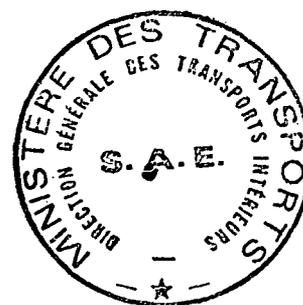


LES CONSEQUENCES DE L'INNOVATION
TECHNOLOGIQUE SUR LES SOCIETES D'EXPLOITATION
DES TRANSPORTS URBAINS

R A P P O R T



TREGIE
112, rue des Bons Raisins
92500 - RUEIL MALMAISON
Tel. 977.92.40

SERI
Centre Parly II - B.P. 2
78150 - LE CHESNAY
Tel. 954.37.00

Rédacteur : A.M. SAJOT

AOUT 1975

Cette recherche a été entreprise pour le compte de la Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique, dans le cadre de l'Action Thématique Programmée Socio-Economie des Transports.

Elle s'intitule "Les conséquences de l'innovation technologique sur les sociétés d'exploitation des transports urbains".

Elle a été réalisée, pour TREGIE, à la SERI Renault Engineering, Centre Commercial de PARLY II - 78150 LE CHESNAY.

S O M M A I R E

- INTRODUCTION
- HISTORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE
- PREMIERE PARTIE : L'ANALYSE PREALABLE ET LE RECUEIL DES DONNEES
- DEUXIEME PARTIE : LES CONSEQUENCES DU CHANGEMENT SUR LES SOCIETES D'EXPLOITATION DES TRANSPORTS URBAINS
- CONCLUSION
- ANNEXES

TABLE DES MATIERES

- INTRODUCTION

- HISTORIQUE DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE

- PREMIERE PARTIE : L'ANALYSE PREALABLE ET LE RECUEIL DES DONNEES

Chapitre 1 : L'analyse préalable

- 1.1. Le milieu des transports urbains vient de traverser une période crise.
- 1.2. La situation des sociétés d'exploitation à la fin de l'année 1974.
- 1.3. L'innovation technologique.
- 1.4. Les problèmes posés.

Chapitre 2 : L'enquête

Chapitre 3 : Les résultats de l'enquête

- 3.1. Analyse de la situation actuelle : les faits, les difficultés rencontrées.
- 3.2. Les sociétés de transport urbain dans le contexte du changement.

- DEUXIEME PARTIE : LES CONSEQUENCES DU CHANGEMENT

Chapitre 1 : Les conditions de réussite du changement - La place et le rôle de l'innovation technologique

- 1.1. Une définition préalable et claire des objectifs.
- 1.2. Une volonté politique affirmée et non ambiguë.
- 1.3. L'existence de moyens disponibles - Le rôle de l'innovation.
- 1.4. Les axes du changement.

Chapitre 2 : Le champ d'action des sociétés de transport

- 2.1. Le champ d'action des sociétés d'exploitation.
- 2.2. Un retour sur la relation exploitant-collectivité locale
- 2.3. Conclusion.

Chapitre 3 : Les transformations induites par les changements sur les sociétés de transports urbains (la mutation des sociétés de transport)

- 3.1. L'évolution de leur organisation.
- 3.2. Deux exemples d'innovations technologiques.
- 3.3. Les facteurs déterminants de l'évolution des sociétés d'exploitation.
- 3.4. Conclusion.

- CONCLUSION

- ANNEXES :

Annexe 1 : La situation actuelle des sociétés d'exploitation des transports urbains.

Annexe 2 : Les systèmes nouveaux de transport

Annexe 3 : 3A) Les technologies du moyen terme - Réf. bibliographiques.
3B) Les systèmes de transport à la demande.

Annexe 4 : Politiques municipales en France et à l'étranger.

Annexe 5 : Les moyens d'une politique : le cas de SANTA CLARA.

Annexe 6 : Les constructeurs français et l'innovation.

Annexe 7 : Conceptions globales de l'organisation des transports

- Exemples étrangers :

- 7A) Le système intégré de MUNICH
- 7B) La planification des transports à LONDRES
- 7C) Références bibliographiques sur les déplacements.

- INTRODUCTION -

L'objet de cette étude est de rechercher les "Conséquences de l'innovation technologique sur les sociétés d'exploitation des transports urbains".

Au cours des dix dernières années, les sociétés de transport ont traversé une période de crise: dégradation du service, désaffection du public, déséquilibre financier.

Le changement était indispensable, latent. Les motifs se multipliaient pour démontrer sa nécessité.

L'innovation technologique, avec un développement rapide des technologies avancées, aurait pu être un facteur déterminant du changement. Cependant, l'évolution de la technologie n'a pas été aussi rapide qu'on avait pu l'attendre et elle n'a pas joué le rôle de catalyseur qu'on lui supposait dans un proche avenir.

D'autres facteurs de changement se sont par contre développés rapidement à ses côtés, et l'ont devancée pour déterminer les changements actuels.

Le milieu des transports urbains tout entier est entré dans une phase de bouleversements profonds qui se sont conjugués pour provoquer une véritable mutation des sociétés d'exploitation.

Il n'était plus possible de traiter isolément l'innovation technologique. Son champ d'action subissait des transformations complexes, dues à des facteurs étroitement dépendants, qu'il était indispensable de connaître.

L'évolution récente de la technologie méritait d'être analysée dans le contexte de changement du milieu des transports urbains, les transformations induites sur les sociétés d'exploitation par l'innovation technologique d'être reconsidérées dans le cadre plus vaste de la mutation globale qu'elles sont en train d'effectuer.

Dans un premier temps, l'étude élargit le thème de la recherche aux changements de toutes sortes qui bouleversent le milieu des transports urbains. Elle resitue ensuite, dans ce contexte, la place et le rôle de l'innovation technologique.

HISTORIQUE DE L'ETUDE

ET

METHODOLOGIE

Les premiers travaux entrepris sur cette étude, en octobre 1974, on fait percevoir auprès des sociétés de transport un triple problème : juridique, politique et financier.

L'innovation technologique est apparue d'entrée de jeu au deuxième rang des préoccupations des transporteurs, cédant le pas aux réformes juridiques et aux réorganisations des structures des sociétés.

Il semblait indispensable d'analyser avant toute chose les conditions générales du changement pour pouvoir aborder le sujet de l'innovation.

Nous nous sommes donc proposés d'ébaucher, tout d'abord, la problématique du changement et de rechercher ses facteurs déterminants, avant d'y resituer le thème de l'innovation technologique.

L'étude a associé un travail exploratoire, dont le but était de fournir une information de base sur la situation des sociétés et sur l'évolution de leur milieu environnant, et une phase d'enquête qui a permis de préciser les conditions du changement à travers les attitudes des deux partenaires principaux du transport dans la ville : le directeur de réseau et le responsable de la collectivité locale.

Les entretiens ont été réalisés dans douze villes de France, choisies dans une tranche de 100 000 à 900 000 habitants.

Sont exclues toutes les grandes agglomérations et notamment la Région Parisienne, qui ont des problèmes spécifiques, très différents de ceux des villes de province étudiées.

.../

La première partie de l'étude effectue une analyse critique de la situation actuelle sur la base du matériel ainsi recueilli. Elle replace le thème de l'innovation technologique dans le cadre d'une problématique plus vaste du changement pour les sociétés de transport urbain.

La deuxième partie réalise une synthèse des propositions développées sur le thème de la recherche.

Elle explicite, tout d'abord, à partir des enseignements de l'expérience passée, les conditions de réussite du changement, et, plus précisément, de l'innovation technologique.

Ensuite, à partir des tendances observées (conception nouvelle de la fonction transport dans la ville, entrée en jeu de diverses parties prenantes) et compte tenu du développement probable de la technologie, elle décrit les conséquences sur les sociétés d'exploitation des transports urbains, des changements déjà constatables pour le court et le moyen terme, prévisibles pour le long terme.

PREMIERE PARTIE

L'ANALYSE PREALABLE ET LE RECUEIL DES DONNEES

CHAPITRE 1

1 - L'ANALYSE PREALABLE

1.1. LE MILIEU DES TRANSPORTS URBAINS VIENT DE TRAVERSER, CES DIX DERNIERES ANNEES, UNE PERIODE DE CRISE :

On pouvait constater conjointement : dégradation du service, désaffection du public, déséquilibre financier.

1.11. La détérioration de la situation passée a de multiples raisons :

- La concurrence de la voiture particulière a joué un rôle prépondérant : son développement rapide a eu pour résultat de lui accorder, de fait, le monopole de la voirie. L'absence de mesures de protection en faveur du transport public a confirmé cette situation en lui faisant jouer un rôle de mode d'appoint réservé aux catégories de captifs, qui ne le mettait pas en situation de concurrence.

Les efforts réalisés avec les plans de circulation pour rationaliser les déplacements urbains se sont avérés insuffisants. L'objectif, souvent admis, de fluidifier le trafic tous modes, n'a été satisfaisant pour aucune des parties, car il a souvent conduit à favoriser, en définitive, la voiture, sans arriver à résoudre le problème de l'engorgement des zones à circulation dense.

La voiture particulière a donc exercé sa concurrence autant comme solution alternative, que comme consommateur de l'espace urbain.

.../

Les sociétés de transport urbain , arrivées à cette époque à la fin des contrats qui les liaient aux collectivités locales, ont effectué le bilan de leur activité dans une situation dégradée :

- . Les moyens manquaient, le service était précaire, psychologiquement le transport public était mal ressenti ; le public préférait la voiture particulière pour sa meilleure qualité de service, les collectivités locales se limitaient à combler les "déficits" des sociétés d'exploitation sans prendre des mesures qui auraient permis au transport public urbain de se régénérer. Les Pouvoirs Publics ne faisaient qu'accorder des aides financières ponctuelles, insuffisantes pour faire évoluer la situation.
- . Le résultat a été une tendance persistante au déséquilibre financier, qui n'a fait que s'accroître, et a provoqué , avec la généralisation de "déficits " une remise en cause des statuts juridiques à l'occasion des renouvellements de contrats.

En définitive, une politique fondée sur le développement rapide de la voiture particulière, négligeant parallèlement le transport urbain, a déterminé la décadence de ce dernier, en ne lui donnant pas les moyens financiers et techniques de se développer, en ne lui réservant pas la part de la voirie urbaine nécessaire à son fonctionnement normal.

1.12. Mais d'autres facteurs se sont mis à jouer en faveur du changement :

Une conception nouvelle du transport urbain a commencé à s'ébaucher.

- . Le rôle d'utilisateur des transports en commun s'est modifié : d'abord appréhendé comme objet, puis traité en consommateur, on le reconnaît peu à peu comme usager, habitant de la ville, citoyen responsable.

.../

- . De leur côté, les Pouvoirs Publics et les collectivités locales accordent un nouveau crédit au transport en commun. En y voyant une solution au problème énergétique et un moyen de rationaliser les déplacements, ils l'entourent d'une attention particulière.
- . Les politiques municipales sont de plus en plus favorables à sa promotion. L'Etat décide d'accorder des aides financières pour inciter à son développement.

