



HAL
open science

Une organisation fondée sur la mutualisation des entités urbaine et interurbaine. Proposition d'une organisation mutualisée : étude de cas de Villefranche-sur-Saône

Sylvain Francoz

► To cite this version:

Sylvain Francoz. Une organisation fondée sur la mutualisation des entités urbaine et interurbaine. Proposition d'une organisation mutualisée : étude de cas de Villefranche-sur-Saône. Gestion et management. 2009. dumas-00794888

HAL Id: dumas-00794888

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00794888>

Submitted on 26 Feb 2013

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

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

Une organisation fondée sur la mutualisation des entités urbaine et interurbaine

Proposition d'une organisation mutualisée : étude de cas de Villefranche-sur-Saône



Sylvain FRANCOZ (Turp)
Francine HOERNER (Veolia)
Bruno FAIVRE D'ARCIER, Patrick BONNEL (Let / Lyon 2, Entpe)



Master 2 Transports
Urbains et
Régionaux de
Personnes

Préambule

Ce mémoire de stage clôture une intense année de formation commencée le 22 septembre 2008. Il permet de valider le Master 2 Transports Urbains et Régionaux de Personnes, organisé conjointement par l'École Nationale des Travaux Publics de l'État et l'Université Lumière Lyon 2, en partenariat avec le Laboratoire d'Économie des Transports.

Cette année de formation est particulière dans mon cursus puisqu'elle s'inscrit dans le cadre d'un congé individuel de formation (Fongecif). Remise en question, apprentissage d'un univers très différent... la motivation et l'ambition ont-elles suffi pour relever le défi ? Pas entièrement. Mon employeur Dominique PIOT, directrice de Transdev Dauphiné, m'a offert cette opportunité de construire un projet personnel et professionnel. Celui-ci a également été approuvé et soutenu par les responsables de la formation Patrick BONNEL et Bruno FAIVRE D'ARCIER, par tous les intervenants du Master, et par les étudiants issus du cursus universitaire classique. Ces soutiens ont été déterminants pour moi.

Mais ce stage n'aurait pu exister sans les équipes de Veolia Transport, notamment Francine HOERNER, directrice de la structure d'accueil et maître de stage. Ses précieux conseils, la grande autonomie qu'elle m'a confiée et sa franchise ont accompagné et enrichi, pendant six mois, une expérience passionnante.

Il peut paraître surprenant qu'en tant que salarié Transdev, j'ai choisi un stage chez Veolia, à une période où le rapprochement entre les deux groupes n'était pas encore officialisé. J'ai avant tout saisi l'opportunité de participer à un appel d'offres. S'il est clair que les premières semaines, la direction régionale de Veolia Transport semblait hésiter à me confier des missions, je n'ai pas été confronté à cette difficulté au niveau de la direction locale qui m'a immédiatement accordé sa confiance et a permis de faire tomber les dernières résistances à la direction régionale. Je n'ai eu que très rarement à rappeler que j'étais soumis au secret professionnel et parfaitement conscient qu'en transmettant des informations à qui que ce soit, je mettrais assurément ma jeune carrière en péril. J'ajoutais que j'étais fidèle aux personnes avec qui je travaillais et que du 6 avril au 30 septembre 2009 je serais dévoué à Veolia, Transdev étant entre parenthèse. Le fait que Transdev n'avait pas répondu à l'appel d'offres – la raison ne fût officialisée que le 23 juillet 2009 – avait évidemment rassuré les partenaires.

Sommaire

Préambule	1
Sommaire	2
Fiche bibliographique	3
Publication data form	4
Introduction	5
1 L'entreprise et son contexte	7
2 Le diagnostic de l'organisation	19
3 Les scenarii de mutualisation	36
Conclusion	48
Table des matières	50
Table des illustrations	52
Bibliographie	53
Annexes	54

Fiche bibliographique

[Intitulé du diplôme] Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP)		
[Tutelles] Université Lumière Lyon 2 École Nationale des Travaux Publics de l'État (ENTPE)		
[Titre] Une organisation fondée sur la mutualisation des entités urbaine et interurbaine		
Proposition d'une organisation mutualisée : étude de cas de Villefranche-sur-Saône		
[Auteur] Sylvain FRANCOZ		
[Membres du Jury (nom et affiliation)] Francine HOERNER (Directrice de Connex Villefranche Patrick BONNEL (Responsable de la formation à l'ENTPE) Bruno FAIVRE D'ARCIER (Responsable de la formation à l'Université Lumière Lyon 2 et au LET)		
[Nom et adresse du lieu du stage] STAV / Connex Villefranche 150 impasse des Prairies 69 400 ARNAS (FRANCE)		
[Résumé] La modernisation du réseau des transports publics caladois implique une réorganisation profonde de Connex Villefranche. Cette étude propose des pistes de mutualisation avec le partenaire Rhône Nord Autocars.		
[Mots clés] Appel d'offres Mutualisation, synergies Organisation, structure	Diffusion : papier : [oui/non]* électronique : [oui/non]* (* : Rayer la mention inutile)	
Confidentiel jusqu'au :		
[Date de publication] 28 août 2009	[Nombre de pages] 64	[Bibliographie (nombre)] 10

Publication data form

[Entitled of Diploma] Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies		
[Supervision by authorities] Université Lumière Lyon 2 École Nationale des Travaux Publics de l'État (ENTPE)		
[Title] An organization based on mutual entities urban and interurban Proposed organization pooled: case study of Villefranche-sur-Saone		
[Author] Sylvain FRANCOZ		
[Members of the Jury (name and affiliation)] Francine HOERNER (Directrice de Connex Villefranche Patrick BONNEL (Responsable de la formation à l'ENTPE) Bruno FAIVRE D'ARCIER (Responsable de la formation à l'Université Lumière Lyon 2 et au LET)		
[Place of training] STAV / Connex Villefranche 150 impasse des Prairies 69 400 ARNAS (FRANCE)		
[Summary] Modernisation of public transport network of Villefranche-sur-Saône implies a profound reorganization of Connex Villefranche. This study suggests ways of sharing with partner Rhône Nord Autocars.		
[Key Words] Tender Sharing, synergies Organization, structure		Distribution statement : Paper : [yes / no]* Electronic : [yes / no]* (* Scratch the useless mention) Declassification date :
[Publication date] 2009-08-28	[Nb of pages] 64	[Bibliography] 10

Introduction

Connex Villefranche exploite le réseau urbain de l'agglomération caladoise depuis 1989. En vingt ans ce réseau a peu évolué, hormis quelques modifications à la marge. En parallèle l'automobile a constamment bénéficié d'une grande liberté. De plus la marche à pied a toujours été un mode de déplacement majeur du fait des faibles distances parcourues. Ces éléments, noircis par une période d'insécurité du réseau, ont rendu l'offre des transports en commun de moins en moins attractive de sorte qu'au milieu des années 2000, la fréquentation est retombée à son niveau du début des années 90.

La CAVIL, l'autorité organisatrice du secteur, a souhaité rattraper son retard sur les agglomérations de taille comparable. L'appel d'offres qu'elle a lancé en mars 2009, pour la période 2010-2015, s'articule donc autour de quatre axes forts : le cadencement intégral toute l'année, les critères qualité, la multimodalité renforcée et l'accessibilité totale.

Pour Connex Villefranche, la modernisation du réseau caladois implique une réorganisation interne complète. La difficulté est de l'évaluer à son juste niveau.

Il faut d'une part tenir compte des possibilités de mutualisation qu'offre le partenaire interurbain Rhône Nord Autocars dont le site est implanté à un kilomètre de celui de l'exploitant urbain, les deux entreprises ayant en partie mutualisé leurs ateliers depuis mars 2008. En favorisant les échanges, la mutualisation est source de gains de productivité et d'efficacité dans les entreprises qui associent leurs locaux, équipements, logiciels, mais aussi leurs effectifs, connaissances et savoir-faire. Elle est le moteur principal de la réorganisation de l'exploitant urbain. Il faut d'autre part intégrer les compétences du groupe Veolia : les fonctions *cœur de métier* et *support* de la direction régionale de Veolia Transport (structure basée à Caluire) ainsi que les fonctions *comptabilité fournisseurs*, *gestion administrative / paie* et *comptabilité générale* mutualisées via le Centre de Services Partagés (CSP) de la maison mère Veolia Environnement (basée à Lyon).

Cette réorganisation répond à un double enjeu : l'image de l'entreprise et la maîtrise des coûts.

Le premier enjeu se décline en deux aspects. Tout d'abord l'image renvoyée (aux salariés, aux clients et aux fournisseurs) est celle d'une entreprise qui s'est modernisée dès 2006 en prévision de l'appel d'offres. Elle a également contribué à un regain de fréquentation par des actions marketing innovantes et la restructuration des lignes, en collaboration avec l'autorité organisatrice. Ensuite à partir de 2010, l'embauche de personnels dédiés tels qu'un responsable qualité assisté d'un quatrième contrôleur assurera à la CAVIL un suivi permanent des critères correspondants du contrat. Bien sûr au-delà de l'image, ces salariés seront nécessaires car la charge de travail supplémentaire ne pourra être absorbée par l'équipe actuelle ; leur présence diminuera les risques de pénalités.

