création de services spéciaux scolaires, "afin de rabattre ce trafic, soit par un aménagement des lignes régulières, soit même au besoin par la création de lignes régulières dans le cadre des conventions de concession".

En effet,

"l'attribution de services spéciaux scolaires à un autre transporteur constituerait en fait un véritable écrémage du trafic au bénéfice de celui-ci, mais par contre une perte sèche pour votre réseau".

Il est demandé aux directeurs de réseaux d'obtenir l'appui des Ponts et Chaussées et des municipalités avec l'argument suivant :

"Tôt ou tard, cette perte devrait être compensée par une augmentation des tarifs ou une participation supplémentaire de l'autorité concédante".

## 2. EQUILIBRER LA GESTION DES RESEAUX

Les services spéciaux sont un moyen d'optimiser l'utilisation des chauffeurs et des véhicules. Par ailleurs, ils ont permis de préserver l'autonomie de l'entreprise vis-à-vis des municipalités en compensant la baisse de rentabilité des réseaux de lignes régulières.

### Optimiser l'utilisation des chauffeurs et des véhicules

A la diminution de la fréquentation de l'autobus du fait de la motorisation, va correspondre une accentuation du phénomène "heures de pointe" qui nécessite une mobilisation de personnel et des véhicules pendant une courte période, entraînant une sous-utilisation relative dans le restant de la journée.

Certains services spéciaux (déplacements d'écoliers vers les piscines ou les stades, etc.) permettent de compenser cette sous-utilisation de la capacité de production pendant les "heures creuses".

Ils offrent la possibilité d'une plus grande souplesse dans la gestion des chauffeurs. Cependant, le matériel utilisé tend à devenir de plus en plus spécifique à chaque usage. Les véhicules urbains des lignes régulières comportent souvent une majorité de places debout et de places assises pour "améliorer" le remplissage. Cependant, la clientèle des services spéciaux pour lesquels celui-ci représente un substitut à l'utilisation de l'automobile tend à être plus exigeante sur le confort des véhicules, ce qui nécessite l'utilisation d'un matériel spécifique.

compenser la détérioration de la rentabilité du réseau de lignes régulières

La politique de diversification et d'extension des services spéciaux est surtout remarquable dans les réseaux gérés sous le régime des "Risques et Périls".

Les services spéciaux offrent une sécurité de gestion beaucoup plus grande. Dans le cadre des contrats avec les entreprises et les établissements scolaires, les recettes sont assurées. Ils permettent aussi de répartir les frais de structure de l'entreprise sur un volume d'activités plus important.

Avant 1970, quand le groupe cherchait à maintenir l'équilibre financier des réseaux vis-à-vis des municipalités, cette politique visait à se procurer des recettes supplémentaires pour équilibrer la baisse de la rentabilité des lignes régulières. Ceci apparaît nettement sur le tableau suivant, qui donne pour 1970, la part du kilométrage offert et la part des recettes réalisées en transports spéciaux dans les différents réseaux.

Place des spéciaux (1970)

Villes	% km	% recettes	Type de contrat
Brest	11	7	R et P
Lorient	21	18	R et P
Caen	21	24	R et P
Cherbourg	4	15	Rkm/G
Montpellier	1	1	R et P
Perpignan	3	3	Compte de gestion
Tours	4	4	Compte de gestion
Besançon	7	8	Compte de gestion

Le développement des transports spéciaux est particulièrement significatif dans les réseaux sous le contrat des "Risques et Périls" à Brest, Lorient et Caen, où ils représentent une part importante du kilométrage produit. Cherbourg est un réseau de faible taille, plus difficile à rentabiliser et où le développement des services spéciaux permet une gestion sur une surface d'activités plus étendue.

Cependant, la stratégie de positionnement des compagnies sur le marché naissant des services spéciaux et occasionnels ne découle pas seulement de la volonté de tirer parti de nouvelles opportunités mais de la nécessité de compenser la baisse de rentabilité due à l'extension des lignes.