L'émergence de parties prenantes de plus en plus nombreuses au moment de sa remise en cause fait apparaître le transport public urbain comme un véritable enjeu social

- 1.13. La crise économique a servi de révélateur au problème du transport en commun : en exacerbant les difficultés, en lui donnant un éclairage nouveau, elle a précipité la recherche de solutions aux problèmes latents.

La nécessité d'une approche nouvelle du problème des transports urbains se fait donc ressentir :

- . Qui permettrait de rechercher des solutions au transport en commun dans une optique globale de gestion des déplacements,
- . Qui prendrait en compte le phénomène de partage des modes et la concurrence de la voiture particulière,
- . Qui ferait apparaître, au côté des paramètres classiques habituellement traités (essentiellement techniques et commerciaux), des paramètres nouveaux (socio-économiques, écologiques...), donnant au transport en commun sa dimension de phénomène social.

.../

1.2. LA SITUATION DES SOCIÉTÉS D'EXPLOITATION DES TRANSPORTS URBAINS
POUVAIT SE CARACTÉRISER DE LA MANIÈRE SUIVANTE À LA FIN DE
L'ANNÉE 1974 :

1.21. Des statuts juridiques variés, en pleine évolution :

Initialement, les sociétés d'exploitation étaient soumises à la concession aux risques et périls, généralement de longue durée (30 ans), qui déchargeait purement et simplement la collectivité locale du problème des transports.

Ce statut de base a subi, au cours des ans, des aménagements divers, reflétés d'un réengagement nécessaire des collectivités locales.

Les sociétés de transport ont expérimenté des statuts juridiques variés : concessions améliorées, affermages, régie municipales, régies intéressées (cf. : définitions en annexe : le changement dans les sociétés de transports urbains, p. 129).

1.22. Un déficit financier généralisé :

Le déficit des sociétés de transport est devenu récemment une notion courante dans le milieu des transports urbains. Si certains réseaux étaient installés de longue date dans une situation de déséquilibre financier, devenue classique, d'autres, qui avaient l'habitude d'équilibrer leur budget, ont fini par voir, récemment, arriver le déficit.

Aux premiers indices, des mesures ont été prises pour assainir la gestion de certains réseaux. Le poste main d'oeuvre étant reconnu comme le plus onéreux, les sociétés ont effectué des compressions de personnel : redistribution du travail dans les ateliers, cumul du poste de percepteur avec le poste de conducteur dans les autobus, allègement du service sur certaines lignes.

Ces mesures, si elles ont contribué à retarder le déficit, sont restées insuffisantes pour redresser la situation.

Le déséquilibre financier, généralisé à tous les réseaux, indépendamment de la qualité de leur gestion, est maintenant devenu un état de fait.

1.23. La révalorisation de la notion de service public :

Le transport en commun urbain est un service public. Cette notion est restée vivace dans l'esprit des transporteurs et des collectivités locales. C'est elle qui, à l'origine, justifie la participation des collectivités au financement des transports urbains.

Elle impose, d'une part, des contraintes rigides aux sociétés d'exploitation, obligées de maintenir artificiellement des lignes déficitaires, incitées à l'aménagement de lignes nouvelles pour desservir de nouveaux quartiers (également déficitaires à leurs débuts), astreintes à des horaires de fonctionnement précis ...

Elle a motivé, d'autre part, l'entrée en jeu des collectivités locales en justifiant leur part de responsabilité dans la conception, la mise en place et le financement des systèmes de transport urbain.

Le déficit financier constaté au niveau des entreprises exploitantes n'est pas une preuve de l'inutilité des transports en commun.

En qualité de service public, le transport en commun ne peut pas être uniquement jugé sous l'angle de sa rentabilité au niveau de l'entreprise, mais il doit être apprécié en fonction des avantages qu'il présente pour la Société.

Dans cette optique, si l'on peut parler de déficit financier, on ne peut certainement pas parler de déficit économique, et encore moins de déficit sociétal.

La notion de service public a amorcé la réflexion sur les avantages généralisés du transport en commun. Elle est à l'origine de l'élargissement du débat, d'une conception nouvelle de la fonction transport tenant compte de ses liens directs avec l'environnement urbain.

.../

En justifiant l'approche du phénomène transport comme phénomène social, elle a une incidence à la fois sur les caractéristiques du produit (qui doit être conçu dorénavant pour s'adapter à un besoin) et sur le rôle nouveau des différents partenaires (participation de l'utilisateur, engagement des collectivités locales qui dépasse la simple participation financière pour évoluer vers de véritables responsabilités, collaboration plus étroite entre constructeur et exploitant).

La notion de service public apparaît donc comme un argument de premier plan dans le dialogue entre la société de transport et la collectivité locale, pour la définition de leurs nouveaux rôles respectifs, et plus largement dans le débat engagé avec le constructeur et l'utilisateur, pour la définition du produit transport.

1.24. L'apparition des techniques marketing, témoin d'une optique de gestion nouvelle et d'une évolution du produit transport.

Le développement des techniques marketing a révélé une attitude nouvelle des sociétés d'exploitation vis-à-vis de leur produit.

Introduites à l'origine dans un but de rentabilisation de l'entreprise, elles traitent le transport comme un produit de consommation courante, répondant à un marché, soumis à la concurrence.

Elles ont pour conséquences favorables, en particulier, de mieux connaître les besoins de l'utilisateur, d'aborder, au moins sur le plan qualitatif, le problème de la concurrence avec la voiture particulière.

Le résultat a été un rajeunissement du produit transport. On l'a vu passer d'une phase d'obsolescence (où il était de mauvaise qualité, mal jugé, peu à peu abandonné), à une phase de stabilité, voire de croissance.

.../

1.25. La recherche de nouvelles formules juridiques correspondant à une nouvelle vocation des sociétés d'exploitation

Le déficit généralisé constaté sur l'ensemble des réseaux, la tendance de plus en plus forte à affirmer au transport en commun sa vocation de service public, se sont conjugués pour faire évoluer les statuts juridiques, vers des formules qui accorderaient aux collectivités locales une participation financière de plus en plus forte aux investissements, en élargissant parallèlement leur pouvoir de décision.

La plupart des réseaux s'orientent actuellement vers des solutions du type Régie Intéressée.

Dans certains cas, des Sociétés d'Economie Mixte ont été constituées pour tenter de résoudre les problèmes spécifiques des grosses agglomérations, donnant à la collectivité locale une autorité de droit par une participation majoritaire.

Les sociétés d'exploitation se placent dans ce cadre nouveau comme gestionnaires d'un service, et conseil des collectivités locales qui tendent à détenir, dorénavant, le pouvoir de décision.

1.26. L'intégration financière et la constitution de services communs à plusieurs réseaux

Les sociétés d'exploitation ont tendance à se rapprocher au sein de groupements (TRANSEXEL, CGFTE) qui leur procurent :

- . une intégration financière,
- . le bénéfice de services communs centralisés :
 - SERGIE (marketing)
 - ECT (étude et développement), devenu TRANSETUDE.

et les font ainsi bénéficier d'un potentiel technique et financier supérieur à celui qu'elles auraient isolément.

.../

1.3. L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Deux sortes d'innovations touchent le domaine des transports en commun urbains :

1.31. Les innovations introduites par les sociétés de transport dans leurs réseaux ; qui tendent essentiellement à accroître la rentabilité de l'entreprise, en améliorant le produit ou en rationalisant la gestion. En même temps, elles traduisent le souci de préserver l'environnement et d'assurer une meilleure qualité de la vie. Elles visent, en définitive, à satisfaire les objectifs correspondant à leur nouvelle vocation.

Parmi ces innovations, on peut classer :

- . toutes les modifications apportées au véhicule en liaison avec les industriels constructeurs :
 - .. sur ses aménagements intérieurs et extérieurs
(design, emplacement et qualité des sièges, coloris, matériaux employés)
 - .. sur sa technologie - utilisation de moteurs moins polluants, insonorisation, électrification...
- utilisation de combustibles originaux (GNL...).
- . les techniques employées pour la régulation en ligne :
 - .. contrôle d'itinéraires par radio-téléphone,
 - .. gestion centralisée par un poste central.
- . et la gestion des parcs de véhicules : rationalisation de l'entretien et de la maintenance.
- . les techniques marketing, qui associent :
 - .. des études de clientèle par le moyen de statistiques sur les lignes existantes, enquêtes et sondages d'opinion.

.../

- .. des actions d'information des usagers sur les services existants et de promotion des services nouveaux,
- .. des actions publicitaires,
- .. des remodelages de la tarification,
- .. conjointement, des modifications, de la distribution des titres de transport et du mode de perception (autobus à un agent).

(Cette dernière mesure avait été mise en place bien avant l'apparition des techniques marketing, pour des raisons d'économie budgétaire).

- . Mesures à prendre sur le contexte urbain suggérées par les sociétés de transport aux collectivités locales, visant à favoriser la circulation des transports publics : mise en place de couloirs réservés, feux prioritaires, interdiction de stationnement...

Ces actions conjuguées conduisent aux restructurations de réseaux.

1.32. Les innovations qui ne sont pas du ressort des sociétés de transport urbain :

1.32.1) Les mesures à prendre sur le contexte urbain pour faciliter la circulation des transports publics :

L'efficacité des actions entreprises par les sociétés de transport dans leurs réseaux pour réguler le trafic des autobus en ligne est conditionnée par la fluidité de la circulation générale.

Les mesures nécessaires à la fluidification du trafic en voirie relèvent des collectivités locales et des Pouvoirs Publics.

Les plans transport et plans de circulation ont pour objectif de rationaliser les déplacements dans la ville, prenant en considération, en principe, l'ensemble des modes de circulation existants. Ils ont souvent reçu la critique de vouloir fluidifier le trafic tous modes confondus.

Les actions précises, du ressort des collectivités locales, qui permettent une réelle rationalisation des déplacements, facilitent, en conséquence, la circulation des transports publics :

- couloirs réservés pour autobus,
- feux prioritaires donnant aux véhicules de transport en commun la priorité aux carrefours,
- mesures visant à contrôler le stationnement :
 - . interdiction dans certaines zones à circulation dense
 - . création de parkings dans le centre ou en périphérie selon les options du plan de circulation
 - . création de rocades pour éviter le trafic de transit
 - . organisation du trafic de livraison (prescription d'horaires fixes),
- mesures interdisant la circulation automobile dans des zones réservées aux piétons et aux transports publics.

Toutes ces actions, entreprises sur l'environnement du transport en commun, complètent et conditionnent les actions de promotion décidées par les réseaux.

La gestion des déplacements urbains intègre, en fait, la fluidification et la régulation du trafic en voirie.

- 1.32.2) Les technologies avancées et les technologies du moyen terme
 Les sociétés de transport urbain, dans le rôle de gestionnaires qu'elles se sont fixé, disposent d'un potentiel financier limité.

S'il leur permet de réaliser des modifications, mêmes marquantes, dans leurs réseaux sur les systèmes existants, il ne peut en aucun cas leur faire envisager de changement radical, mettant en jeu une technologie inédite.

En outre, dans la nouvelle optique, les investissements ne les concernent plus directement.

- a) Les technologies avancées (sites propres, automatismes...), par le volume de financement qu'elles impliquent et les risquent d'expérimentation inhérents à tout produit nouveau, sont du ressort des collectivités et des Pouvoirs Publics.