Le deuxième enjeu est la maîtrise des coûts pour absorber une offre en progression de près de 40 %. En effet l'optimisation des moyens, associée à la qualité des services rendus, sont le signe d'une organisation efficiente. Effectifs, équipements, surfaces occupées... autant d'éléments qui peuvent s'insérer dans le plan *Efficacité 2010* du groupe Veolia Environnement.

Le stage s'est déroulé en deux temps.

Dans la première phase qui s'est terminée le 23 juin 2009, date de remise des offres, le choix a été fait de maintenir la mutualisation de l'atelier et de sous-traiter une partie de l'activité à Rhône Nord Autocars. Ce choix a déterminé une organisation de l'entreprise qui s'appliquera à compter de la rentrée 2010. C'est le scénario de mutualisation de départ.

La seconde phase a consisté en l'approfondissement d'autres scénarii de mutualisation, l'un d'eux pouvant s'envisager au cours du contrat.

La méthodologie déployée a consisté à rencontrer chacun des collaborateurs des deux entreprises pour identifier leurs fonctions exactes et missions quotidiennes, leurs relations avec les partenaires internes et externes, les outils utilisés, etc. En tenant compte des enjeux de l'appel d'offres, de nouvelles fonctions ont été définies, et leurs avantages et inconvénients comparés à la situation actuelle.

Ce mémoire n'apporte malheureusement aucune solution sur les questions de reclassement du personnel concerné. En revanche il met en lumière les gains de productivité et économies que pourrait réaliser le groupe Veolia Transport, en pleine période de négociation avec la CAVIL.

Le mémoire se divise en trois parties : l'entreprise et son contexte, le diagnostic de l'organisation, les scénarii de mutualisation.

1 L'entreprise et son contexte

Le STAV, réseau urbain de l'agglomération caladoise, est né en 1982. Connex Villefranche l'exploite depuis 1989.

En vingt ans ce réseau a peu évolué. Il a connu une période d'insécurité. Il a été et est encore confronté à la forte concurrence d'autres modes de déplacement. Ceci a entraîné une baisse importante de la fréquentation à la fin des années 90.

Pour rattraper son retard sur les agglomérations de taille comparable, la CAVIL, l'autorité organisatrice du secteur, va sensiblement restructurer son réseau à l'occasion de l'appel d'offres lancé en mars 2009, pour la période 2010-2015. Elle introduira le cadencement et des critères qualité, et renforcera la multimodalité ainsi que l'accessibilité.

Ces axes forts impliquent la poursuite de la réorganisation que l'exploitant urbain a entamé au milieu des années 2000. L'entreprise s'est en effet considérablement modernisée en prévision de cet appel d'offres. Le fonctionnement et les outils informatiques ont été profondément modifiés pour une efficacité accrue et une image améliorée.

Cette première partie se divise en trois sous-partie :

1. L'activité transport de Veolia ;
2. Les transports collectifs caladois ;
3. Les enjeux de l'appel d'offres 2010-2015.

1.1 L'activité transport de Veolia

1.1.1 Le groupe Veolia Transport

En 2008 le groupe Veolia Transport comptait environ 31 700 collaborateurs en France pour un chiffre d'affaires de 1,8 milliards €, soit respectivement 38 % et 39 % du total monde.

Implanté dans l'ensemble des pays industrialisés, le groupe offre une gamme étendue de services à la mobilité. Il propose les modes habituels : mode lourd et ferroviaire, BHNS¹, bus urbain et autocar interurbain, TAD² et TPMR³. Il propose également des centrales de mobilité, des lignes internationales par autocars, des navettes aéroports, des véhicules partagés et des taxis, des vélos en libre-service et des parcs-relais, mais aussi des navires. Parmi les réseaux français les plus connus, celui de la Ligne d'Azur, tout récemment la liaison Rhônexpress ou encore les BHNS à Rouen⁴.

Veolia Transport est l'une des quatre branches de la maison mère Veolia Environnement, à côté de l'Eau, l'Énergie et la Propreté. Son organisation est similaire à celle d'autres groupes de transport. Elle se scinde en trois niveaux dotés d'une autonomie de gestion mais qui restent soumis aux directives du niveau supérieur.

Au-dessus, la direction nationale fixe les orientations générales en chapeautant des structures déconcentrées. Elle intervient aussi sur les gros réseaux en période d'appel d'offres (par exemple Bordeaux en 2007 et Lyon en 2009) ou ponctuellement selon les objectifs stratégiques qu'elle se fixe ou qui sont fixés par la maison mère : mise en œuvre des Centres de Services Partagés, centrales d'achat, plan national « Pandémie grippale », etc. Des spécialistes peuvent aussi résoudre des difficultés rencontrées dans des sociétés locales.

Au milieu, des structures déconcentrées, les sociétés régionales, rassemblent les fonctions *cœur de métier* (marketing et production) et les fonctions *support* (administration & finance, communication, ressources humaines, informatique, technique). En 2009, la direction régionale de Connex Villefranche couvre les régions Auvergne, Bourgogne, Rhône-Alpes et Suisse ce qui représente une quinzaine de réseaux pour une quinzaine de salariés.

Au-dessous, les sociétés locales telles que Connex Villefranche et Rhône Nord Autocars disposent des ressources nécessaires à la gestion de leur activité quotidienne. Elles font ponctuellement appel à la strate supérieure en cas d'appel d'offres, de restructuration des lignes (itinéraires, horaires), de renouvellement du matériel, etc.

¹ BHNS : Bus à Haut Niveau de Service.

² TAD : Transport À la Demande.

³ TPMR : Transport de Personne à Mobilité Réduite.

⁴ Informations recueillies sur le site de Veolia Transport : document « L'essentiel de l'année 2008 » et rubrique « Nos réseaux phares ».

1.1.2 Connex Villefranche

Connex Villefranche (organisme d'accueil du stage) est l'exploitant du réseau urbain de l'agglomération caladoise. Ses salariés ont le statut d'ouvrier (conducteurs), d'employé (personnels administratifs) et d'agent de maîtrise (responsable d'exploitation, contrôleurs, mécaniciens). Seule la directrice est salariée cadre de Veolia Transport.

Le siège est implanté impasse des Prairies à Arnas.

En janvier 1989, un contrat de garantie de recettes liait l'autorité organisatrice à la société CGTC, ancêtre de Connex Villefranche. Ses missions étaient identiques à celles d'aujourd'hui : exploiter les transports selon la politique édictée par l'autorité organisatrice, et apporter ses compétences pour proposer des actions en réponse aux besoins des usagers après réalisation des études techniques et financières nécessaires.

La CAVIL a renouvelé sa confiance à l'entreprise durant quatre contrats successifs de cinq ans. La quatrième convention a été prolongée d'un an en raison de l'appel d'offres initialement programmé pour 2008 :

1989-1993 : contrat de garantie de recettes. L'autorité organisatrice compensait la différence entre les recettes réelles et le montant garanti en début de contrat.

1994-1998 : contrat de garantie de recettes.

1999-2003 : contrat à contribution financière forfaitaire. La rémunération forfaitaire était prédéterminée et correspondait à un niveau de prestation prédéfini par l'autorité organisatrice : offre kilométrique, gestion et entretien du patrimoine, etc.

2004-2009 : contrat en régie intéressée. L'autorité organisatrice supporte les investissements et les risques liés à l'exploitation du service. L'exploitant urbain est intéressé sur un niveau plafonné des charges (lignes régulières et desserte du centre-ville) et des recettes (voyages et recettes hors TAD, spéciaux et contribution des familles).

L'entreprise s'est considérablement modernisée à compter d'avril 2006, année d'entrée en fonction d'une nouvelle directrice et d'un nouveau responsable d'exploitation. Cette modernisation s'est traduite en termes de fonctionnement et d'outils informatiques. Elle a été mise en œuvre en prévision de l'appel d'offres, à la fois pour renforcer l'image et l'efficacité.

Concernant le fonctionnement, de nouvelles méthodes de travail ont été introduites : mutualisation de fonctions administratives via la maison mère Veolia Environnement, entretiens professionnels annuels, commission graphique et panachage des services⁵. D'autre

⁵ La commission graphique réunit la direction (la directrice, le responsable d'exploitation de Connex Villefranche et le service *production* de la direction régionale) et les représentants du personnel. Son but est d'adapter les services aux souhaits des conducteurs. La première version du graphisme est éditée par Veolia ; elle constitue la base des réflexions du groupe de travail. À moyens constants, les représentants du personnel modifient les services sous le contrôle de la direction. Ainsi, les conducteurs améliorent leur qualité de vie par la combinaison optimale de leurs semaines de travail compte tenu de leurs préférences. Cette collaboration se poursuit au moment d'élaborer les roulements. Le panachage des services consiste à mélanger deux lignes différentes dans une même journée de travail. Cela évite une certaine monotonie, parfois démotivante, qui peut engendrer des risques d'accidents. Là encore, direction et représentants du personnel travaillent ensemble.

part l'atelier a été mutualisé en mars 2008 auprès du partenaire interurbain Rhône Nord Autocars. Des améliorations ont enfin portées sur les plannings conducteurs à moyens constants : suppression des services en trois vacations, diminution des services en deux vacations, simplification des feuilles de service.