Dans une circulaire de mars 1972, le responsable au siège de la commercialisation note bien ce double mouvement : d'une part, l'extension ou la création de lignes nouvelles pour desservir les ZUP entraîne une augmentation du nombre de voyageurs sur d'autres lignes, probablement due au transport de la population captive des usagers vers la périphérie. En définitive, la rentabilité des lignes régulières tend à décroître : les parcours des autobus sur les lignes croissent davantage que la fréquentation.

Dans une certaine mesure, les services spéciaux dont la rentabilité peut être assurée plus facilement peuvent compenser cette baisse de rentabilité des lignes régulières, tout en s'adressant à des catégories de population qui n'utiliseraient pas forcément ces lignes régulières. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit là de "marchés" relativement indépendants, mais qu'elle a intérêt à satisfaire simultanément pour préserver son équilibre global.

"La création de lignes régulières nouvelles ne suffit pas à assurer l'expansion du réseau et entraîne, au contraire, dans la phase actuelle, une baisse de sa rentabilité alors que le développement des services spéciaux se fait sur une clientèle nouvelle dans un marché encore peu exploité et avec une rentabilité qui peut être excellente".

Cependant, les caractéristiques géographiques, sociologiques et économiques, fournissent des opportunités différentes selon les agglomérations.

- . A Montpellier, leur plus faible part dans l'exploitation tient au type de population de cette ville qui compte une seule entreprise importante, IBM, et une majorité de bureaux et de petites entreprises dispersées.
- . A Brest, par contre, l'emploi se trouve très concentré géographiquement dans les ateliers de l'arsenal, ce qui explique leur développement plus rapide.

### 3. MAITRISER LE MARCHÉ DES DÉPLACEMENTS ÉVENTUELLEMENT PAR LA SOUS-TRAITANCE

#### Se positionner sur un marché concurrentiel

Cependant, le développement des services spéciaux se situe dans le cadre d'un marché concurrentiel que l'entreprise de transports urbains dispute avec les transporteurs locaux.

Cette concurrence se situe au niveau des prix, mais aussi au niveau de la qualité de la prestation.

Les prix de l'entreprise de transports urbains se trouvent généralement au-dessus de ceux de la concurrence, notamment du fait de la politique de salaires que mène TRANSEXEL (les salaires se situent souvent 30 % au-dessus du niveau des salaires consentis par les entreprises locales).

C'est davantage sur la qualité de la prestation (confort des véhicules, exactitude, etc.) que les réseaux de TRANSEXEL fondent leur stratégie, dans un premier temps, en alignant leurs prix sur ceux de la concurrence pour, dans un deuxième temps, maintenir et améliorer sa position par une qualité de ses services (régularité et confort de l'autobus) permettant d'augmenter les prix.

Ceci explique, par exemple, qu'en 1970 à Brest, la part des recettes réalisées en services spéciaux soit relativement inférieure au pourcentage de kilomètres 1970/1969 produits, mais la tendance montre une augmentation supérieure des recettes par rapport à celle des kilomètres.

### Dominer l'évolution des marchés de déplacements

La politique commerciale de compagnies locales se fonde sur une maîtrise de l'évolution des pratiques de déplacements quel que soit leur mode.

A cet égard, le développement des services spéciaux témoigne de certaines tendances d'évolution, notamment dans la mesure où certains d'entre eux représentent des services du type "porte à porte" comparable à celui de l'automobile.

Dans chaque réseau local, une des fonctions essentielles du service Marketing est de suivre l'évolution de ce type de marché.

Par ailleurs, face à la dispersion des petits transporteurs locaux, à leur faible taille et à leur absence de moyens commerciaux pour prospecter systématiquement la clientèle potentielle, la compagnie de transports publics bénéficie de sa notoriété et de l'"image de marque" qu'elle développe tant sur son réseau urbain que dans la qualité de ses services spéciaux.