Les sociétés de transport, pourront éventuellement se présenter comme gestionnaires de ces systèmes une fois qu'ils seront installés, mais il n'est pas de leur initiative de les décider. Elles peuvent seulement intervenir comme experts et conseils auprès des décideurs.

On a vu se développer, ces dernières années, de nombreuses versions de technologies avancées.

L'annexe 2 rassemble des références bibliographiques, qui donnent une base d'information à leur sujet.

En France, ont été étudiés et mis à l'essai :

- . AEROTRAIN,
- . POMA 2000,
- . URBA,
- . VAL,
- . ARAMIS.

b) D'autres systèmes proposent des adaptations actuelles de technologies existantes :

- . Le nouveau tramway ou mini-métro, de construction plus légère que les anciens modèles, qui, plus souple et d'insertion plus facile, entraîne des investissements moins lourds. Les frais d'infrastructure restent cependant élevés (cf annexe 3A "les technologies du moyen terme").
- . Les systèmes BI-MODE qui proposent un véhicule en circulation mixte, en partie sur site propre, en partie sur voirie banale.
- . Les systèmes à la demande, qui organisent la gestion d'un parc de véhicules (de taille, en général, moyenne), en l'adaptant à la demande des usagers (cf. annexe 3b "les systèmes à la demande").

.../

1.4. LES PROBLEMES POSES AUX SOCIETES DE TRANSPORTS URBAINS, A LA FIN DE L'ANNEE 1974 :

Les raisons qui ont motivé les bouleversements du milieu des transports urbains et des sociétés d'exploitation, l'existence de techniques ou de technologies nouvelles sont autant de facteurs de changement.

Les problèmes posés aux sociétés d'exploitation des transports urbains, fin 1974, tournent essentiellement autour des points suivants :

- 1) le déficit et l'analyse de ses raisons
- 2) le remaniement des statuts juridiques
- 3) la relation entre l'exploitant et la collectivité locale
- 4) les autres partenaires du transport dans la ville
- 5) l'innovation technologique : l'éventail des solutions possibles pour résoudre les problèmes posés.

Le guide d'entretien a été élaboré de manière à focaliser les interviews sur ces principes idées-force.
(cf. annexe : le changement dans les sociétés de transport urbain p. 19-24).

CHAPITRE 2

L'ENQUETE

La situation perçue par les sociétés de transports urbains et les
Collectivités locales

L'enquête fournit un état de la situation dans le domaine des transports urbains au début de l'année 1975.

Elle reflète la manière dont est vécu et apprécié le changement par les deux partenaires principaux du transport dans la ville : le directeur de réseau et le responsable transport de la collectivité locale.

Elle a concerné les villes suivantes : BESANCON, DIJON, LE HAVRE, MONTPELLIER, NANTES, NICE, ROUEN, RENNES, SAINT-ETIENNE, STRASBOURG, TOULOUSE, TROYES.

Ce travail a été effectué avec la collaboration de la SOFRES, qui a notamment réalisé les interviews.

Les résultats en sont présentés en annexe, dans le document intitulé "Le changement dans les sociétés de transports urbains".

La synthèse des informations recueillies, leur critique et leur réinsertion dans un contexte élargi sont développés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 3

LES RESULTATS DE L'ENQUETE

3.1. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE : LES FAITS, LES DIFFICULTES REN-
CONTREES :

Au début de l'année 1975, le problème juridique est en bonne voie de règlement.

La plupart des réseaux s'orientent vers la Régie Intéressée ou des formules voisines.

Quelques sociétés d'Economie Mixte se sont constituées.

Mais la transformation juridique, reflet des bouleversements profonds qui affectent le domaine des transports, puisqu'elle précise les rôles respectifs de la collectivité et de la société d'exploitation dans une optique nouvelle du transport urbain, n'a pas entraîné de changement radical dans la vie des sociétés.

Leur situation de tous les jours est, dans les faits, encore très proche de ce qu'elle était avant la refonte des statuts.

L'évolution psychologique est évidente. L'opinion est sensibilisée. La notion du service public reprend vigueur. La nécessité d'un changement s'affirme.

Cependant, le changement, évident dans les esprits, ne débouche pas immédiatement sur des réalisations concrètes.

Le problème juridique une fois réglé, les raisons multiples et complexes des difficultés ne trouvent pas automatiquement leurs solutions.

Deux raisons ont été ressenties dans les interviews comme les deux premières conditions nécessaires du changement :

La volonté politique et le financement

.../

D'autres arguments sont venus ensuite les compléter :

- . une approche globale du problème transport dans la ville, prenant en compte les autres modes de circulation,
- . une relation de qualité entre l'exploitant et la collectivité locale,
- . des outils de gestion saine :
 - .. rigueur dans la gestion interne de l'entreprise,
 - .. adaptation du produit au marché,
- . un matériel disponible et adapté.

Ces divers facteurs de changement seront abordés successivement, tels qu'ils apparaissent à l'analyse de la situation actuelle, à travers les éléments de solutions entrevus, les difficultés rencontrées, les incohérences visibles.

3.11. La volonté politique

Dans la situation dégradée où il est arrivé, le transport en commun ne peut être réhabilité que par des mesures radicales, fortement perturbatrices.

La politique urbaine qui a conduit à laisser se développer la voiture particulière au détriment du transport en commun a créé des habitudes solides, rapidement transformées en avantages acquis. Il est maintenant délicat de faire machine arrière et de redresser un déséquilibre dont les conséquences sont devenues des habitudes profondément enracinées.

Pourtant, la condition vitale du transport en commun est de pouvoir disposer de l'espace indispensable à son fonctionnement. La seule solution est la révision du partage de la voirie urbaine.

.../

Les embûches sont sérieuses ; l'état de dénuement dans lequel se trouvent certains réseaux est décourageant ; les moyens financiers sont rares.

Il faut du courage, de la ténacité, de la conviction, pour faire le pari du transport en commun.

Seules une politique qui lui serait résolument favorable et une volonté affirmée de le promouvoir peuvent le sortir de ses difficultés présentes.

La volonté d'affirmer une politique favorable au transport en commun ne s'est manifestée que de façon ponctuelle, dans quelques villes pilotes citées à titre d'exemple dans toute la France : telles sont BESANCON, RENNES, GRENOBLE...

La généralisation de ces cas particuliers ne se fait pas spontanément. Les conjonctions d'évènement qui les ont permis, en créant l'opportunité d'une situation favorable, ne se reproduisent pas facilement : personnalité marquante d'un homme politique, compétences et dynamisme particuliers d'un directeur de réseau, soutien technique d'un groupement de sociétés de transport, consensus réalisable entre les diverses parties prenantes du transport dans la ville.

D'une manière générale, les collectivités locales hésitent à faire le premier pas. Elles souhaiteraient que les Pouvoirs Publics les devancent et attendent que s'affirme, au niveau national, une politique claire vis-à-vis du transport en commun.

.../

3.12. Le financement

Pour faire face au fonctionnement et à l'entretien des réseaux, aux investissements nécessaires à leur renouvellement, il faut des moyens financiers qui dépassent largement le produit des recettes des sociétés de transport compte tenu de la tarification appliquée.

Le transport en commun, service public, doit être en partie pris en charge financièrement par la collectivité.

Les nouveaux statuts juridiques affectent les dépenses d'investissements aux collectivités locales. Leur budget dépend de la politique qu'elles mènent vis-à-vis du transport urbain et des aides qu'elles reçoivent de l'Etat.

Malgré les efforts de l'administration et des Pouvoirs Publics pour améliorer la situation financière des réseaux et les inciter à un développement dynamique :

- . mise en place du prélèvement "transport" sur les entreprises,
- . abaissement du taux de la TVA,
- . attribution de fonds du FDES,

la situation reste précaire dans la majorité des villes.

Si la "taxe transport" commence à avoir une existence concrète, bien qu'elle ait une réalité très changeante d'une ville à l'autre, les autres mesures ne constituent encore que des amorces de solutions.

Arrivées conjointement à la mise en place des nouveaux statuts juridiques, ces mesures laissent cependant beaucoup d'espoirs aux responsables du transport urbain.

.../

Elles provoquent un revirement d'attitude : en laissant entrevoir une liberté financière plus grande, elles donnent la possibilité de se dégager de la recherche d'un équilibre financier problématique (et, de ce fait, axé sur le court terme), pour adopter une attitude prévisionnelle permettant un développement plus rationnel.

Malgré la prise de conscience unanime de son importance comme verrou des réalisations concrètes, et les efforts réalisés pour améliorer la situation, le financement n'a pas encore réellement trouvé ses solutions.

On ne constate pas de véritable politique financière qui pourrait seule permettre un renouvellement efficace des transports urbains.

3.13. Une approche globale des transports urbains

Les exemples étrangers ont sensibilisé les responsables du transport urbain à l'intérêt d'une approche globale.

Ceux-ci y voient une solution pour l'organisation rationnelle et coordonnée des divers modes de circulation, plus rarement une solution à la gestion des déplacements urbains. Elle est surtout évoquée comme outil de coordination et de cohérence, comme moyen d'appréhender et de résoudre ensemble des problèmes étroitement imbriqués.

Le transport en commun ne peut pas se traiter isolément, mais doit se concevoir dans le cadre d'une politique urbaine. Un système de transport se définit en fonction de son contexte environnant. Il implique à l'inverse des options sur ce contexte et il réagit sur lui en retour.

La définition d'une politique de transport en commun suppose un choix sur l'organisation de l'espace urbain.

Une approche globale permet la gestion rationnelle des déplacements selon les rôles respectifs des divers modes de circulation existants définis par la politique urbaine. .../

Si son intérêt est incontestable, il est clair que son efficacité dépend beaucoup de l'existence d'une politique non ambiguë sur les priorités à accorder.

3.14. Le consensus sur une politique. Les autres parties prenantes

Le rôle exact des parties prenantes autres que la société d'exploitation et la collectivité locale est, en général, mal défini, peu abordé par les interviewés, souvent insaisissable.

Des partenaires importants ne sont pas cités : associations d'usagers, syndicats, entreprises, ... qui devraient pourtant, en tant qu'utilisateurs du service ou producteurs du besoin, jouer un rôle important ou, tout au moins, se sentir concernés.

Le consensus sur les décisions a du mal à se réaliser et se fait souvent au prix de lourdes tractations, même lorsqu'il met en jeu un nombre restreint des parties prenantes.

La participation aux décisions d'un nombre de plus en plus grand de parties prenantes, si elle devient une nécessité, ne sera pas sans entraîner des difficultés importantes (cf. Le Colloque "Les transports et l'utilisateur", exemples de participation donnés par la SUEDE, l'ALLEMAGNE, l'ITALIE).

3.15. La qualité de la relation Exploitant - Collectivité locale

Les difficultés entre exploitants et collectivités locales survivent aux changements de statuts :

Les situations, une fois dégradées par les conflits de la période précédente, ne se rétablissent pas automatiquement dans l'harmonie lors d'une modification de contrat.

.../

Le partage des responsabilités dans la nouvelle optique des statuts juridiques est délicat. Il demande, de la part des nouveaux décideurs, le souci de se former à des techniques inhabituelles, de la part de l'exploitant, la conviction que son avenir se joue dans une collaboration efficace avec la collectivité ; en définitive, de la part de chacun, une connaissance objective de ses possibilités, une conscience de la nécessité du dialogue avec l'autre partenaire.