Le projet d'entreprise était centré autour du client. Un des moyens de le concrétiser a été de promouvoir la diversité des origines et profils des équipes. Elle a été gage d'une excellente relation entre les conducteurs et les voyageurs qui ont senti une meilleure prise en compte de leurs besoins, plus de réactivité et plus de reconnaissance. Elle a également été source d'enrichissements mutuels ce qui a facilité l'intégration des nouveaux salariés. Elle a enfin contribué à la paix sociale. Sur ce point, il n'a été constaté que deux jours de grève en vingt ans d'activité (passage aux 35 heures) et le taux d'absentéisme de 8 % en 2005 est tombé à 1,30 % en 2008. Ce taux a aussi traduit une bonne gestion des congés payés des agents roulants par l'exploitation.

Près de quatre vingt jours de formation ont été dispensés aux salariés entre 2006 et 2008, tous domaines et toutes catégories de personnels confondus : conduite et gestion des ambiances conflictuelles pour les agents roulants, cycle maîtrise et logiciels métiers pour l'encadrement, logiciels bureautique pour les représentants du personnel, etc.

En matière d'informatique, outre les économies réalisées grâce aux centrales d'achats, la productivité a progressé par l'introduction de logiciels métiers remplaçant les notes manuscrites et Excel. Peuvent notamment être cités JESi (Journal des Événements et des Signalements), Acciline, Gestimum et Titus. JESi est une main courante informatisée pour un suivi terrain quotidien (accidents, incidents, pannes, interruptions de service, historique, etc.). Acciline autorise un suivi groupe des accidents de trajet et du travail (analyse des causes et actions correctives à mettre en place). Gestimum permet la gestion de la billetterie (vente, stock et facturation). Enfin Titus est utilisé pour le TAD (réservation, édition des feuilles de service, statistiques).

Cette double coopération est source de paix sociale et contribue à un faible taux d'absentéisme, même si elle implique parfois quelques tensions.

1.1.3 Rhône Nord Autocars

Rhône Nord Autocars est une filiale du groupe Veolia Transport spécialisée dans le transport interurbain du département rhônois et alentours. Elle a été créée en 1936 sous forme de régie avant d'être reprise en 1995 par des sociétés privées. En 2005 elle a été séparée, une partie revenant à Keolis (Autocars Planche), l'autre au groupe Veolia Transport (Rhône Nord Autocars).

L'entreprise est constituée de six sites d'une quinzaine de salariés chacun, hormis le siège qui comprend environ cinquante salariés :

- Arbresle ;
- Arnas (siège, situé rue Nizerand à un kilomètre du site de Connex Villefranche) ;
- Montsols ;
- Saint-Vincent ;
- Tarare ;
- La Tour-de-Salvagny.

Hormis Arnas, les sites sont complètement autonomes. Il est prévu de nommer un référent dans chacun d'eux.

L'entreprise intervient sur plusieurs marchés : six lignes départementales, des lignes scolaires (principalement à Arbresle et Tarare), la ligne n° 86 du réseau urbain TCL (affrètement) et effectue des services occasionnels.

Avec l'appel d'offres, Rhône Nord Autocars deviendra le sous-traitant de Connex Villefranche qui pourrait s'implanter sur le même site, la décision étant du ressort de la CAVIL.

Comme pour Connex Villefranche, le poste de directeur est occupé par un salarié cadre de Veolia Transport alors que le reste des salariés a signé un contrat de travail avec l'entreprise locale.

1.2 Les transports collectifs caladois

1.2.1 La CAVIL, autorité organisatrice

La CAVIL (Communauté d'Agglomération de VILLEFRANCHE-sur-Saône) est l'autorité organisatrice des transports urbains. Elle est constituée de quatre communes rhônoises :

- Arnas ;
- Gleizé ;
- Limas ;
- Villefranche-sur-Saône (ville centre).

Le périmètre de transports urbains, fort de 52 386 habitants en 2007, englobe la CAVIL et la commune de Jassans-Riottier (Ain).

Elle est propriétaire des biens : vingt trois véhicules (dont six minibus), mobiliers (près de trois cent poteaux ou abribus) et dépôt (environ 4 500 m² dont 500 m² de bâtiment sur un étage). Elle ne demande aucune indemnité à l'exploitant urbain pour occuper le site.

Compte tenu de l'évolution du réseau, des aménagements seront nécessaires sur le dépôt. : la construction de locaux sociaux ; le renouvellement du portique de lavage qui aura plus de vingt ans en 2015 ; l'extension des places de parkings tant pour les bus que pour les voitures particulières des salariés et visiteurs, etc.

1.2.2 Le réseau urbain du STAV

Le STAV est le Service des Transports de l'Agglomération de Villefranche-sur-Saône. Il a été mis en place en janvier 1982 par le District de l'Agglomération de Villefranche, ancêtre de la CAVIL.

L'organisation des déplacements urbains était similaire à celle d'aujourd'hui. Le district définissait la politique générale des transports de l'agglomération : services et dessertes proposés aux Caladois, tarifs et investissements. La gestion de l'exploitation, c'est-à-dire la réalisation des services, l'entretien des véhicules, la diffusion des informations, etc. était confiée à la Régie des Services Automobiles du Rhône (RSAR) avant d'être déléguée à Connex Villefranche sept ans plus tard. Le réseau urbain se nommait déjà STAV.

Trois lignes fonctionnaient sur le périmètre du district de l'époque qui correspondait au périmètre de transports urbains actuel puisqu'une ligne s'étendait jusqu'à Jassans-Riottier (rive gauche de la Saône), les autres communes étant celles du district : Villefranche-sur-Saône, Arnas, Gleizé et Limas (rive droite).

En 2008 le réseau est constitué de quatre lignes régulières, d'un service de transport à la demande (Créabus), d'une desserte du centre-ville et de dix lignes scolaires ouvertes à tout public. Au total, cela représente environ cent trente kilomètres de lignes.

Le schéma du réseau à la rentrée 2009 est donné ci-dessous :

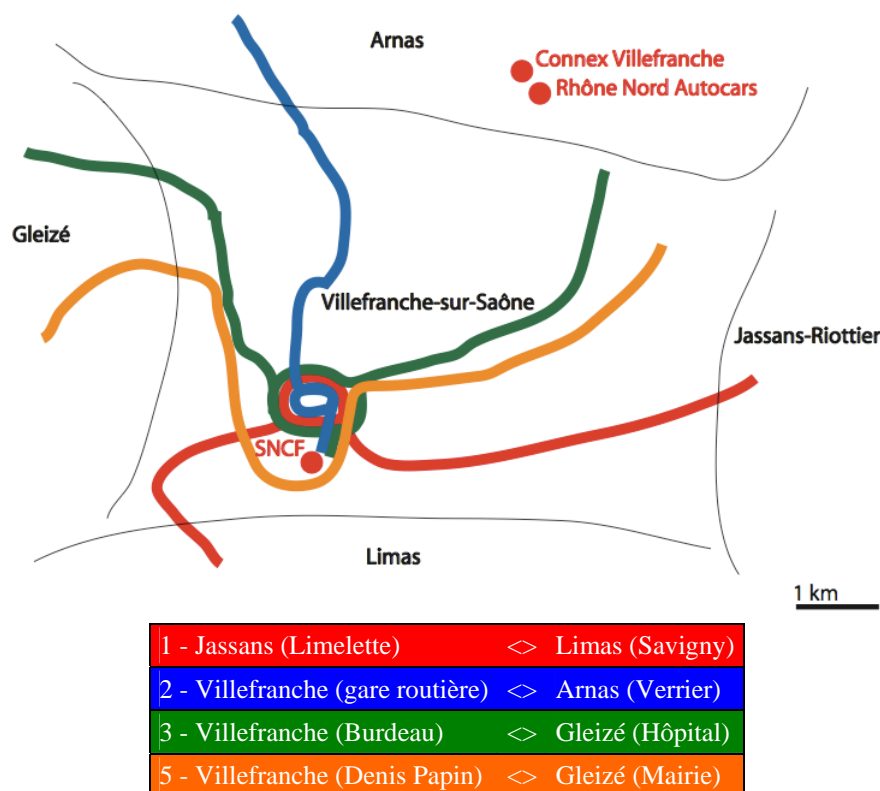


Figure 1 - Tracé schématique des lignes régulières du STAV à la rentrée 2009, implantation de la gare SNCF / routière ainsi que des dépôts urbain et interurbain

L'ensemble du territoire est assez bien couvert (zones d'attraction / d'émission). Les déplacements au-delà du périmètre de transport urbain sont facilités par le pôle de correspondance de la gare : lignes départementales, transport ferroviaire et taxis.

En revanche, la traversée du centre-ville est difficile du fait d'itinéraires dissociés éloignés. Au niveau des horaires, la fréquence des lignes (de 30' à 40' du lundi au samedi avec transport à la demande le dimanche) et l'amplitude (de 6h à 19h30 environ) sont faibles. Néanmoins, ces horaires sont assez comparables à ce qui se fait habituellement dans les agglomérations de cette taille.