Elle tend à utiliser la position dominante qui lui donne sa plus grande surface et son organisation commerciale en sous-traitant certains services auprès des transporteurs locaux en sélectionnant ceux-ci sur la base de ses propres normes de qualité.

Cette politique de sous-traitance lui permet de garder et de renforcer une position dominante sur le marché de ce type de service en gardant le contrôle de l'interface avec la demande. Elle est ainsi en mesure d'en suivre l'évolution quantitative et qualitative et de développer éventuellement sa capacité de production pour y répondre en limitant les risques que peuvent faire courir des fluctuations. Elle limite aussi les effets et les risques d'une concurrence directe avec les transporteurs locaux, tout en accroissant leur dépendance vis-à-vis d'elle.



## Chapitre V - POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DU SAVOIR-FAIRE

---

La politique de développement du savoir-faire de TRANSEXEL, notamment au moyen de son bureau d'études E. C. T., est liée à un certain nombre d'initiatives qui vont être prises à partir de 1967 par divers segments de l'administration, portant sur divers aspects de l'aménagement des villes : organisation de l'espace, circulation, moyens de transports collectifs, etc.

Jusqu'au milieu des années 1960 (c'est-à-dire le IVème Plan), peu d'initiatives sont prises, soit par l'Etat; soit par les municipalités, en faveur des transports collectifs. C'est surtout entre 1966 et 1968 que vont se dessiner les grandes lignes de la politique étatique en matière d'aménagement urbain, avec notamment les premières études de plan de circulation, la loi d'orientation foncière de 1967 et la création des GEP dans les Directions Départementales de l'Equipement, et quelques études portant sur l'amélioration des transports collectifs. Enfin, en 1970, le Colloque de Tours réunissant des représentants de l'administration des collectivités locales et des transporteurs va donner le signal timide d'une nouvelle orientation de la politique des transports en commun.

Toutes ces initiatives sont prises pour tenter de maîtriser les effets de l'urbanisation : dépérissement des centres villes, extension des villes, congestion de la circulation, difficulté d'accès de centres villes, etc.

Elles sont interprétées par les dirigeants de TRANSEXEL comme le signe avant-coureur du nouvel enjeu qu'est susceptible de jouer le transport collectif pour l'équilibre d'ensemble de la vie urbaine et du développement des villes. En même temps, ce sont de nouveaux centres d'expertise qui se créent peu à peu, soit à l'échelon des administrations (SERC, IRT), soit à l'échelon des services extérieurs (GEP, CETE), soit même à l'échelon des collectivités locales (services techniques des villes, agences d'agglomération) et dont le rôle d'étude les conduit à conseiller les administrations et les municipalités sur divers aspects de l'organisation des villes ayant une incidence directe sur le devenir des transports collectifs.

C'est finalement un nouveau système de pouvoirs qui se met en place menaçant le pouvoir de l'entreprise de transport dans sa capacité de formuler elle-même des projets sur son propre avenir qui, lui-même, se trouve menacé.

Or, toute la stratégie de TRANSEXEL depuis 1964 vise notamment, à travers la poursuite de sa politique commerciale, à maintenir l'autonomie du rôle de l'entreprise, notamment vis-à-vis des municipalités. Cependant, la pratique commerciale qui distingue TRANSEXEL par rapport au restant de la profession, lui a permis de constituer les premières bases d'un savoir-faire portant sur l'organisation des transports collectifs, et c'est sur la base de ce savoir-faire naissant qu'en 1967 elle va constituer son propre bureau d'études, ECT, à l'occasion d'une commande de l'Etat concernant l'organisation des transports dans la ville nouvelle d'Evry.

Les débats qui ont eu lieu, à partir de 1968, dans les administrations et les municipalités sur la circulation, l'explosion des villes, le dépérissement des centres urbains, sont interprétés par les dirigeants de TRANSEXEL comme le signe d'une modification de l'enjeu que représentent les transports en commun. Il apparaît dès lors insuffisant que ces modifications puissent être apportées seulement à travers le développement de pratiques commerciales nouvelles ; elles nécessitent, par ailleurs, l'accès à de nouvelles sources de financement.