L'organisation des responsables municipaux : participation à des colloques, voyages à l'étranger, ... pour s'informer et s'inspirer des expériences des autres réseaux, ne devrait-elle pas aller plus loin et prendre le tour d'une véritable formation à un nouveau métier ?

La production des transports, effectuée par la société exploitante, ne se réduit pas à une simple activité de gestion.

Dans l'optique des nouveaux statuts, la conception du transport revient aux collectivités locales, secondées dans cette tâche par les sociétés exploitantes.

L'exploitant joue donc, en même temps que le rôle de gestionnaire d'un service, celui de conseiller technique du décideur.

Pour que cette activité de conseil soit fructueuse et débouche sur une situation où conception et réalisation seront bien cohérentes, il faut que la relation entre les deux partenaires soit une relation de qualité, de compréhension et d'entente.

Cette condition a été vérifiée dans tous les cas où l'on a enregistré des réussites, mais des difficultés sérieuses de communication se constatent encore sur un grand nombre de réseaux.

Les difficultés passées ont contribué à fausser les relations et à les crispier. Des efforts sérieux sont nécessaires de la part de chaque partenaire pour rétablir un nouveau type de contacts.

3.16. Les moyens techniques

a) Les techniques de gestion

Les techniques marketing, d'abord mises en place dans les réseaux les plus dynamiques (affiliés aux groupements), et qui tendent à se généraliser, visent à rentabiliser l'entreprise en offrant à la clientèle un produit révalorisé. Leur but initial a été de redresser une situation dégradée, avant même que ne se décide la révision du rôle de l'exploitant.

Leurs avantages sont nombreux, elles procurent une meilleure connaissance de l'usager pour la recherche des caractéristiques du service souhaité et entraînent une rationalisation de la gestion,

Elles contribuent à un progrès certain. Cependant, leur impact restera toujours limité, car elles ont une finalité purement commerciale et ne touchent pas aux problèmes fondamentaux.

b) Le matériel : un matériel adapté et disponible - les technologies nouvelles

Les exploitants réclament un matériel classique adapté à leurs problèmes et livré dans les délais convenables. De nombreuses difficultés ont été signalées sur ces deux points et un désir de se regrouper pour pouvoir rationaliser les commandes a été signalé dans plusieurs villes.

Les technologies nouvelles ont, à l'heure actuelle, une mauvaise image de marque.

Ressenties comme des objets inutiles et coûteux, elles se caractérisent de surcroît par une mise au point imparfaite et des dépenses de fonctionnement aléatoires.

.../

Leur insertion dans le milieu urbain pose des problèmes de maîtrise foncière, d'esthétique, de voisinage, de pénétration dans les centres-ville.

En définitive, les "technologies nouvelles" ne sont pas mûres et la situation actuelle du transport urbain n'est pas mûre pour les accueillir.

3.2. LES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT URBAIN DANS LE CONTEXTE DU CHANGEMENT

La situation des sociétés de transport, dans le contexte du changement qui vient d'être analysé, peut se résumer de la façon suivante. On constate :

3.21. Le changement fondamental du rôle des sociétés d'exploitation

De la concession initiale aux risques et périls, qui déchargeait totalement la collectivité locale du problème des transports, les réseaux s'orientent finalement vers des formules juridiques qui traduisent un engagement des collectivités par une participation financière plus forte et un accroissement de leur pouvoir de décision.

La société exploitante ne décide plus. Son rôle se transforme. Elle se présente maintenant comme gestionnaire du service transport. D'une part, elle prépare les décisions de la collectivité, d'autre part, après décision, elle gère dans une optique nouvelle liée au rajeunissement du produit.

3.22. L'évolution du produit vendu et de la vocation des sociétés d'exploitation

L'apparition des techniques marketing marque un changement dans la conception du produit transport. En même temps qu'il est pensé comme produit de consommation et traité dans une optique de rentabilisation de l'entreprise, il s'ouvre également sur la notion de besoin en cherchant à s'adapter aux caractéristiques du marché.

.../

DEUXIEME PARTIE

LES CONSEQUENCES DU CHANGEMENT SUR LES SOCIETES
D'EXPLOITATION DES TRANSPORTS URBAINS

Parallèlement, la vocation des sociétés d'exploitation a évolué de la façon suivante :

- . vendre des places-kilomètres,
- . vendre des déplacements,
- . fournir un outil de meilleure qualité de la vie

qui s'accorde, en révalorisant la notion de service public, avec la conception du transport des collectivités locales.

3.23. L'évolution de l'organisation des sociétés, et le rapprochement des groupements sont le reflet de leurs transformations actuelles

Les sociétés de transport se définissent comme gestionnaire d'un service, en même temps qu'elles se tournent plus attentivement vers leur produit.

La modification de la fonction de direction qui cumule dorénavant administration et gestion confirme le nouveau rôle qu'elles assignent à leurs dirigeants.

Le développement de la fonction marketing montre qu'elles tendent à concentrer leurs efforts sur la qualité du produit vendu.

Par ailleurs, le rapprochement des groupements, avec le soutien de leurs services techniques et le potentiel financier dont ils font bénéficier leurs adhérents, donne aux réseaux des moyens et une dimension qu'il valorisent vis-à-vis de leurs interlocuteurs.

.../

Les difficultés observées dans le domaine des transports urbains font entrevoir une problématique complexe, encore mal formulée des embûches multiples, des solutions délicates à exprimer.

Un changement effectif ne peut être que le fruit d'efforts soutenus et conjugués de la part de ses différents acteurs.

La création de conditions favorables à des transformations sensibles ne se fera que par des partenaires motivés, conscients de la nécessité d'entreprendre une action volontaire.

La "réussite" du changement semble, en effet, liée à :

- . une définition préalable d'objectifs clairs,
- . une volonté politique affirmée, et non ambiguë,
- . l'existence de moyens disponibles :
 - .. moyens techniques,
 - .. moyens financiers,
 - .. moyens de contrôle.

Dans cette partie de l'étude, seront examinés successivement :

- . les conditions de réussite du changement,
- . le champ d'action des sociétés de transport,
- . les modifications des sociétés consécutives aux transformations prévisibles.

.../

CHAPITRE 1

1 - LES CONDITIONS DE REUSSITE DU CHANGEMENT

1.1. UNE DEFINITION PREALABLE ET CLAIRE DES OBJECTIFS :

La première des tâches, indispensable et fondamentale, est la formulation de la problématique du changement et la recherche d'objectifs clairs.

La définition des objectifs est l'expression des finalités perceptibles dans la réalité actuelle. Elles ont été entrevues dans la première partie.

Le transport doit être conçu dans un contexte élargi

- . l'ouvrant sur son environnement avec le souci de :
 - .. son insertion dans la planification urbaine,
 - .. la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes concernées soit par sa production, soit par son utilisation,
- . et intégrant des paramètres humains : psycho-sociologiques, écologiques, ...

La définition d'objectifs nouveaux pour le transport urbain doit être le résultat d'une réflexion fondamentale, amorcée avec sa remise en cause et développée sur des principes renouvelés.

L'importance et la complexité de cette tâche demandent que de gros efforts lui soient consacrés.

.../

Les phénomènes observés en première partie concourent à démontrer :

- . la nécessité d'une approche globale,
- . un désir de participation manifesté de toutes parts.

Le transport dans la ville se précise nettement comme un véritable enjeu social.

Une conception nouvelle du transport urbain, développée dans une optique actualisée, enrichie d'une dimension sociologique, nécessite un élargissement du débat, une réelle participation de l'ensemble de ses parties prenantes. Elle induit enfin un partage des responsabilités.

La définition d'objectifs nouveaux pour le transport urbain réclame donc, de plus en plus clairement, le concours des sciences humaines.

1.11. Elargissement du débat

Le transport fait partie intégrante du système urbain. En gérant les déplacements, les relations entre pôles attractifs, il détermine la mobilité urbaine. Il est un moyen de traduire une politique d'organisation de l'espace et de ses activités.

Le problème des transports n'est donc pas uniquement d'ordre technique, mais ressort des domaines politique, économique et social.

1.12. La participation de l'ensemble des parties prenantes : le consensus

Une politique menée sur un enjeu social ne peut pas être le fait d'un décideur unique. Elle implique que soit réalisé un consensus sur les décisions, mettant en jeu l'ensemble des parties concernées.

Une politique transport doit donc être le fruit d'une concertation de l'ensemble de ses parties prenantes.

1.13. L'élargissement du champ des responsabilités

Cette nouvelle conception a deux conséquences fondamentales sur :

. La mise en oeuvre des décisions :

Le consensus, réalisé au niveau d'une politique globale, contribuera à atténuer les conflits. Si l'opposition éventuelle persiste toujours lors de l'application de mesures nouvelles, elle sera moins structurée et aura moins de chances d'être durable.

Il sera plus facile de faire admettre les décisions ponctuelles si elles font partie d'une politique qui a reçu globalement l'adhésion de l'ensemble des parties concernées (et a été reconnue avantageuse pour la collectivité).

. Le financement des opérations :

Le partage de la charge financière mériterait d'être réexaminé en fonction des avantages que chaque partie retire des transformations envisagées.

.../

1.2. UNE VOLONTE POLITIQUE AFFIRMEE ET LE CHOIX DE SOLUTIONS NON AMBIGUES

Aujourd'hui, le problème de fond des transports urbains est la circulation. "Faire rouler les autobus" est la préoccupation constante des directeurs de réseaux.

On ne peut pas promouvoir les transports en commun sans être obligé de prendre, la plupart du temps, des mesures limitatives en direction de la voiture particulière et des autres modes de circulation (taxis, services publics, ambulances, P.T.T., ...).

Une politique résolument favorable au transport en commun doit se doubler automatiquement, pour être couronnée de succès, d'une politique claire vis-à-vis des autres modes de circulation qui partagent avec lui la voirie urbaine.

Des villes, comme RENNES ou BESANCON, ont fondé leur réussite sur le choix d'options claires et coordonnées en regard des transports publics et des autres modes coexistants, dans le cadre d'une approche globale du problème Transport dans la ville.

Les mesures favorables au développement des transports en commun se sont accompagnées de mesures associées et complémentaires, proposant des solutions alternatives à l'interdiction de la voiture particulière dans les centres villes (création de rocades, de parkings en périphérie), des aménagements de la voirie pour les taxis, ambulances, etc.

L'essentiel est de rationaliser l'ensemble de la circulation dans la ville à partir d'options claires sur les priorités à accorder à chaque mode de circulation existant.

.../

Si la promotion du transport en commun est décidée, il faut être conscient selon la configuration des villes françaises, que des mesures limitatives vis-à-vis de la voiture particulière seront souvent nécessaires.

Dans l'ensemble, on peut penser que la solution pour les centres villes sera une organisation des circulations autour du transport en commun avec limitation, voire interdiction, de la voiture particulière. Les périphéries pourront, par contre, la voir se développer, en complément du réseau de transport en commun, ou même lui voir jouer un rôle différent, axé sur les déplacements interurbains.

Le "changement", aujourd'hui, nécessite des politiques claires et non ambiguës, et la volonté d'aboutir.