1.2.3 Les évolutions du réseau en vingt ans

A l'arrivée de Connex Villefranche, le district a modernisé le STAV en engageant d'importants investissements matériels qu'il finança en partie par l'augmentation du versement transport, passé de 0,2 % à 0,5 % en juin 1989. Les lignes étaient restructurées dès septembre de la même année et le point Infobus de la gare routière complété par un réseau de dix neuf dépositaires : bureaux de tabac, épicerie, cafés. Pendant les dix premières années d'exploitation privée, le réseau a connu une progression quasi continue de la fréquentation.

L'évolution de la fréquentation entre 1992 et 2009⁶ est donnée dans le graphique suivant :

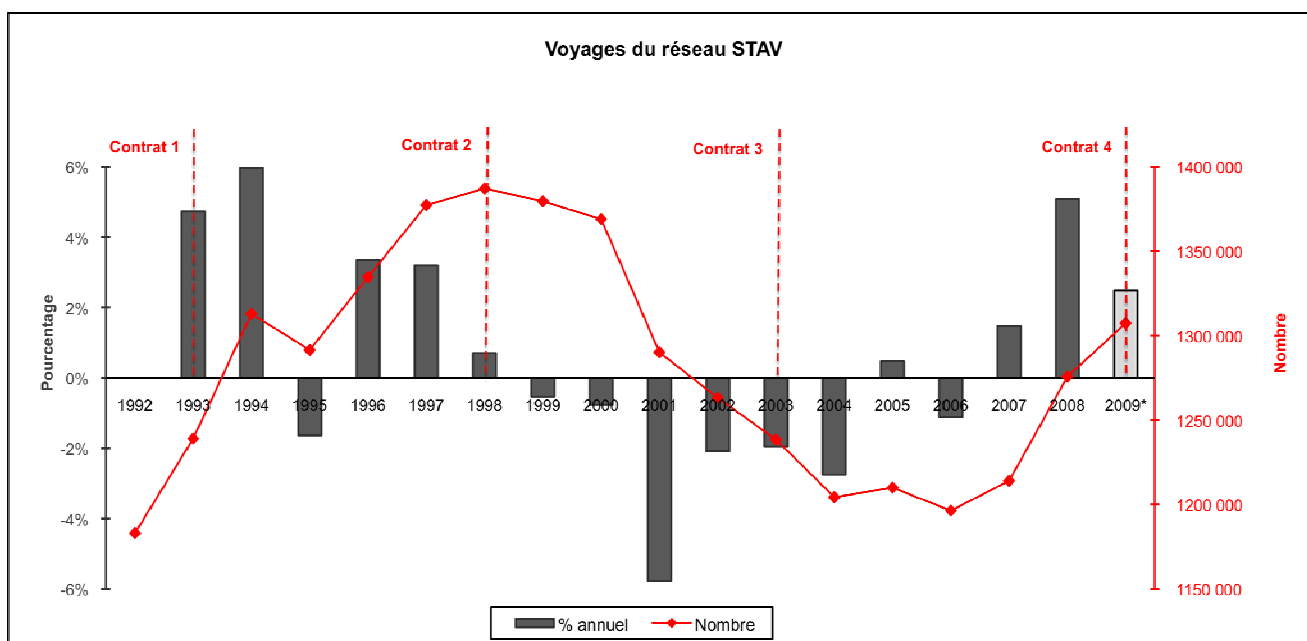


Figure 2 - Voyages du réseau STAV de 1992 à 2009* (* projections) : variation annuelle en pourcentage et nombre de voyages

⁶ De janvier à juin 2008, 660 330 voyages ont été comptabilisés (1 275 692 sur douze mois) contre 676 723 pour la même période en 2009. La projection 2009 a été calculée en considérant que l'évolution de la fréquentation au deuxième semestre suivrait le même rythme qu'en 2008.

Fin 1990, celle-ci a commencé à ralentir avant de décroître fortement.

En effet depuis cette date le réseau a peu évolué, hormis quelques modifications à la marge, la création du service Créabus en 2004 et les changements tarifaires. A ce sujet il faut noter le prix élevé du ticket unitaire compte tenu des prestations offertes (1,25 € depuis 2005).

En parallèle, l'automobile disposait d'une grande liberté : accès au centre-ville « encouragé » par de nombreux parkings dont certains gratuits, peu de couloirs bus ou de feux prioritaires. De plus, aucun véritable aménagement de voirie pour simplifier et optimiser le réseau n'a été effectué (contournements fastidieux de rues en sens interdit, interdiction de circulation dans la principale rue commerçante sauf pour les minibus).

La marche à pied était par ailleurs un mode de déplacement souvent utilisé par les populations du fait des faibles distances parcourues : en une trentaine de minutes il est possible de traverser Villefranche-sur-Saône, dont le centre concentre la majeure partie des pôles d'attraction.

Ces éléments rendaient donc l'offre des transports en commun de moins en moins attractive et se sont traduits par une diminution de la fréquentation. Elle avait atteint un pic en 1998 avant de décliner pour atteindre un creux en 2006. Ce déclin a aussi résulté de l'insécurité sur le réseau entre la fin 1990 et le début 2000.

Ce n'est qu'à compter d'avril 2006 que des actions marketing fortes, la promotion du réseau et la restructuration des lignes, ont permis un regain de fréquentation. Les concessionnaires automobiles se sont vu confiés des « tickets Découverte ». Les agences immobilières ont reçu des outils (plan du réseau, itinéraires les plus demandés, etc.) à distribuer aux nouveaux arrivants. Une campagne d'« Autoabstinence » a été lancée, pendant laquelle des habitants s'engageaient à ne pas utiliser leur voiture pendant une semaine. Etc. Concernant la restructuration des lignes, la principale modification a consisté, à moyens constants, à permuter deux lignes pour supprimer les dessertes en piston de la gare et à desservir le Bourg de Gleizé.

Ces actions ont été mises en œuvre par la nouvelle direction de Connex Villefranche en concertation avec l'autorité organisatrice.

1.3 Les enjeux de l'appel d'offres 2010-2015

Ces dernières années Veolia Transport a perdu plusieurs appels d'offres : Bordeaux et Aix-les-Bains (défensif), Bourg-en-Bresse et Mâcon (offensif), etc. CarPostal a répondu à celui de la CAVIL. Le troisième candidat est Keolis. Rempoter le marché caladois est donc un moyen pour le groupe Veolia de consolider sa position. C'est aussi l'occasion de prouver son savoir-faire (image) et sa capacité à réagir efficacement devant les nombreuses modifications à venir (gains de productivité, maîtrise des coûts) en rapprochant deux univers, l'urbain et l'interurbain.

L'appel d'offres a été lancé en mars 2009. Il s'agit d'une délégation de service public avec contrat d'affermage. La rémunération de l'exploitant sera en partie assurée par les voyageurs. Il supportera les charges d'investissement dues au renouvellement du matériel. Ainsi par rapport aux contrats précédents, la notion de risque de gestion sera introduite.

La mise en place du futur réseau est prévue en janvier 2010 (jusqu'en décembre 2015) et se déroulera par étapes successives. La CAVIL a souhaité rattraper son retard par rapport aux agglomérations de tailles comparables. Le tableau suivant montre effectivement des écarts considérables en 2007 :

Communes	Population du PTU	Km / hab	PKO / hab	Voy / hab	Voy / km	Km / agent roulant	Agent roulant / véh	Charges / km	Charges / voy	Produit du VT / hab ramené à 1 %
Alençon	52 555	11,8	901	28	2,4	24 563	0,87	3,97 €	1,64 €	74,40 €
Aurillac	56 035	19,1	1 250	35	1,8	23 132	1,16	3,24 €	1,75 €	66,77 €
Dieppe	54 465	15,9	1 129	32	2,0	22 611	1,74	3,07 €	1,52 €	66,36 €
Elbeuf	56 913	21,8	1 894	29	1,3	20 719	2,06	3,50 €	2,65 €	82,67 €
Roche-sur-Yon	52 947	28,2	2 168	66	2,3	23 287	1,40	3,92 €	1,69 €	136,36 €
Rodez	52 852	16,4	1 117	21	1,3	20 595	1,75	3,60 €	2,75 €	106,02 €
Sarreguemines	52 670	4,9	477	32	6,5	17 333	1,50	12,68 €	1,96 €	75,36 €
Thonon-les-Bains	50 305	14,3	710	32	2,3	29 958	1,41	3,10 €	1,37 €	71,05 €
Villefranche-sur-Saône	52 386	13,3	1 087	23	1,7	19 858	1,53	2,67 €	1,54 €	85,09 €
Moyenne	53 459	16	1 192	33	2,4	22 451	1,49	4,42 €	1,87 €	84,90 €
% moyenne	- 2 %	- 18 %	- 9 %	- 30 %	- 28 %	- 12 %	3 %	- 40 %	- 18 %	0 %

Tableau 1 - Comparaison des principaux ratios d'agglomérations de taille comparable, par rapport à la CAVIL, en 2007 (sources : CERTU, Transports Collectifs Urbains, évolution 2002-2007)

Le nouveau calcul de ces ratios compte tenu des hypothèses de la CAVIL et de Veolia Transport (et en considérant que les autres agglomérations ne modifieront pas leur réseau) changerait fondamentalement la situation. L'autorité organisatrice diminuerait les écarts par rapport à la moyenne. Par exemple pour le nombre de kilomètres par habitants, le ratio en 2012 devrait être de 21 au lieu de 13,3.