La création de ECT répond à cette double nécessité :

1. développer la "matière grise" préalable à des transformations importantes apportées aux réseaux de transports urbains,
2. obtenir les financements nécessaires pour l'étude, l'expérimentation et le développement de nouvelles techniques touchant à l'organisation et aux moyens des transports urbains.

Dans la conduite de cette stratégie, les transformations apportées aux pratiques d'exploitation des réseaux permettent au groupe de faire valoir une certaine capacité d'expertise tant auprès des municipalités qu'auprès des instances étatiques, dispensatrices de crédits d'études et d'expérimentations.

Cependant, c'est aussi par la réalisation de ces contrats et la mise en oeuvre de ces expérimentations que s'accroît et se développe la capacité d'expertise du bureau d'étude et du groupe dans son ensemble.

1. LA SENSIBILITE DE TRANSEXEL AUX PREMIERES INITIATIVES CONCERNANT LES TRANSPORTS EN COMMUN

D'une manière générale, l'UTPUR dans ses bulletins tient au courant ses adhérents des initiatives qui sont prises par les différentes directions et services de l'administration concernant des réglementations ou des expériences qui peuvent avoir un effet direct ou indirect sur les transports en commun.

On relève ainsi dans les bulletins de l'UTPUR des notes et des informations concernant :

- . l'extension de la zone bleue à Paris (1964),
- . l'expérimentation à Paris de bandes de circulation réservées aux autobus sur une grande artère à voie unique (1964),
- . l'expérimentation à Marseille de couloirs réservés à contre sens (1964).

De même, l'UTPUR s'intéresse aux premières études concernant la modélisation mathématique des problèmes de circulation (journée Metra en 1966) et aux premières études de circulation qui sont entreprises par le S. E. R. C. (Service des Etudes et Recherches de la Circulation Routière). Elle suggère que la profession noue des relations étroites avec le SERC "en vue de suivre l'évolution des études concernant ces problèmes dont la résolution est si importante pour l'avenir de la profession" (compte rendu de la séance de l'UTPUR du 17 novembre 1966).

La direction de TRANSEXEL retransmet ces informations aux directeurs de réseaux. Elle se tient au courant des expérimentations qui se développent, soit en France, soit à l'étranger, et les rediffuse aux directeurs de réseaux en les accompagnant d'un commentaire ou en suggérant de montrer leur intérêt aux responsables municipaux ou aux organes de tutelle.

Ces exemples et ces commentaires témoignent de l'attention que prêtent les dirigeants de TRANSEXEL, non seulement aux initiatives qui se développent sous la forme de réglementations nouvelles ou d'expérimentations, mais aux réflexions prospectives qui se développent au sein des administrations et qui préparent les politiques qui seront menées.

- . Ainsi en 1965, lors de la création d'un parking de dissuasion à Nice couplé sur un service de navettes pour le relier au centre de la ville :

"Mais sans attendre (les résultats de cette expérience) vous pouvez d'ores et déjà utiliser ce précédent auprès des villes ou des Ponts et Chaussées comme un exemple excellent ; cet exemple prouve l'utilité du transport urbain pour diminuer le nombre d'automobiles accédant au centre ville dans l'intérêt même des automobilistes qui laissent leur voiture à l'extérieur".

- . Plus tard, en 1966, lors de la promulgation de la loi du 18 juin 1966 relative aux pouvoirs de police confiés aux maires en matière de circulation :

"Il est indispensable que vous fassiez connaître au Maire, à ses collaborateurs et aux Ponts et Chaussées l'importance de cette nouvelle loi pour les transports urbains, et d'une façon générale, pour les services publics : cars interurbains, taxis, police, pompiers. Il nous semble, en effet, que nous ne pouvons obtenir dans les villes de province les réservations de voies spéciales que si nous sommes plusieurs services publics à les demander".