.../

1.3. L'EXISTENCE DES MOYENS DISPONIBLES

Les réalisations concrètes qui suivent une politique mettent en oeuvre des moyens technologiques, organisationnels, financiers...

1.31. Les moyens techniques - le rôle de l'innovation technologique

Lorsqu'un besoin est exprimé, il faut pouvoir y faire face par une technologie adaptée.

Inversement, on peut dire qu'une condition vitale pour une technologie est de répondre à un besoin réel.

a) A ce propos, le cas des "technologies nouvelles" mérite d'être examiné :

- . Attendues, il y a peu de temps encore, comme solutions miracles à des problèmes complexes, dont les implications dépassaient largement le cadre de la technologie.
- . ou fondées sur des postulats peu réalistes d'évolution de la demande (cf. l'expérience des PRT aux Etats Unis) (1).

(1) Les Personal Rapid Transit, développés aux Etats Unis, misaient sur une idée de la demande future, fondée :

- .. sur une évolution des déplacements urbains conduisant à une croissance exponentielle de la mobilité urbaine, obtenue par l'extrapolation de tendances momentanées qui se sont avérées ne pas être durables parce qu'artificiellement créés,
- .. et sur un postulat de comportement de l'utilisateur qui ne s'est pas vérifié : le remplacement du véhicule individuel par un véhicule de transport en commun, qui aurait des qualités similaires.

Les principes de base se sont avérés ne pas être durables. Les systèmes qu'ils ont fait naître ont rencontré de graves difficultés, car ils étaient fondés sur une appréciation erronée de la demande future.

- . installées prématurément dans une phase où la mise au point technique n'était pas achevée,
- . expérimentées dans des conditions d'utilisation mal adaptées : ponctuelles et souvent aberrantes, où l'on confondait expérimentation technique et test d'utilisation (cf. Aérotrain).

Elles ont conduit à des déceptions justifiées.

Ces expériences malheureuses ont eu un effet négatif sur l'innovation technologique, en lui forgeant une image de marque non méritée. Les raisons des échecs n'ont pas toujours découlé d'une analyse rationnelle, n'ont pas été recherchées dans un cadre assez global et ont souvent été imputées un peu rapidement à la technologie seule.

Sans nier les contraintes inhérentes à l'innovation : inconvénients des phases d'expérimentation, risques financiers, ..., on doit aussi valoriser ses avantages pour la Société à terme, et affirmer sa crédibilité dans des conditions saines d'application, qui lui laissent ses véritables chances de succès.

- b) On peut s'interroger sur les conditions de réussite de l'innovation technologique :

Le succès des technologies avancées semble d'abord lié à :

- . l'existence d'un marché, d'une demande réelle à satisfaire (qu'elle soit exprimée au potentielle):

Si, comme on l'a constaté et admis, la technologie doit correspondre à un besoin, l'innovation technologique aura des chances de succès si elle est en mesure de faire face à un besoin exprimé, ou si elle est assez motivante pour créer le besoin, en révélant une demande potentielle.

Innover en répondant à un besoin implique que ce besoin soit assez original pour motiver des innovations. Devancer ou créer le besoin suppose, au préalable, une grande maîtrise des problèmes du moment.

Il ne semble pas que ces deux propositions soient le fait du court ni même du moyen terme. Seul le long terme aura des chances de voir de telles conditions se vérifier.

.../

. Il faudra encore, pour qu'elles aient de véritables chances, qu'elles soient installées dans des conditions saines d'application :

- .. avec une technologie correctement mise au point et immédiatement opérationnelle, à laquelle on a reconnu des avantages effectifs pour répondre aux besoins du marché,
- .. dans des conditions de fonctionnement normal, qui leur permettent de trouver une clientèle spécifique (en satisfaisant rationnellement une demande réelle) et évitent de les présenter comme des objets inutiles et coûteux.

c'est-à-dire, en définitive, avec des moyens financiers suffisants.

c) Le rôle de l'innovation technologique

La mise au point de technologies avancées demande un travail de recherche de longue haleine, et des moyens financiers importants.

Leur élaboration a été entreprise il y a trop peu de temps pour pouvoir juger aujourd'hui de leur efficacité et de leurs chances de succès. Les besoins du marché au moment de leur maturité restent aussi, par ailleurs, mal connus. Les moyens financiers qui leur ont été consacrés sont encore largement insuffisants.

L'innovation technologique, dans la conjoncture actuelle, a un rôle délicat à jouer. Des attentes immédiates se manifestent à l'égard de solutions :

- . au problème énergétique,
- . aux problèmes de pollution et de nuisances (tendant à une amélioration du cadre de vie).

La situation de crise, si elle a l'avantage d'être un ferment pour la recherche, l'est cependant sur des axes précis correspondant aux besoins du moment. Mais la recherche fondamentale doit aussi se développer, pour pouvoir faire face aux besoins du long terme, sur des secteurs qui ne sont pas immédiatement opérationnels.

.../

L'innovation technologique, objet d'une attente pressante pour résoudre les problèmes immédiats, se trouve aussi devant la responsabilité de préparer l'avenir.

Une politique d'économies généralisées qui provoquerait le délaissement de la recherche fondamentale et la focalisation sur quelques axes de recherche correspondant aux besoins immédiats est un danger à ne pas sous-estimer.

d) Le développement de l'innovation technologique. Le rôle du constructeur :

Les conditions de réussite de l'innovation technologique sont liées :

- . à l'aptitude du public à exprimer de nouveaux besoins et assimiler de nouveaux systèmes.
- . à la volonté des pouvoirs publics d'assumer les nouvelles tendances en donnant les moyens adéquats pour la recherche de solutions adaptées.

Le développement de l'innovation technologique, l'adaptation des techniques de pointe pour le passage du stade expérimental au stade industriel, reviennent au constructeur.

Le constructeur est donc un partenaire important dans l'évolution des transports urbains, car il traduit en termes concrets les potentialités de l'innovation.

Son rôle est en train de changer, en même temps que changent les rôles respectifs de ses autres partenaires : l'exploitant et la collectivité locale.

Jusqu'à présent, le constructeur avait pour interlocuteur usuel, l'exploitant. Il entretenait avec lui des relations commerciales, autour d'un produit qu'il était seul à concevoir et à proposer.

(Ce produit satisfaisait d'une manière générale aux principes de développement de l'industriel, et aux impératifs commerciaux du marché). *

* Les cas de développement de systèmes nouveaux où la mise au point des technologies s'associait au souci d'appréhender le marché futur étaient des cas particuliers (cf développement d'ARAMIS par MATRA).

Maintenant, le constructeur trouve de plus en plus en face de lui deux interlocuteurs : l'exploitant et la collectivité locale.

La collectivité locale, devenue maîtresse du financement, se présente comme nouvel acheteur. Mais l'exploitant, par ses qualifications techniques, reste le véritable interlocuteur et, en tant que conseiller du décideur, continue à jouer un rôle de tout premier plan.

Cependant, l'entrée en jeu des collectivités locales, et la revalorisation de la notion de service public, ont provoqué un changement d'attitude de la part des nouveaux clients, qui réclament avec plus d'insistance le produit le mieux adapté à leurs besoins.

La relation du constructeur avec sa clientèle est donc en train de se transformer. En même temps qu'elle devient une relation entre trois parties (constructeur - exploitant - collectivité locale), elle s'enrichit d'une dimension nouvelle liée à la mise au point du produit.

Le constructeur et ses nouveaux partenaires prennent peu à peu conscience de leur utilité réciproque et de la nécessité de collaborer pour obtenir la meilleure satisfaction selon leurs critères propres de jugement.

La définition d'un matériel réclame en effet un arbitrage entre :

- la tendance du constructeur qui a des contraintes propres liées à la production :
 - . nécessité de standardiser ses produits pour obtenir une production homogène, la taille du marché français étant insuffisante pour permettre de réaliser des produits trop diversifiés.
 - . nécessité de développer à court et moyen terme des techniques sûres autorisant des prix compétitifs et assurant une bonne fiabilité.

(Le développement pour le long terme de technologies avancées pose des problèmes spécifiques, liés au risque industriel, abordés précédemment).
- . souci d'avoir une dimension internationale et de réaliser un produit exportable.

- Et la tendance de l'exploitant qui rencontre dans chaque ville des problèmes spécifiques et souhaite obtenir un produit qui réponde le plus exactement à son cas particulier.

Les travaux relatifs au Bus futur pourraient être le test d'une telle collaboration (cf. annexe 3A : Les technologies du moyen terme).

e) On peut alors prévoir l'évolution de l'innovation technologique de la manière suivante, compte tenu de l'évolution des besoins prévisibles dans le contexte actuel :

- Les besoins qui vont s'exprimer à court et moyen terme, compte tenu du type d'approche qui sera fait du problème transport (réflexion de fond engagée mais non totalement aboutie), correspondront à un désir d'améliorer la situation actuelle en perfectionnant le produit transport existant.

Ils conduiront à des transformations des systèmes actuels, portant essentiellement sur le confort et la gestion, sans toutefois faire apparaître de changements fondamentaux. (cf. annexe 6 : les constructeurs français et l'innovation et annexe 3 : les technologies du moyen terme - Les systèmes à la demande).

Seront développées et mises en oeuvre :

- . soit des technologies utilisant des matériels de caractéristiques classiques, mais originales par leur mode d'exploitation : nouvelles versions de l'autobus et de son exploitation.
- . soit des technologies traditionnelles modernisées : tramway moderne, métro léger ...

Le tramway, plus souple et moins cher que le métro, aura la préférence des villes moyennes, mais l'investissement qu'il implique reste encore important.

- Les besoins du long terme risquent d'être différents :

La réflexion sur une nouvelle conception du transport dans la ville aura mûri ; on aura précisé les nouvelles fonctions qu'on voudra lui assigner.

Les technologies avancées auront par ailleurs eu le temps d'être mises au point et de devenir opérationnelles.

Elles auront alors toutes leurs chances de réussite, si elles proposent des solutions efficaces aux besoins originaux qui seront soit formulés, soit sous-jacents.

f) Trois premiers axes de changement :

Il est donc nécessaire de développer la recherche fondamentale et de stimuler l'innovation technologique pour faire face aux besoins de la demande future.

La difficulté est de prévoir les caractéristiques des besoins futurs, pour préciser des axes préférentiels de développement. Cette tâche rencontre en effet les plus grands aléas.

Un double pari est inévitablement engagé, lors du développement d'une technologie avancée :

- sur la réussite technique,
- sur la détermination des caractéristiques du marché auquel le système produit devra correspondre.

En conséquence, deux types de recherches doivent être menés simultanément, permettant :

- de prévoir le plus tôt possible et avec la meilleure certitude, les caractéristiques de la demande future. Ce travail implique l'analyse des finalités du long terme.
- de développer la technologie, en stimulant dès maintenant l'innovation, pour donner la possibilité aux systèmes nouveaux d'être mis au point, et de devenir opérationnels en temps utile.