L'autorité organisatrice a voulu envoyer un signe fort aux populations par l'introduction des quatre axes suivants :

Cadencement intégral



Le cadencement intégral du réseau, à chaque arrêt de chaque ligne, avec une offre identique toute l'année y compris l'été, a pour but de simplifier l'utilisation des transports, particulièrement celle des non-clients (mémorisation des horaires de passage).

Déplacements multimodaux



Les horaires du réseau urbain se caleront sur ceux des acteurs du Réseau Express de l'Aire urbaine Lyonnaise (REAL) et des principaux pôles d'activité de l'agglomération. Le nœud d'échange se situera à la gare de Villefranche-sur-Saône. La billetterie OÙRA! et le site Multitud associés à cette organisation faciliteront les déplacements bien au-delà de l'agglomération.

Qualité élevée



La qualité est un élément majeur de fidélisation de la clientèle. Si la qualité actuelle est réelle et reconnue, elle sera contrôlée à travers les critères suivants : ponctualité, information (aux arrêts, sur et dans les véhicules), propreté des véhicules, accueil des voyageurs par tout le personnel (agents roulants, contrôleurs, hôtesse commerciale, secrétariat, etc.), gestion des réclamations, conditions du transport à la demande, maintenance des véhicules et certification NF Service des lignes.

Accessibilité totale



La totalité du réseau sera rendue accessible à toute personne à l'horizon 2015 : points d'information, points de vente, arrêts et véhicules.

En termes de kilomètres commerciaux et haut-le-pied, les évolutions seront les suivantes :

	Lignes régulières	TAD	Total
2010 à 2015/an	1 050 000	50 000	1 100 000
2008	661 387	118 236	779 623
	+ 59 %	- 58 %	+ 41 %

Tableau 2 - Kilomètres annuels (commerciaux et haut-le-pied) prévus pendant l'appel d'offres comparés aux kilomètres 2008

La diminution des kilomètres du service de transport à la demande s'explique de deux façons.

D'abord une partie sera reportée sur les lignes régulières.

Ensuite la volonté de la CAVIL a été clairement de recentrer le service sur son but initial : transporter des personnes occasionnellement. Or ces dernières années, il a été constaté qu'un

nombre croissant de scolaires utilisaient le service plusieurs fois par jour pour des trajets domicile / établissement scolaire à cause des coupures de cours. De même, des actifs utilisaient régulièrement ce service pour leurs trajets quotidiens domicile / travail. Ces voyageurs réguliers bénéficiaient du tarif des transports en commun. Ils économisaient ainsi les frais de taxi ou de voiture particulière. À l'avenir l'exploitant aura un intérêt financier à limiter les kilomètres TAD puisque le contrat prévoit qu'au-delà de 50 000 km, l'indemnité ne représentera plus que 90 % des charges.

L'autorité organisatrice a également prévu de rendre les tarifs plus attractifs. La baisse du prix des abonnements sera comprise entre - 7 % et - 17 % ; le prix du ticket unitaire restant inchangé. Le financement de cette démarche volontaire provient essentiellement du versement transport qui est passé de 0,45 à 0,60 en juin 2009⁷.

En revanche la CAVIL n'a pas envisagé clairement de contraindre l'utilisation de la voiture particulière ni de développer les plans de déplacements d'entreprises. Elle n'en est qu'au stade de la réflexion. Cette contradiction, développer l'offre des transports collectifs sans contraindre l'automobile, pourrait avoir des résultats néfastes sur la fréquentation du réseau. Elle a inquiété Connex Villefranche quant aux recettes attendues et aux pénalités susceptibles d'être appliquées du fait par exemple du non-respect de la ponctualité à cause de la congestion de la circulation. Un choix a dû être fait entre une gestion prudente de l'activité et l'affichage d'objectifs ambitieux devant permettre de remporter le marché.

Une autre limite a été que l'autorité organisatrice a imposé le chiffrage d'un tracé non négociable des lignes. Si cela permet de juger sur un pied d'égalité l'offre des candidats, en revanche cela interdit toute optimisation du réseau. Or le projet de la CAVIL comportera des dessertes en piston (au niveau de la gare) qui avaient été supprimées à la rentrée 2008 par la permutation de deux lignes. Cette modification avait pourtant été doublement bénéfique en terme d'exploitation et de fréquentation.

De même, le cadencement intégral, y compris l'été, impliquera un coût important pour la collectivité, sans attirer nécessairement de voyageurs supplémentaires. Pendant la période des négociations, la CAVIL a demandé aux candidats de s'en tenir scrupuleusement au cahier des charges, alors que les entreprises avaient proposé des solutions intermédiaires conjuguant la forte augmentation de l'offre à une maîtrise des coûts en véhicules et agents roulants.

Par ailleurs l'autorité organisatrice a prévu un terminus dans un quartier difficile et la suppression d'itinéraires dans des zones d'émission / d'attraction à l'est de la ville centre. Enfin elle n'a prévu ni de mieux desservir la zone industrielle à l'est de l'agglomération, ni de parkings relais.

Ces éléments, s'ils limiteront probablement le développement des transports collectifs caladois, ne remettent pas en cause la nécessité pour Connex Villefranche de repenser son organisation.

⁷ Il avait diminué de 0,50 % à 0,45 % en novembre 1994.

2 Le diagnostic de l'organisation

De la maison mère aux structures locales, Veolia compte quatre échelons :

1. Veolia Environnement (maison mère) ;
2. Veolia Transport France ;
3. Veolia Transport Région ;
4. Connex Villefranche et Rhône Nord Autocars.

Les formes de mutualisation envisageables entre les deux entreprises locales doivent intégrer cette organisation pyramidale où chacun des acteurs se voit attribuer un rôle spécifique.

La méthodologie retenue pour construire les scénarii de mutualisation se déroule en cinq étapes. Elle commence par l'identification des fonctions *mutualisables*. Elle se poursuit par l'analyse des compétences nécessaires et la redéfinition des missions. Puis elle consiste en l'élaboration des nouvelles organisations des entreprises avant d'estimer les économies qui en découlent.

Cette deuxième partie se divise en deux sous-parties :

1. Les synergies du groupe ;
2. La méthodologie.

2.1 Les synergies du groupe

L'approche théorique des organisations a longtemps été dominée par l'idée d'un *one best way* : la division verticale du travail (séparation des concepteurs et des exécutants) et la division horizontale du travail (spécialisation des tâches).

Cette approche a été enrichie depuis les années 60. L'organisation d'une entreprise permet à la fois la différenciation et l'intégration des missions. La spécialisation des tâches, des services et des hommes sont la clé d'un fonctionnement efficace. Dans le même temps, la coordination de tous ces éléments et l'adhésion des acteurs sont primordiales pour atteindre les objectifs globaux⁸.

Les sociétés locales Connex Villefranche et Rhône Nord Autocars bénéficient des synergies du groupe Veolia comme le montre le schéma suivant :

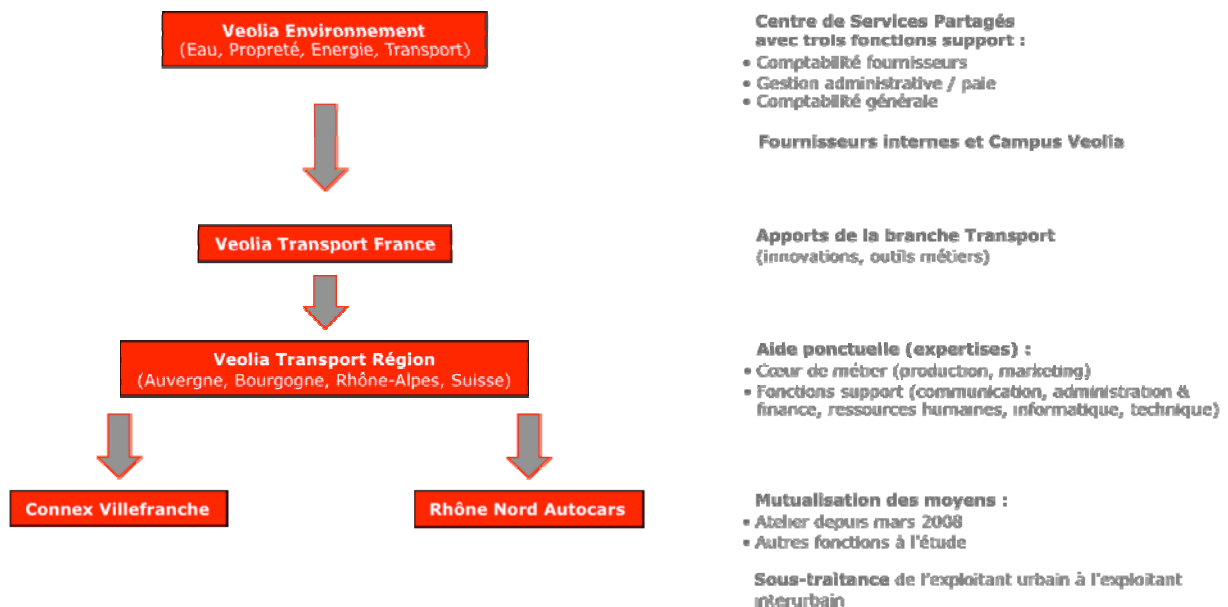


Figure 3 - Synergies du groupe Veolia appliquées aux exploitants urbain et interurbain

Dans cette organisation pyramidale, chacun des acteurs se voit attribuer un rôle spécifique. La circulation de l'information devient la clé de voûte de l'ensemble. La cohérence et l'efficacité de l'ensemble en dépendent.