- . La même année, à propos d'un article sur la circulation dans les villes (par A. LAURE, adjoint au Directeur des Routes), la réflexion prospective qui s'élabore dans l'administration préconisant des plans de circulation, la construction d'autoroutes urbaines, une organisation de l'implantation des activités et des logements et le développement de transports en commun en site propre :

"Vous y verrez que l'apport des transports en commun est considéré comme indispensable dans les villes de demain et que la notion de site propre pour le transport en commun est recommandée. Vous remarquerez également que l'auteur donne des précisions intéressantes sur la politique de grands travaux dans les villes ; il est à noter à ce sujet que le programme de 100 milliards de francs pour une population urbaine de 30 millions d'habitants représente pour chaque foyer urbain une charge considérable pour la seule construction d'autoroutes urbaines".

2. EN 1967, LA CREATION DES G. E. P. DANS LES DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DE L'EQUIPEMENT

Cependant, ces projets d'intervention de l'Etat sur les problèmes que posent le développement des villes, et d'une manière générale, l'aménagement, vont prendre corps à travers une réorganisation des instances de décisions. C'est en 1966 la fusion du Ministère des Travaux Publics et du Ministère de la Construction en un grand Ministère de l'Equipement. Cette fusion conduit elle-même, en 1967, à une réorganisation des services extérieurs.

La principale innovation dans cette réorganisation est la création des Groupes d'Etudes et de Programmation (G. E. P.) en 1967 dans les nouvelles Directions Départementales de l'Equipement, fusionnant le service des Ponts et Chaussées et celui de la Construction.

Les G. E. P. sont conçus comme des services fonctionnels d'études, chargés de préparer et de définir les orientations de la politique d'aménagement urbain à partir des instructions données par les directions centrales du Ministère de l'Equipement.

C'est ainsi la première fois que l'Etat tente d'intervenir sur l'échelon local à partir d'un organe d'étude décentralisé chargé d'adapter aux caractéristiques locales des politiques définies par l'échelon central et non à partir d'une réglementation universelle applicable à toutes les situations dans la tradition du centralisme administratif français.

Par la suite, le rôle des G. E. P. apparaîtra plus réduit et orienté vers l'élaboration des schémas directeurs d'Aménagement et d'Urbanisme qui découlent d'une vision essentiellement spatiale (voire foncière) de l'organisation des villes (ils sont essentiellement des organes de la DAFU).

Cependant, dès 1967, les dirigeants de TRANSEXEL prennent conscience de l'influence que va être susceptible de prendre la Direction Départementale de l'Equipement dans l'aménagement urbain, et donc dans la définition des systèmes de transports. Disposant d'un pouvoir à la fois en matière de financement et d'un pouvoir technique, l'Etat se donne donc un moyen d'influencer les problèmes des collectivités locales.

TRANSEXEL se met en mesure de saisir les occasions qui peuvent être créées de participer aux études des G. E. P. A cet effet, il est demandé aux directeurs de réseaux de prendre contact avec les responsables de ces organes et d'être attentifs à leurs initiatives :

"Vous remarquerez dans cette circulaire (1), au Chapitre A des "méthodes de travail" que les concessionnaires de transports urbains doivent être associés aux études menées sur le plan départemental en matière d'urbanisme au même titre que les autres organismes représentant les principales activités économiques".

"Vous comprendrez certainement toute l'importance qu'il y a pour nous à être représentés dans les études qui seront traitées dans les G. E. P. Comme vous pouvez le voir dans le texte de la circulaire, les études d'urbanisme pourront faire appel à des concours extérieurs".

Il s'agit d'abord, pour les directeurs de réseaux, d'être présents dans les comités qui pourraient être créés par les G. E. P. pour définir les études. Mais, dès ce moment là, les dirigeants de TRANSEXEL envisagent que le siège puisse fonctionner comme bureau d'étude, effectuant lui-même des études pour le compte des G. E. P.