Trois premiers axes de changement apparaissent nettement :

- l'analyse des finalités de la Société, actuelles et à venir, pour une formulation claire des besoins à terme.
- le développement de la recherche fondamentale qui, en stimulant l'innovation technologique, permettra de faire face aux caractéristiques spécifiques de la demande future.
- L'évolution de la relation exploitant-constructeur qui permettra de définir à court terme un produit adapté.../

1.32. Les moyens financiers :

On ne peut attendre de changements significatifs que si l'on met en oeuvre des moyens financiers suffisants.

Les aménagements envisagés à court et moyen terme, ne prévoient pas d'investissements lourds, mais sont plutôt axés sur la révision de l'appropriation de la voirie et l'amélioration des systèmes classiques.

Réappropriation la voirie urbaine au transport en commun implique :

- de prendre des mesures complémentaires en regard des autres modes de circulation,
- d'entreprendre à leur intention des actions spécifiques.

Améliorer les systèmes classiques implique :

- de transformer les véhicules pour réduire les nuisances et améliorer le confort : travaux sur le mode de propulsion, la suspension, le freinage, l'insonorisation...
- d'aménager la voirie urbaine pour permettre des modes d'exploitation originaux : passages souterrains, couloirs réservés, feux prioritaires, tronçons de site propre...

De telles opérations ne peuvent se réaliser qu'avec une mise de fonds conséquente.

Les meilleures politiques, même assorties de moyens techniques opérationnels, ne peuvent réussir que si elles s'accompagnent de moyens financiers adéquats.

L'insuffisance des moyens financiers a été une des raisons des difficultés du système intégré de SANTA CLARA (Cf. annexe 4 : Les moyens d'une politique : le cas de SANTA CLARA).

.../

Les pays étrangers ont dans l'ensemble bien compris l'importance du financement comme verrou des réalisations concrètes.

(Cf. : communiqués des Etats-Unis, de l'Allemagne, de l'Angleterre, au colloque "Les transports et l'usager").

L'Angleterre, en particulier, a décidé d'étudier en détail et d'expérimenter une politique financière qui débouche sur une véritable planification du financement.

En Italie, la ville de Bologne a une conception originale du financement de son transport public.

La France, par rapport aux pays étrangers, fait état d'un retard dans ce domaine.

Les sociétés de transport, dans le cadre de l'activité de gestion qu'elles se sont donnée, disposent d'un faible potentiel financier.

Les collectivités locales ont pris en charge progressivement le financement des transports urbains au fur et à mesure se déclarait et s'amplifiait le déficit des sociétés de transport.

Contrairement à la Région Parisienne, où l'Etat participe largement aux frais d'investissements et systématiquement aux dépenses d'exploitation. (l'Etat couvre en effet 70% du déficit d'exploitation), les villes de province ne reçoivent que très peu d'aides de l'Etat.

Il ne participe pas du tout aux frais de fonctionnement, et ses aides à l'investissement (fonds du FDES) ne sont allouées que pour des actions spécifiques.

Les subventions d'équipements en Province sont accordées la plupart du temps, pour des ouvrages importants : métros de Lyon et de Marseille (ou de Lille, en projet). Ce sont les grandes agglomérations qui en bénéficient essentiellement pour l'instant.

Les efforts réels entrepris par les Pouvoirs Publics pour "favoriser" les transports urbains restent encore à l'état de mesures ponctuelles :

- extension aux villes de moins de 300.000 habitants du versement "Transports" (appliqué en 1974 aux villes de plus de 300.000 habitants) les résultats sont pour l'instant insaisissables.
- abaissement du taux de la T.V.A. (a pris effet au début 75).
- attribution de fonds du FDES et de subventions diverses (cas encore plus nombreux).

Leur impact reste limité.

Des mesures "favorables" isolées ne sont pas suffisantes : Une véritable politique de financement des transports Publics est nécessaire si l'on veut observer un changement significatif.

Le développement des technologies avancées demande que lui soit consacré un volume financier suffisant.

Leur apparition sur le marché à long terme, en entraînant des coûts d'investissements élevés, motivera plus encore qu'aujourd'hui une programmation du financement.

L'exploitation, plus onéreuse, prendra ensuite une importance qu'elle n'a pas actuellement, et motivera certainement des changements dans les sociétés d'exploitation.

Le financement, déjà fondamental à court et moyen terme, prendra une importance accrue avec l'apparition des technologies avancées.

.../

1.33. Les moyens de contrôle :

Les moyens de contrôle ont été dissociés des moyens termes technologiques car ils jouent un rôle différent, axé sur les problèmes humains.

Ils permettent de vérifier :

- si les réalisations entreprises correspondent bien aux objectifs poursuivis,
- si les objectifs choisis restent valides au cours du temps.

C'est à dire, en fait de bien connaître et par suite de maîtriser la situation en intégrant bien les réalisations.

Ils peuvent s'exercer sur les plans techniques ou financiers aussi bien que psychologiques ou sociologiques.

En fournissant une connaissance précise de l'état de la situation en chaque instant, ils donnent un moyen d'évaluer l'impact des réalisations entreprises, et de suivre sa progression dans le temps. Cette évolution peut remettre en cause, par la fin d'itérations classiques, soit la planification ou le mode opérationnel, soit les objectifs eux mêmes.

Les contrôles techniques et financiers sont couramment effectués avec les techniques de gestion modernes.

Les facteurs humains sont beaucoup moins bien maîtrisés.

Si les paramètres économiques ont souvent été pris en compte comme des données du problème, les paramètres psychologiques, sociologiques ou écologiques ont été la plupart du temps négligés.

Or, de nombreuses difficultés des actions entreprises dans la planification passées ont eu pour origine la négligence des facteurs humains. On a découvert peu à peu qu'ils avaient une importance fondamentale et actuellement on assiste à leur revalorisation (cf. Le colloque "les transports et l'utilisateur").

a) Le choix du public

On a vu que la réussite d'une technologie avancée était liée en grande partie à l'existence d'un marché.

La réussite du transport en commun à moyen terme, avec les types d'aménagements prévus, dépendra elle aussi et surtout, au delà du succès technique, de l'accueil du public.

En effet, la réussite technique du moyen terme ne devrait pas poser de grands problèmes puisqu'on ne ferait pas d'innovation marquante.

Elle sera conditionnée par l'attitude des Pouvoirs Publics vis-à-vis du financement des aménagements envisagés.

Par contre la réussite psychologique et sociale n'est pas évidente. Le transport en commun réussira ou échouera selon que le public sera prêt ou non à l'admettre et à l'assimiler.

C'est en définitive le choix du public qui sera en dernier ressort le facteur déterminant de la réussite.

Les propositions de moyen terme devront en tout état de cause, si elles veulent être accompagnées de succès, correspondre très précisément aux besoins du moment.

Il faudrait donc s'attacher, dès maintenant à définir ce que pourrait être les besoins du public aussi bien à moyen qu'à long terme.

On peut constater que les villes qui présentent les réussites les plus marquantes ont eu le plus grand souci de contrôler leurs réalisations, en suivant attentivement les réactions du public.

Besançon, qui s'est dotée d'une gestion centralisée des autobus, tend à renforcer les moyens qui lui donnent la maîtrise technique de l'ensemble de son système. Mais elle se préoccupe par ailleurs tout spécialement des réactions du public : sondage d'opinions régulières, enquêtes usages, information du public...

Rennes également, dans sa politique de promotion des transports en commun, est très soucieuse d'assurer le contact avec sa population.

b) La mise en oeuvre des moyens de contrôle :

- La cohérence des actions entreprises avec les objectifs poursuivis :

Dans le cadre des nouveaux statuts, les objectifs sont fixés par les collectivités locales, le mode opérationnel défini par l'exploitant.

Par ailleurs, si la société de transport a les moyens d'agir sur le produit transport, la maîtrise de son environnement revient essentiellement à la collectivité locale. (Dans les deux cas cités précédemment, les actions de contrôle étaient le résultat d'effort conjugués de la société et d'exploitation de la municipalité).

La cohérence entre le mode opérationnel choisi et les objectifs fixés ne peut donc s'obtenir que dans le cadre d'une relation d'entente et de compréhension mutuelle entre les deux parties.

La qualité de la relation entre exploitant et collectivité locale se pose au préalable à l'adoption de toute mesure de contrôle efficace.

- La validité des objectifs - La remise en cause du consensus :

En admettant que la cohérence soit vérifiée, il est encore indispensable de s'assurer que les objectifs choisis ne deviennent pas obsolètes au cours du temps.

La connaissance et le suivi dans le temps des motivations des diverses parties prenantes donnent les moyens de vérifier si les objectifs retenus sont toujours acceptables pour chacune d'elles et restent cohérents entre eux.

Leur évolution est un phénomène normal, à prendre comme postulat dans tout projet d'aménagement.

Elle conduit à une nécessaire remise en cause permanente du consensus.

Un des avantages majeurs d'une planification semble donc d'être souple et adaptative, pour pouvoir évoluer dans le temps.

L'exemple de la planification londonienne en donne une bonne illustration (cf annexe : une approche globale de l'organisation des transports. Le cas de Londres : participation, souplesse et pragmatisme).

c) Conclusion :

Les moyens de contrôle permettent donc :

- d'une part d'adéquation entre objectifs et réalisations
- d'autre part l'actualisation des objectifs.

En introduisant un facteur dynamique dans le processus de décision et en valorisant les paramètres humains, ils permettent de substituer aux planifications statiques et imuables, dont on a pu constater les travers par le passé, de véritables politiques, qui associent rigueur technique et souplesse d'adaptation et se prêtent davantage à la conception nouvelle de la fonction de transport qui est en train de se préciser.

.../

1.4. LES AXES DU CHANGEMENT :

On a déjà noté trois axes de changement relatifs au produit transport :

- l'évolution des FINALITES DE LA SOCIETE : le choix du Public et des Pouvoirs Publics entre le Transport en Commun et l'automobile.
- l'évolution de la technique : L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE.
- l'évolution de la RELATION EXPLOITANT-CONSTRUCTEUR.

D'autres axes se précisent, relatifs à la vocation nouvelle des sociétés de transport et aux moyens autres que la technologie :

- l'évolution de la RELATION EXPLOITANT - COLLECTIVITE LOCALE
- le FINANCEMENT
- l'évolution de la STRATEGIE DES GROUPEMENTS, qui conditionne le rôle des sociétés de transport et détermine l'évolution de leurs services techniques centralisés.
- la PARTICIPATION d'un plus grand nombre de parties prenantes et la CONCERTATION.

CHAPITRE II

2 - LE CHAMP D'ACTION DES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT

2.1. LE CHAMP D'ACTION DES SOCIÉTÉS D'EXPLOITATION :

Quel peut être dans le contexte qui vient d'être décrit, le champ d'action des Sociétés d'Exploitation ?

Quelles sont leurs potentialités ? Que sont-elles en mesure de proposer, d'apporter effectivement, de devenir ?

Dans le rôle de gestionnaire de service qu'elles ont choisi de se donner à terme, leur apport essentiel est :

- Le Savoir-faire .
- Le Conseil aux décideurs.

2.11. Le Savoir-faire

Le premier aspect du nouveau rôle de la Société de transport se manifeste par :

a) L'apport de techniques de gestion modernes

- Techniques marketing
- Gestion des mouvements d'un parc de véhicule (par poste central par exemple).
- Gestion interne de l'entreprise (personnel, matériel...)