A chaque étage, une ou plusieurs formes de mutualisation s'exerce : mutualisation des moyens (équipements matériels et immatériels, bâtiments), mutualisation des ressources (expertises, kits clé en main sur différents thèmes : communication, qualité, sécurité, etc.) et mutualisation des fonctions (salariés).

⁸ Paul Roger LAWRENCE, Jay William LORSCH (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

2.1.1 Les ressources de la maison mère

2.1.1.1 Le Centre de Services Partagés

Au premier niveau, Veolia Environnement a ouvert le premier Centre de Services Partagés (CSP) en avril 2008 à Lyon, pour mutualiser la comptabilité fournisseurs.

« Un Centre de Services Partagés est une entité chargée de la gestion des services ou fonctions support nécessaires à plusieurs sociétés (ou divisions) d'un même groupe, avec pour objectifs de renforcer la compétitivité et les synergies. En mutualisant les fonctions support [des entreprises], en optimisant leurs processus et en modernisant leurs outils, un CSP permet de valoriser le travail des collaborateurs, de fiabiliser les données et de réaliser de réelles économies d'échelle. »⁹

Les économies sont d'autant plus importantes que les CSP sont délocalisés dans des pays à bas coûts. Mais dans le cas de Veolia France, le CSP des activités du sud, du sud-est et du centre-est du pays est implanté à Lyon (les trois autres étant à Lille, Nantes et Paris). Ce n'est pas tant le niveau de qualification des salariés et donc le niveau de qualité attendue, parfois inversement proportionnelle au niveau de salaire, qui a orienté ce choix. Les salariés Veolia travaillant dans un CSP sont des salariés reclassés dont les fonctions ont été transférées sur l'un des quatre sites : il s'agit donc d'une mobilité interne.

Le CSP s'insère dans un vaste programme à l'échelle groupe, *Efficacité 2010*, qui se divise en quatre axes : achats, opérations (réduction des coûts de main d'œuvre, consommation, risques, coûts évités, etc.), fonctions support (déploiement des CSP, réduction des coûts de structure et frais généraux, optimisation de certaines fonctions entre les sièges, etc.) et actifs (plans d'actions ciblés sur des contrats ou activités insuffisamment rentables, optimisation du parc et des coûts immobiliers).

En matière de CSP, trois fonctions comportant une grande partie transactionnelle sont mutualisées : *comptabilité fournisseurs*, *gestion administrative / paie* et *comptabilité générale* (en cours de développement).

Agora, Système d'Information et de Gestion, est primordial dans sa mise en œuvre. Il permet de gérer les masses hétérogènes d'informations, depuis leur saisie jusqu'à leur utilisation. Les opérations des salariés s'inscrivent dans une chaîne globale harmonisée et fiabilisée.

Ainsi les bons de commandes sont établis au niveau des structures locales (par exemple la commande d'une boîte de vitesse par l'atelier) et leur facturation est effectuée au niveau du CSP centralisé. Chez Rhône Nord Autocars, les CSP se sont traduits par la suppression du poste de comptable et la modification sensible des tâches quotidiennes du responsable d'atelier. Chez Connex Villefranche, aucun poste n'a été supprimé. Dans les deux entreprises, les factures papier ont été remplacées par des factures virtuelles.

Les fournisseurs doivent préalablement être référencés dans la base de données. Les problèmes déjà rencontrés à Connex Villefranche sont : des fournisseurs non référencés, des factures émises dans un format différent de l'A4 et donc non reconnues par l'informatique

⁹ Source : La lettre Veolia Environnement (juin 2009), article non signé intitulé *Les Centres de Services Partagés*, n° 76, page Focus (page 12).

(les documents étant scannés), des commandes de pièces effectuées directement auprès du fournisseur sans création d'un bon de commande spécifique. Etc. Ces erreurs tendent à disparaître avec l'usage. Concernant le CSP paie, il a été constaté moins de 5 % d'erreurs, consécutives à une mauvaise remontée d'information ou à des libellés différents. La mise en place d'un compteur automatique (heures supplémentaires, déclenchement des primes, etc.) a diminué la charge de travail du personnel d'exploitation et facilite l'automatisme des contrôles.

2.1.1.2 Les fournisseurs et le Campus Veolia

Veolia Transport est l'une des quatre filiales de Veolia Environnement à côté des branches Eau, Propreté et Énergie. Ces filiales disposent de centrales d'achat communes et opèrent naturellement ensemble comme fournisseurs internes (exemple : gestion des déchets de l'atelier, nettoyage des cuves à gazole, service et matériel informatique, etc.).

D'autre part la formation continue dans ces entreprises est assurée par le Campus Veolia. Il est à la fois un centre de formation pour apprentis et pour les collectivités partenaires, mais aussi un centre de ressources et de recherches.

Les formations *transport* de cet organisme sont le Certificat d'Aptitude Professionnelle d'Agent d'Accueil et de Conduite Routière, le Brevet d'Études Professionnelles de Maintenance option Véhicules Industriels, la Licence Professionnelle Transport et le Master Professionnel Management et Ingénierie des Services à l'Environnement. Ces formations sont équivalentes à celles dispensées par l'Éducation Nationale. Mais elles débouchent directement sur une embauche au sein du groupe. Pour les formations simples, les formateurs sont généralement des personnels internes. Par exemple l'accueil des nouveaux conducteurs est assuré, selon la taille du réseau, par des conducteurs expérimentés, des contrôleurs ou des chefs de ligne.

Dans le cadre des fonctions redéfinies par la mutualisation, certaines formations des salariés pourraient être assurées par le Campus.

2.1.2 Les ressources nationales

Au deuxième niveau, le groupe Veolia Transport intervient essentiellement en termes d'innovations et d'outils métiers. Il est clair que toutes les innovations ne proviennent pas forcément de l'échelon national. Avant d'être diffusée à certaines filiales, la campagne Autopatch® est d'abord une idée du réseau chambérien. Mais l'intérêt de Veolia Transport est précisément de repérer les initiatives locales pour les partager.

Un intranet rassemble d'ailleurs l'ensemble des kits de communication (qualité, transport à la demande, transport des personnes à mobilité réduite, etc.) et expériences locales (lutte contre l'absentéisme, contenu des entretiens individuels de formation, sectorisation, technologies, etc.). Leurs auteurs sont systématiquement identifiés.

Pour autant l'expérience montre qu'en dehors des campagnes lancées à l'échelle nationale, il revient aux structures locales de chercher les outils dont elles ont besoin, de leur propre initiative, ou de se tourner vers la direction régionale. Le « réflexe intranet » consistant tant à consulter qu'à partager est sûrement plus grand chez les nouvelles générations de managers que chez les autres.

Par ailleurs comme il a été dit plus haut (Cf. page 8), le siège intervient ponctuellement. A Connex Villefranche, un responsable marketing est intervenu pour permuter deux lignes du réseau afin de supprimer la desserte en piston de la gare.

2.1.3 Les ressources régionales

Au troisième niveau, la direction régionale concentre les ressources comme cela se pratique dans les autres groupes de transport, indépendamment de toute mode managériale. Il faut distinguer les fonctions *cœur de métier* des fonctions *support*. Cette organisation est source d'économie : il n'est en effet pas nécessaire d'embaucher dans chacun des réseaux, surtout ceux de moins de cent salariés, un spécialiste des méthodes, un spécialiste marketing, un juriste, un responsable des ressources humaines, etc. Dans un petit réseau comme Connex Villefranche, ces compétences sont assurées conjointement par la direction, le responsable d'exploitation et le personnel administratif.

La direction régionale apporte donc aux structures locales ses compétences (ressources humaines, logiciels métiers, etc.) pour optimiser les unités d'œuvre, pour restructurer les réseaux, pour financer les équipements, pour gérer les personnels, etc. Ainsi dans la réponse à l'appel d'offres caladois, la direction régionale et la direction locale se sont réparties les tâches de la façon suivante :

- La construction de l'offre, l'économie du contrat, la qualité et le développement durable ont été élaborés par la direction régionale ;
- Le management, la sous-traitance et le régime des biens ont été élaborés par la direction locale, de même que les réflexions sur la mutualisation.

Parmi les questions posées par la CAVIL à l'exploitant urbain en période de négociation, l'une d'elle concernait précisément les moyens humains mis à disposition de l'entreprise locale par la direction régionale (et par le siège), notamment les compétences et le pourcentage ETP¹⁰. La direction régionale a semblé en sous-effectif pour répondre aux nombreux appels d'offres durant les deuxième et troisième trimestres 2009.

¹⁰ ETP : Équivalent Temps Plein. Calcul consistant à ramener les heures considérées à l'équivalent annuel d'une semaine de 35h, c'est-à-dire en les divisant par 1 607.