### 3. POLITIQUE D'ETUDES DU MINISTERE DES TRANSPORTS

En fait, ce n'est pas sous l'égide des G. E. P. que des études concernant les transports en commun vont être lancées, mais directement par le Ministère des Transports.

Une circulaire du 6 décembre 1968 émanant du Ministère des Transports prévoit des subventions pour des études et des expérimentations visant à l'amélioration des réseaux de transports urbains telles que :

- . organisation générale de la circulation sur le réseau de voirie,
- . moyens de favoriser la circulation des autobus,
- . régulation des lignes,
- . amélioration des fréquences et du tracé des lignes,
- . essais de lignes directes et d'utilisation des autoroutes urbaines et des voies express,
- . service porte à porte,
- . environnement des transports en commun,
- . études techniques de sites propres,
- . actions de productivité.

---

(1) Il s'agit de la circulaire du 28 février 1967 (Equipement intérieur) relative à la création des G. E. P.

Ces études sont financées par des subventions du Ministère des Transports.

Il s'agit d'une première tranche de crédit de 10 millions de francs qui est prévue par le Vème Plan pour les études et essais d'amélioration des transports urbains en province.

L'enjeu à long terme de ces études apparaît immédiatement aux dirigeants de TRANSEXEL. Il s'agit d'une des premières initiatives de l'Etat pour que des solutions nouvelles soient recherchées pour les transports en commun.

Pour TRANSEXEL, il faut "être les premiers initiateurs de ces études ou essais" car l'enjeu est considérable pour l'avenir de l'entreprise : "Ne pas poser cela en principe équivaut à limiter notre rôle à une simple production de kilomètres" (1).

Les directeurs de réseaux reçoivent des instructions pour prendre contact avec les représentants de l'équipement et des pouvoirs concédants pour proposer leurs services pour ces expérimentations et chaque réseau reçoit même des idées de propositions à soumettre à ces autorités.

Il n'est pas prévu que le bureau d'étude ECT, nouvellement créé, intervienne encore directement, mais les directeurs de réseaux sont invités à faciliter l'introduction de ECT auprès de l'Equipement et des pouvoirs concédants pour des études et des essais dont la nature et l'ampleur dépasseraient la capacité du réseau.

#### 4. LA DECISION DE CREER E. C. T. EN 1968

C'est en 1968 que le bureau d'étude ECT est créé à l'occasion de la commande d'une étude de l'organisation des transports en commun pour la ville nouvelle d'Evry.

Les premières améliorations apportées par TRANSEXEL dans ces réseaux, notamment le développement d'une stratégie commerciale, signalaient le groupe comme une entreprise dynamique contrastant avec le reste de la profession, et finalement comme une des seules entreprises cherchant à développer un savoir-faire en matière d'organisation de transports en commun.

---

(1) souligné par nous.

A cette époque, fin 1968, aucune des entreprises de transports urbains ne s'était lancée dans une politique commerciale conduisant à une remise en cause des caractéristiques de l'offre de transport et à une redéfinition des pratiques d'exploitation (et on ne parlait pas encore à TRANSEXEL de "marketing").

Cette demande est donc saisie par le groupe pour créer un bureau d'étude spécialisé dont la mission est de développer le savoir-faire du groupe en cherchant à capter les occasions d'études, notamment celles qui sont offertes par les organes étatiques.

Cependant, le développement de ECT s'appuie exclusivement sur le savoir-faire déjà accumulé à partir des transformations réalisées dans ses différents réseaux, notamment à partir des enseignements tirés de la pratique commerciale. C'est d'ailleurs au responsable de l'action commerciale du siège qu'on confie la direction du bureau d'étude.

Par ailleurs, c'est uniquement sur des financements extérieurs que le groupe fonde la stratégie de développement du bureau d'étude. Le groupe n'intervient que pour compenser le déficit d'exploitation du bureau d'étude. Il compte sur la crédibilité de son savoir-faire déjà acquis, renforcé par les possibilités d'expérimentation qu'offre la gestion opérationnelle de ses réseaux, pour attirer les contrats et subventions et développer ainsi sa technicité.