Permettant :

- la connaissance instantanée de la situation de l'entreprise, et par suite le suivi de son évolution et la gestion prévisionnelle.

.../

- La connaissance du milieu environnant :

Les enquêtes et sondages utilisés dans les techniques marketing (dans un but, à l'origine, essentiellement commercial) recueillent des informations sur les motivations de certaines parties prenantes : usagers, riverains, entreprises...

Ces moyens peuvent être mis à profit pour enregistrer plus d'informations qu'il n'est nécessaire au marketing de la Société.

Un accord entre la collectivité et le réseau sur de telles opérations peut accroître la richesse des informations recueillies et s'avérer extrêmement fructueux pour chaque partie.

b) Et une aptitude à les mettre en oeuvre

La mise en oeuvre de techniques de gestion modernes est un travail de spécialiste. La société du transport se présentera dorénavant comme expert, spécialiste de l'utilisation de ces techniques.

Les sociétés de transport sont tout spécialement aidées dans cette tâche par les groupements qui mettent à leur disposition des moyens techniques (ordinateurs...) et les conseils de leurs services spécialisés. (marketing, développement).

2.12. Le conseil aux décideurs, pour le choix d'une politique et la détermination du mode opérationnel à adopter.

L'autre aspect fondamental du nouveau rôle de la Société de transport est la préparation des décisions.

L'intervention de l'exploitant peut avoir lieu à différents niveaux, pour :

- . fournir l'information nécessaire sur l'état du réseau et de son environnement, effectuer son analyse critique, et préparer l'élaboration d'une politique.
- . définir les moyens techniques appropriés pour sa mise en oeuvre.
- . et les mesures complémentaires associées, relatives à l'environnement urbain et aux autres modes de circulation en particulier.

Les groupements peuvent également aider considérablement dans cette tâche en apportant la compétence de leurs bureaux d'études dans la préparation des décisions.

Mais le directeur de réseau a aussi des qualités personnelles à faire valoir :

En l'état actuel des choses, c'est l'exploitant qui est capable de définir le mode opérationnel valable.

S'il n'a pas encore la maîtrise des nouvelles techniques de gestion qu'il peut toujours acquérir avec l'aide des groupements, il a par contre presque toujours la connaissance du milieu qui, elle, n'est pas transposable.

Il détient un savoir précieux, une science artisanale acquise de longue date : connaissance et expérience de la clientèle et de la vie passée du réseau dans la ville.

Les hommes politiques iront à l'avenir vers une meilleure connaissance des problèmes de transport urbain.

Il n'en reste pas moins que l'exploitant gardera toujours le contact avec le public et à ce titre trouvera toujours sa place dans l'organisation des transports.

S'il devait être à terme remplacé par des services techniques amenés à jouer son rôle, il y aurait un problème de transfert de savoir.

2.2. UN RETOUR SUR LA RELATION EXPLOITANT-COLLECTIVITE LOCALE EST MAINTENANT NECESSAIRE :

Le pouvoir de décision se déplace vers les collectivités locales.

Le savoir est encore aujourd'hui détenu par les directeurs de réseaux.

Le savoir-faire est apporté par les groupements.

La réussite est fondée sur une harmonie entre le pouvoir, le savoir et le savoir-faire.

Si la collectivité détient réellement le pouvoir de décision, l'exploitant se voyant confier uniquement la gestion et la mise en oeuvre des réseaux, un problème important apparaît : l'adéquation entre réalisations concrètes et objectifs poursuivis.

Il sera important, pour réaliser l'harmonie :

- que la démarche de l'exploitant soit une traduction fidèle de la politique municipale,
- que les décisions de la municipalité tiennent compte de la réalité quotidienne du réseau.

Pour y parvenir, il semble indispensable :

- d'éviter les relations de sous-traitance, qui auraient pour conséquence chez l'exploitant la seule recherche d'un profit maximum, dans le cadre d'une règle du jeu admise, mais automatiquement appliquée.
- au contraire de promouvoir l'intégration des exploitants dans les processus de décision, de manière à ce qu'il s'imprègnent des problèmes du transport urbain en pratiquant une approche globale, et apportent en sens inverse l'information sur les réseaux indispensable aux décideurs.

Cela implique des efforts réciproques de la part :

- des directeurs de réseau, pour arriver à comprendre les mécanismes de la planification urbaine.
- des responsables municipaux, pour acquérir les connaissances techniques leur permettant d'apprécier et d'évaluer les propositions des exploitants.

.../

2.3. CONCLUSION

Le proche avenir des sociétés d'exploitation est donc suspendu :

- au rôle de leurs dirigeants,
- à l'efficacité de leurs services techniques, en fait, ceux des groupements.

L'effet de l'innovation technologique ne se fera ressentir que dans un avenir plus lointain.

La réorganisation des sociétés d'exploitation est l'indice immédiat de la mutation qu'elles viennent d'entreprendre.

Les organigrammes présentés en chapitre suivant montrent l'évolution de leur organisation.

CHAPITRE III

3 - LES TRANSFORMATIONS INDUITES PAR LES CHANGEMENTS SUR LES SOCIÉTÉS DE TRANSPORTS URBAINS (LA MUTATION DES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT)

Les changements observés dans le milieu des transports urbains provoquent sur les sociétés d'exploitation des changements de structures liés :

- à la révision du rôle de leurs dirigeants,
- au rajeunissement du service rendu.

Les sociétés de transport se présentent dorénavant comme gestionnaires de service en même temps qu'elles se tournent plus attentivement vers leur produit.

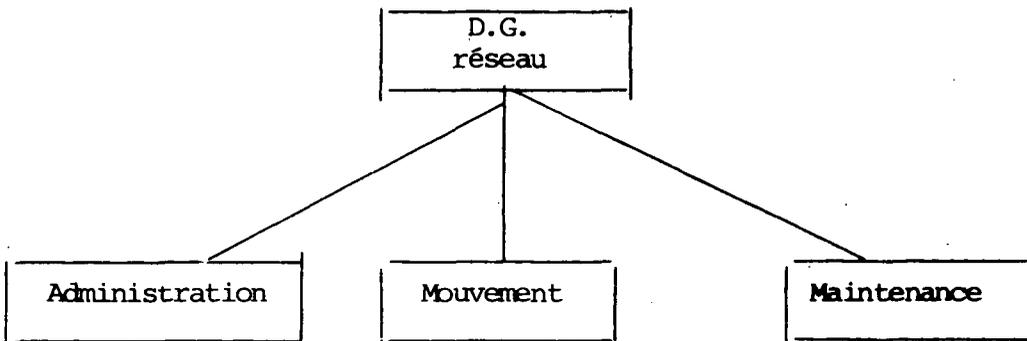
3.1. L'EVOLUTION DE LEUR ORGANISATION reflète ces changements.

On peut noter, sur les schémas suivants :

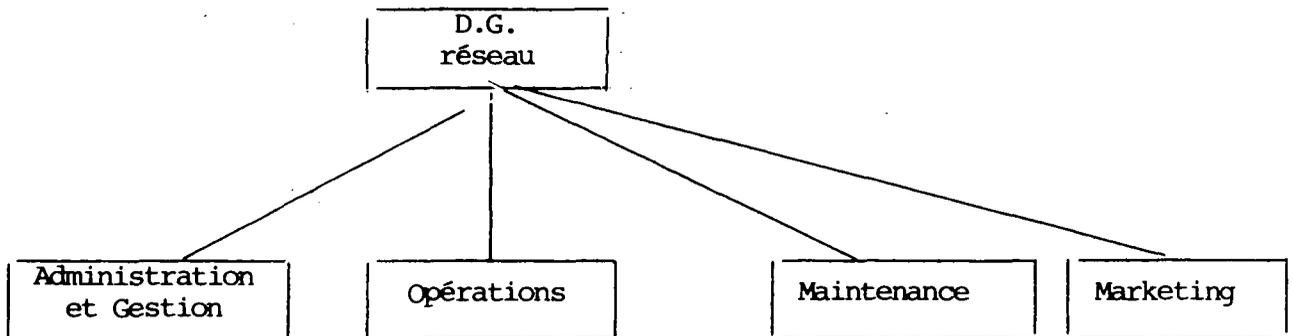
- A court et moyen terme :
 - . une modification de la fonction de directeur de réseau qui devient gestionnaire d'un service,
 - . l'apparition des services marketing,
 - . pas de modifications sensibles des services liés au produit, les technologies utilisées étant de type classique.

.../

(1) ANCIENNE ORGANISATION



(2) ORGANISATION ACTUELLE



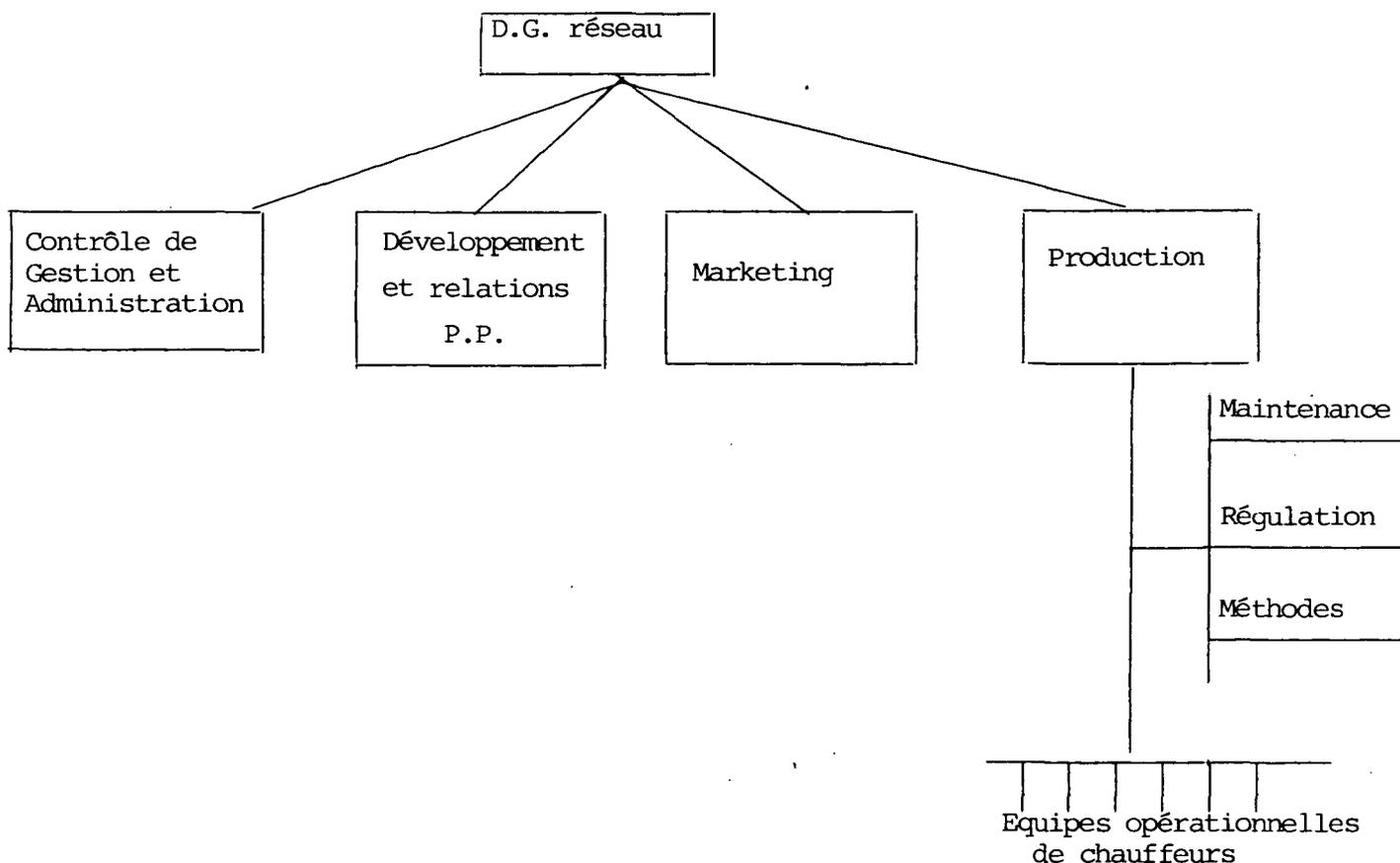
- A plus long terme :

- . il est probable que les dirigeants se confirmeront dans leur rôle de conseil des collectivités locales.
- . l'apparition des technologies avancées entraînera un étoffement des services techniques et de tous les secteurs liés à la prise en charge d'un produit nouveau : maintenance, régulation, méthodes, personnel...