2.1.4 Les échanges à l'échelle locale

Au quatrième niveau, les sociétés locales telles que Connex Villefranche et Rhône Nord Autocars exploitent les réseaux dont elles ont la charge. Elles bénéficient des ressources des échelons supérieurs, tout en les faisant profiter de leurs expériences spécifiques. Par ailleurs ces entreprises accueillent régulièrement des stagiaires (du Campus Veolia ou d'autres établissements scolaires) qui réduisent d'autant la charge de travail des personnels.

Pour l'appel d'offres les entreprises échangeront de deux façons : la mutualisation (Cf. troisième partie page 37) et la sous-traitance.

Connex Villefranche prévoit de sous-traiter 20 % de son offre à Rhône Nord Autocars. Il s'agit des lignes et services coûteux ou susceptibles de dégrader la paix sociale de l'exploitant urbain (dimanche, vacances d'été, trois vacations). Des risques de tension sociale préjudiciable à l'exploitant interurbain sont évidemment possibles, du fait de la rencontre de conducteurs différents, effectuant le même travail, mais sans être rémunérés de la même façon (convention UTP¹¹ à Connex Villefranche plus avantageuse pour les salariés que la convention FNTV¹² à Rhône Nord Autocars).

Si la sous-traitance s'écarte de la mutualisation, elle s'en rapproche dans le sens où il pourrait être envisagé de pallier les absences ou heures creuses des conducteurs du réseau partenaire par la formation de conducteurs polyvalents (agents volant). Pour faciliter les échanges entre les deux exploitations, il n'est peut-être pas nécessaire de rassembler leurs responsables dans un même bureau, grâce aux nouvelles technologies.

Chez l'exploitant urbain, par rapport à l'effectif ETP 2008, les orientations fixées par la CAVIL sur la période 2010-2015 ont clairement nécessité la création d'un poste de responsable qualité chargé de coordonner les équipes et de contrôler la bonne application des critères du contrat. Ce responsable conduira également les actions marketing pour permettre à la direction de se recentrer sur le pilotage de l'entreprise. Ces orientations ont aussi entraîné l'embauche d'un contrôleur et de conducteurs supplémentaires. Inversement, l'opératrice transport à la demande verra son temps de travail réduit de moitié, en écho à la diminution proportionnelle des kilomètres de ce service, en partie reportée sur les lignes régulières.

¹¹ UTP : Union des Transports Publics et Ferroviaires (transport urbain).

¹² FNTV : Fédération Nationale des Transports de Voyageurs (transport interurbain).

Cette future organisation, symbolisée par l'organigramme ci-dessous en vigueur à compter de la mi-2010, entraînera une augmentation des charges d'exploitation de près de + 36 % et générera une contribution forfaitaire annuelle moyenne d'environ 2,9 millions €(+ 35 %)¹³ :

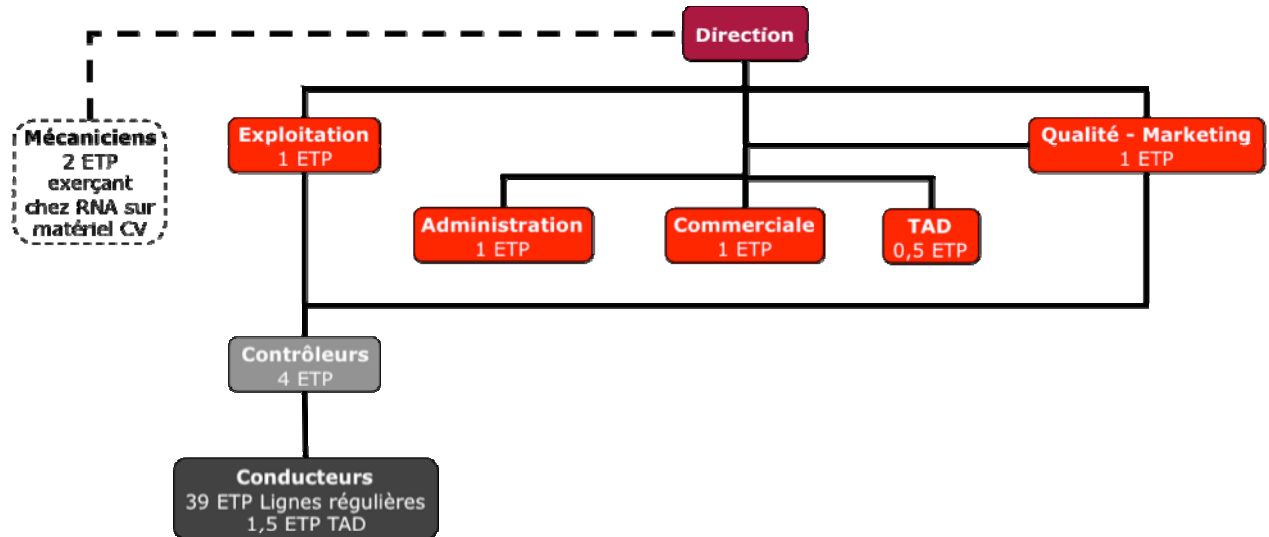


Figure 4 - Organigramme fonctionnel en Équivalent Temps Plein de Connex Villefranche à compter du 23 août 2010

Les fiches de poste détaillées des différentes missions sont en annexe (Cf. page 55).

Dès la mi-2010 l'effectif dépassera cinquante salariés, seuil au-dessus duquel la création d'un Comité d'Entreprise et d'un Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail est obligatoire. Soucieuse de peaufiner son image, l'entreprise s'est engagée à créer ces instances de représentation du personnel six mois avant l'échéance légale¹⁴.

Il aurait été possible, dans le cadre de la sous-traitance à Rhône Nord Autocars, de prévoir des embauches de telle façon que l'effectif de Connex Villefranche reste sous ce seuil. Les scénarii de mutualisation permettraient éventuellement d'ajuster l'effectif de l'exploitant urbain en deçà de cinquante salariés, si les contrats de travail des salariés concernés sont modifiés. L'impact sur la paix sociale de l'entreprise serait probablement minimale. En revanche en termes d'image, l'absence de ces institutions pourrait nuire à Veolia.

¹³ Chiffrage à la remise des offres le 23 juin 2009, avant l'entrée en négociation avec l'autorité organisatrice.

¹⁴ Les CE et CHSCT sont obligatoires lorsque l'effectif d'au moins cinquante salariés a été atteint pendant douze mois consécutifs ou non au cours des trois années précédentes. Pour des embauches à la mi-2010, ces instances de représentation du personnel devraient donc être créées à la mi-2012. Dans sa réponse à l'appel d'offres, l'exploitant urbain a proposé de les mettre en place dès début 2012.

L'organisation de Rhône Nord Autocars est donnée dans l'organigramme suivant :

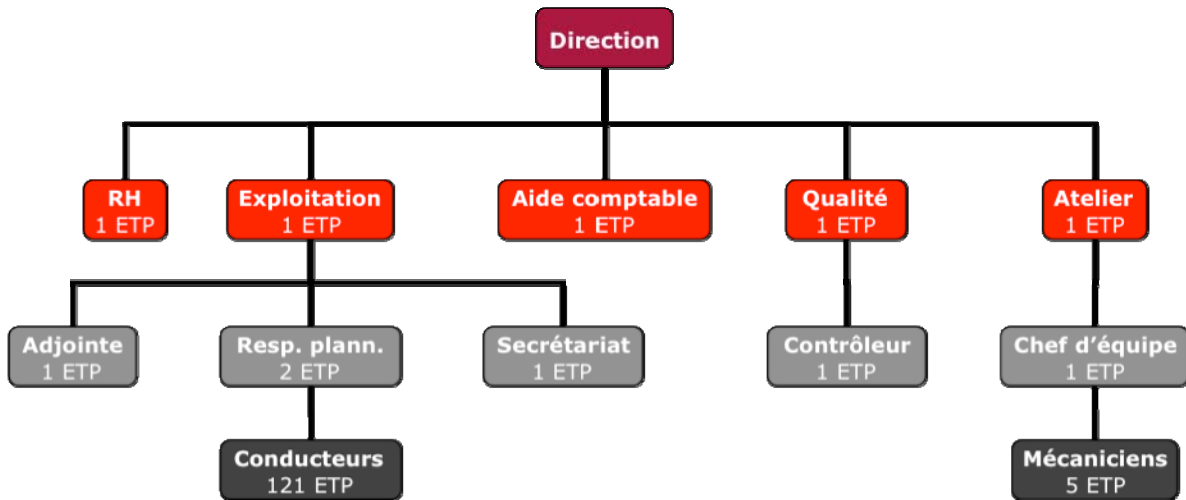


Figure 5 - Organigramme fonctionnel en Équivalent Temps Plein de Rhône Nord Autocars

Les fiches de poste détaillées des différentes missions sont en annexe (Cf. page 59).

Rhône Nord Autocars dispose d'un seul contrôleur. Les contrôles des voyageurs, conducteurs, titres, équipements, amendes sur voirie, etc. sont assurés par une société extérieure, la SCAT (Service Contrôle et Analyse dans le Transport de voyageurs). De même pour les recouvrements, ceux-ci sont confiés à Alpha Europe. Le salarié de l'exploitant interurbain est donc principalement chargé d'organiser et de suivre les interventions de ces deux sociétés.

Pour Connex Villefranche, le recours à ces sociétés n'a pas été envisagé.