## 5. LE DEVELOPPEMENT DE E. C. T.

E. C. T. n'est à l'origine qu'une structure juridique s'appuyant sur l'image acquise dans les réseaux pour rechercher et réaliser des contrats d'études provenant des municipalités, de l'Etat, ou d'autres entreprises de transports.

. de 1969 à 1972

De 1969 à 1972, ECT fonctionne avec les responsables fonctionnels du siège, en particulier l'ancien et le nouveau responsable de l'action commerciale et du marketing.

Les études d'ECT ne correspondent donc qu'à une partie de leurs activités.

Le gérant d'E. C. T., notamment, assume la direction du nouveau réseau de Montpellier en 1969 qu'il quitte en allant à Lyon en 1971, tandis que le responsable des études est lui-même chargé du développement du marketing dans les réseaux.

Cependant, un certain nombre d'études sont réalisées parmi lesquelles on peut citer :

- . une étude réalisée pour le compte de l'établissement public de la ville nouvelle d'Evry,
- . une sur la régulation d'une ligne d'autobus à Montpellier,
- . une étude de marché préalable au développement d'une ligne d'autobus reliant la ZUP de La Paillade au centre de la ville de Montpellier,
- . une étude sur la mise en place d'une grille de tarification des services d'autobus à Sète,
- . une étude sur la réorganisation du réseau de Damas en Syrie.

. A partir de 1972

C'est à partir de 1972 que les activités du bureau d'étude se différencieront totalement des activités liées à la gestion des réseaux avec la prise en charge du bureau d'étude par un ingénieur recruté à l'extérieur.

A partir de 1972, le bureau d'étude va réellement se développer de façon autonome avec un chiffre d'affaires qui passera de 390 000 F en 1972 à 900 000 F en 1974. Ces études occupent une équipe de trois ingénieurs spécialisés auxquels peuvent s'adjoindre des cadres de réseaux pour la collecte de certaines informations.

On peut distinguer quatre types d'études :

a) des études de diagnostic de réseau

Elles utilisent essentiellement le savoir-faire qu'a acquis le groupe dans la gestion de ses propres réseaux.

On peut citer :

- . l'établissement d'un plan d'action commerciale pour la compagnie de transports strasbourgeois,
- . le diagnostic général du réseau CGEA des lignes urbaines et interurbaines dans la banlieue ouest de Paris,
- . diagnostic et programme d'action en matière de transports en commun à Nantes.

- b) des études de restructuration de réseaux ou de création de lignes nouvelles
- . tracé de lignes pour desservir des zones d'urbanisation nouvelles à Tours,
  - . création d'une première ligne de transports en commun à Dôle,
  - . restructuration du réseau d'autobus à Laon,
  - . dessertes personnalisées de zones industrielles à Cergy Pontoise
- c) des études générales de déplacements dans les villes et d'organisations des transports en commun
- . études des déplacements et définition du réseau de transports en commun "bi mode" en 1990 . Préparation du réseau 1975.
  - . études de déplacements et définition du réseau de transports en commun de la ville nouvelle de Villeneuve d'Asq en 1975 et 1980.
- d) des études liées au développement de techniques nouvelles
- . conseil en exploitation pour le développement du VAL à Lille-Est,
  - . assistance technique de l'opération de promotion des transports urbains à Besançon,
  - . secrétariat technique du groupe de travail chargé de l'étude d'une ligne de transport en commun en site propre à Tours,
  - . régulation d'une ligne d'autobus à Montpellier (étude théorique, expérimentation, développement technologique),
  - . méthodologie générale pour une expérimentation de systèmes de transports en commun à la demande (pour le compte de IRT),
  - . approche générale des problèmes de sécurité dans les transports terrestres (pour le compte du Ministère des Transports).