D'où le détachement du service administration et gestion d'une cellule autonome :

Développement et Relations avec les Pouvoirs Publics.

(3) ORGANISATION FUTURE



3.2. DEUX EXEMPLES D'INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES possibles illustrent les types de transformations qu'elles peuvent motiver :

3.21. Les automatismes, impliqueront :

- une qualification différente du personnel
- une action de formation ou de reconversion renforcée
- une action de recrutement selon les possibilités :
 - . de l'entreprise
 - . du marché du travail
- des mesures liées à la prise en charge complète de l'utilisateur, concernant :
 - . sa sécurité
 - . son accueil, assistance, information.

3.22. Le site propre, entraînera :

S'il est intégral :

- la surveillance de l'intégralité du site
- la mise en place de mesures de protection à l'égard des usagers et des riverains.

S'il n'est pas intégral :

- la prise en compte et la surveillance des autres modes de circulation qui l'empruntent.

Dans les deux cas, il sera nécessaire d'envisager une réglementation nouvelle, de développer les services liés à la prise en charge de l'utilisateur.

.../

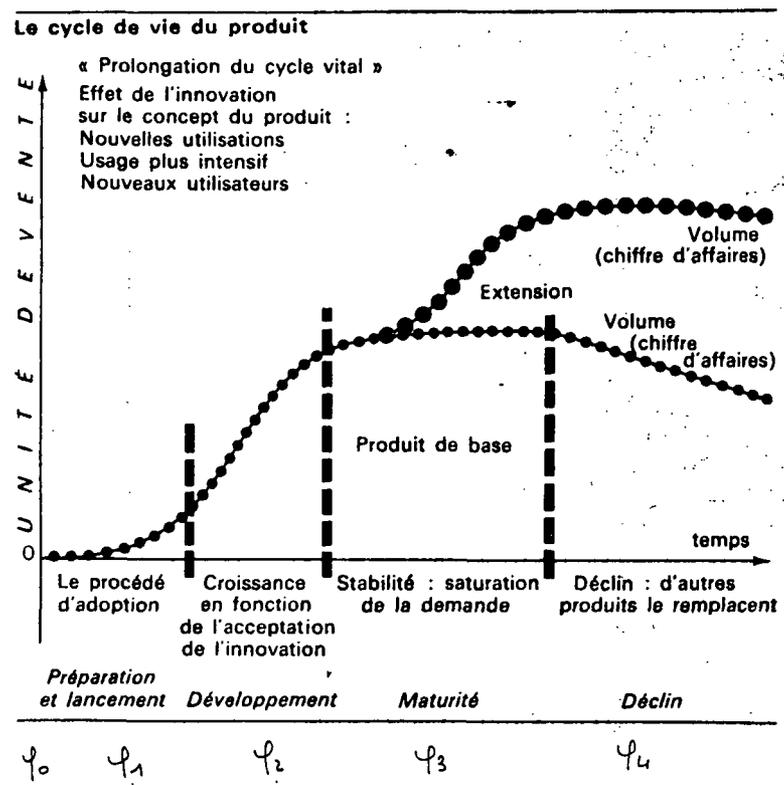
3.3. L'EVOLUTION DES SOCIETES D'EXPLOITATION SEMBLE DONC ESSENTIELLEMENT DETERMINEE PAR :

- L'évolution de leurs relations avec les collectivités locales et les pouvoirs publics
- L'évolution du produit transport

Le tableau suivant la décrit, telle qu'elle est perceptible dans la situation actuelle :

	Rapports Pouvoirs Publics et Collectivités Locales	Vocation	Produit (Cf. page suivante)	Organisation
Passé	Concession risques et périls : responsabilité à l'exploitant	Vendre des places kilomètres Places-kilomètres	obsolescence $\psi 4$	(1)
Présent	CHANGEMENT déficit-service public évolution des relations	Vendre des déplacements	Rajeunissement	(2)
Moyen terme	NOUVELLES RELATIONS .gestion d'un service classique .Conseil	Vendre un service amélioré, outil de qualité de vie urbaine	$\psi 3$ Stabilité ou peut-être $\psi 2$ croissance	(3)
Long terme	.Gestion d'un service spécialisé .conseil	Vendre un service hautement spécialisé.	$\psi 0$	Renforcement des services techniques et liés à l'utilisateur.

Rappel sur les phases d'un produit :



3.31. L'évolution des relations des sociétés de transport avec les collectivités locales

tend à assigner à l'exploitant un rôle de gestionnaire de service et de conseil des décideurs.

Pour assumer ces deux fonctions de spécialiste, l'exploitant aura de plus en plus besoin de l'appui des groupements.

Inversement, les groupements, par le soutien qu'ils seront susceptibles d'apporter, auront tendance à déterminer le rôle de l'exploitant.

3.32. L'évolution du produit transport découle d'un processus complexe.

Son rajeunissement dépend :

- de la réappropriation de la voirie urbaine
- du mode d'exploitation
- de la technologie.

A court et moyen terme, les changements probables seront les suivants :

- . une révision du partage de la voirie urbaine
- . une amélioration du mode d'exploitation due aux nouvelles techniques de gestion
- . la technologie n'entraînera pas de bouleversements marquants Les changements attendus portent sur le design, le confort, la couleur, les nuisances... Les matériels utilisés resteront des dérivés des technologies classiques.

Ces changements, en redonnant au produit attrait et efficacité, pourront le faire remonter en phase de stabilité (ψ_3), voirie de fin de croissance (ψ_2). Les technologies avancées n'apparaîtront pas encore sur le marché. On n'atteindra donc pas la phase ψ_0 , d'apparition d'un produit nouveau, à court ou moyen terme.

La mutation des sociétés d'exploitation sera déterminée principalement, à court et moyen terme, par des facteurs autres que l'innovation technologique

A long terme : avec la possibilité de voir apparaître des technologies avancées.

Le produit remontera en phase 0.

L'innovation technologique deviendra un facteur déterminant dans l'évolution des sociétés de transport.

Pour que le produit remonte en phase zéro (0), des conditions sont nécessaires :

- une longue mise au point technique
- des investissements (de recherche, d'installation, de fonctionnement).
- l'existence d'un marché.

La mise au point technique n'a pas encore eu le temps d'aboutir, les investissements sont restés insuffisants.

En admettant que les deux premières difficultés soient surmontées, le succès du produit nouveau restera encore suspendu à l'existence d'un marché.

En définitive, le "Choix du Public" (ou plus exactement l'attitude du public et le choix des Pouvoirs Publics sur une politique des transports redéfinissant les places respectives du transport en commun et de la voiture particulière) détermineront les chances de succès des technologies avancées.

3.4. EN CONCLUSION

La mutation des sociétés de transport semble essentiellement déterminée par :

- la politique des groupements.
- le choix du Public et des Pouvoirs Publics.

CONCLUSION

Le thème initial de la recherche s'appuyait sur une hypothèse de développement rapide de la technologie, qui aurait entraîné la mise en oeuvre à moyen terme des technologies avancées.

L'apparition sur le marché de produits nouveaux s'est avérée rencontrer des difficultés plus grandes et découler d'un processus plus lent qu'on ne l'avait supposé.

En effet, pour des raisons de coût, de mise en point technique, et de caractéristiques du marché, on peut constater à l'heure actuelle :

- que les produits nouveaux ne sont pas technologiquement prêts
- qu'ils ne correspondent pas à une demande réelle.

La naissance d'une nouvelle technologie est un phénomène complexe, d'évolution lente, et qui demande une longue maturation, tant pour des raisons techniques que pour des raisons humaines.

L'innovation technologique n'aura donc de conséquences marquantes sur les sociétés de transports urbains que dans un avenir lointain.

A l'heure actuelle, les sociétés d'exploitation ont entrepris une véritable mutation déterminée par les changements profonds et complexes qui affectent à la fois le milieu des transports urbains et son contexte environnant.
Elle s'exprime par une redéfinition du rôle de leurs dirigeants et un rajeunissement du produit vendu.

L'innovation technologique n'est qu'un des facteurs du changement, devancé à court et moyen terme par d'autres facteurs plus importants.

=====

L'évolution des sociétés d'exploitation semble essentiellement déterminée par :

- l'évolution de leurs relations avec les collectivités locales et les pouvoirs publics,
- l'évolution du produit transport.

=====

- . A court et moyen terme, la conception nouvelle du rôle des dirigeants et le rajeunissement du produit existant jouent un rôle essentiel.
L'innovation technologique n'a qu'une place de second plan.

Les sociétés opèrent des changements de structures fondamentaux et le renforcement de leurs services de gestion.

Déjà, la nécessité d'une aide technique et financière motive leur rapprochement au sein des groupements.

- . A long terme, le rôle des dirigeants devrait se confirmer comme conseil des décideurs et gestionnaires d'un service spécialisé.

L'apparition des technologies avancées demandera des services techniques de plus en plus spécialisés, un potentiel financier et humain de plus en plus important.

Les structures des sociétés ne subiront pas de changements sensibles.

.../

Seuls le contenu et l'importance relative des services pourront être modifiés.

Cependant des moyens "à une autre échelle" seront nécessaires. Ils ne pourront être proposés que :

- par une Régie Municipale ou une Société d'Economie Mixte bénéficiant d'appuis techniques (Sociétés d'Etude et de Conseil, par exemple RATP - SOFRETU) et financiers (Groupes Bancaires privés au parapublics tels la Caisse des Dépôts et Consignations).
- ou par un exploitant privé bénéficiant du soutien financier et technique d'un groupement.

La mutation des sociétés de transport dépend donc en définitive :

- de la politique des groupements qui précisera leur nouveau rôle par le type de soutien qu'ils décideront de leur apporter.
- du Choix du Public (et des Pouvoirs Publics) qui déterminera l'avenir du transport en commun en conditionnant son succès à court et moyen terme et l'apparition des technologies avancées à long terme.