2.2 La méthodologie

Pour proposer l'organisation future de Connex Villefranche, la rédaction du rapport d'activité 2008, lors de la première semaine du stage, a permis de bien comprendre le contexte général et de mesurer le degré de modernisation de l'entreprise, les points d'amélioration, les blocages éventuels.

Le mémoire fait le point sur les possibilités de mutualiser certaines fonctions (et partant, certaines ressources) entre les deux entreprises locales. La mutualisation des moyens n'a pas été étudiée, faute d'information. Elle impliquerait que l'exploitant urbain emménage à proximité du site de son partenaire. Cela coûterait à Connex Villefranche environ 40 000 €/an. Cette somme serait donc à retrancher des économies résultant du rapprochement des deux entreprises.

Il convient de rappeler que pour Connex Villefranche, les bases de calcul en effectifs et salaires sont celles de la réponse à l'appel d'offres (mise en œuvre à la rentrée 2010).

La méthodologie retenue pour construire les scénarii de mutualisation est la suivante :

1^{ère} étape : l'identification des fonctions *mutualisables*

2^{ème} étape : le détail des compétences nécessaires

3^{ème} étape : la redéfinition du contenu des fonctions

4^{ème} étape : les nouvelles organisations des entreprises

5^{ème} étape : l'estimation des économies

2.2.1 L'identification des fonctions *mutualisables*

2.2.1.1 Les pratiques habituelles de la profession

Le choix des fonctions *mutualisables* a été naturellement influencé par les pratiques habituelles de la profession¹⁵.

Généralement l'exploitation n'est pas mutualisée, parce que les métiers de l'urbain et de l'interurbain sont de nature très différente : législation sur le temps de travail, structure de la rémunération, matériel utilisé et compétences associées, etc. Il peut néanmoins être envisagé, des prêts de conducteurs pour pallier des absences ou des heures creuses. Il faudrait pour cela constituer une équipe d'agents volant, gérée en commun par les deux exploitations. Si le rapprochement de conducteurs d'univers différents suscite quelques craintes en matière de paix sociale, il existe toujours, l'expérience le prouve, des salariés prêts à conduire sur l'ensemble des lignes, permettant de désamorcer les éventuels conflits.

La fonction qualité pourrait vraisemblablement être chapeautée par un seul responsable assisté de contrôleurs. Mais par volonté de prouver à leurs autorités organisatrices respectives que les entreprises mettent en œuvre des moyens spécifiques pour assurer la qualité de leurs réseaux, cette fonction ne sera pas mutualisée.

Qu'en est-il pour le marketing ? Le responsable qualité de Connex Villefranche assurera également cette mission. Rhône Nord Autocars n'y affecte aucun salarié, se conformant à une pratique généralement constatée dans l'interurbain. Il est pourtant communément admis qu'une partie des jeunes voyageurs du transport scolaire, captifs aujourd'hui, deviendront les clients de demain des lignes régulières urbaines ou interurbaines. Si la mutualisation de cette fonction n'est pas envisagée, il importe que les entreprises travaillent ensemble compte tenu des enjeux de la multimodalité.

L'atelier est souvent mutualisé. Il suffit en effet d'un responsable pour diriger une équipe de mécaniciens disposant tous des compétences nécessaires (carrosserie, peinture, mécanique, etc.) pour assurer la maintenance préventive et curative de n'importe quel véhicule. En revanche, il importe de distinguer les outils, pièces et heures de travail de façon à garantir aux autorités organisatrices qu'elles financent bien leur seul réseau.

Les autres fonctions habituellement mutualisées sont administratives : administration, secrétariat et ressources humaines. C'est ce qu'a entrepris Veolia Environnement par l'intermédiaire des Centres de Services Partagés. Il existe toujours une antenne locale pour collecter les données transmises au CSP : par exemple la paie, les contrats de travail, les documents relatifs aux partenaires sociaux, etc.

Concernant la direction, l'intérêt financier est évident. La difficulté est que les autorités organisatrices apprécient d'avoir un interlocuteur personnalisé. Elles ne sont pas toujours sensibles à l'argument selon lequel un directeur chapeautant un réseau urbain et interurbain sera plus à même de favoriser la multimodalité. Un scénario a néanmoins été proposé.

¹⁵ La consultation en juillet 2009 des synthèses du plan *Efficacité 2010* sur l'intranet Veolia Environnement a permis d'approfondir les réflexions.

2.2.1.2 La doctrine

Deux ouvrages de référence ont été consultés pour approfondir la réflexion :

Il est communément admis qu'une organisation est efficace lorsque les fonctions support répondent aux besoins des opérationnels et lorsqu'elle optimise les moyens. Toute la difficulté est de maîtriser les coûts (structure, déplacement, etc.) en offrant une proximité locale.

L'efficacité économique des organisations par fonction est reconnue puisqu'elle permet une bonne utilisation des ressources spécialisées. L'organisation d'une entreprise par fonction pose néanmoins quelques problèmes.

Tout d'abord les conflits potentiels entre les différents départements spécialisés (profil d'expérience, de formation, de comportement) où chacun privilégie sa conception des missions sans se préoccuper d'éventuelles incohérences. Ainsi, la direction perd son rôle de coordination pour un rôle d'arbitrage¹⁶.

Par ailleurs ces organisations sont plus formalisées, limitant *a priori* les contacts informels. Et les procédures précises empêchent une certaine adaptabilité à l'environnement.

Ainsi, ces organisations ne sont généralement efficaces qu'en présence d'un environnement stable où un produit en nombre limité est fabriqué¹⁷. C'est précisément le cas pour les entreprises de transport de voyageurs.

Dans ce cadre, le rôle primordial de la direction est d'insuffler l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs globaux. Par ailleurs des mécanismes fiables de circulation de l'information doivent être instaurés ; c'est le rôle du Système d'Information et de Gestion. L'information est aussi renforcée par la proximité des intervenants. Or dans le cas de Connex Villefranche et de Rhône Nord Autocars, la distance n'est que de un kilomètre.

¹⁶ Yves SIMON et Patrick JOFFRE (1999), Encyclopédie de gestion, Economica, chapitre sur la théorie des organisations ; Raymond-Alain THIETART (2008), *Le management, Que sais-je ?*

¹⁷ H. I. ANSOFF, R. G. BRANDENBURG (1969), *Repenser l'organisation : un problème de langage (A language for organization)*, in Prospective et politique, E. JANTSCH, Paris, OCDE.

2.2.1.3 Les entretiens avec les directeurs des sociétés locales

Des entretiens individuels ont été menés avec les directeurs des deux entreprises pour connaître leur avis et recueillir leurs expériences.

Par ailleurs le responsable d'exploitation urbain ayant exercé au réseau d'Épinal où une problématique quasi similaire avait été traitée, il a lui aussi été interrogé.

2.2.1.4 Les fonctions retenues

Au final, les fonctions retenues pour améliorer l'image et la maîtrise des coûts sont les suivantes :

- Atelier ;
- Secrétariat, réservation du TAD, réservation des services occasionnels ;
- Administration et billetterie ;
- Gestion des ressources humaines ;
- Direction.

2.2.2 Le détail des compétences nécessaires

La gestion des compétences, que ce soit en termes d'évolution des emplois ou de réorganisation des postes, est pour les entreprises un enjeu économique primordial. Les savoirs mobilisés dans la réalisation des missions quotidiennes n'ont presque plus rien en commun avec ceux identifiés et acquis pendant les périodes de formation. Le rôle des responsables des ressources humaines s'en trouve complexifié.

Les compétences au travail réunissent des connaissances (le savoir), des pratiques (le savoir-faire) et des comportements (le savoir être). C'est donc la capacité à mobiliser les connaissances et aptitudes pour résoudre un problème donné :

- faire quoi (les attributions) ;
- avec quoi (les démarches) ;
- pourquoi (les finalités).

Les travaux de Nicole MANDON¹⁸ ont confirmé l'intérêt d'observer le contenu du travail pour mieux définir les compétences correspondantes.

Les salariés des deux entreprises ont donc été rencontrés lors d'entretiens individuels de quinze à trente minutes afin d'établir une fiche de poste aussi détaillée que possible (formalisation de leurs activités). Une première version leur était transmise pour relecture et contrôle avant rédaction finale. Ces fiches sont en annexe (Cf. page 55 et suivantes).

Si les salariés se sont prêtés au jeu et ont répondu positivement aux entretiens, ils en demandaient naturellement la raison, par crainte pour leur avenir. Pour les rassurer, il a été dit que les entretiens serviraient à présenter globalement les filiales de Veolia Transport dans le cadre d'un stage.

Mais le thème de la mutualisation n'était pas évoqué pour éviter une levée de boucliers. Il n'aurait pas été possible de répondre aux interrogations sur des reclassements ou des licenciements, seule la direction régionale étant en capacité de prendre ces décisions.

Les salariés se montraient exhaustifs et insistaient sur le temps passé et l'importance de leurs missions. Les entretiens étaient relancés par recoupement des informations ou comparaison avec d'autres fonctions, par des demandes de précisions ou d'exemples, par des demandes sur les outils informatiques utilisés et les relations avec le CSP, etc. Le but était d'éviter que les salariés n'en disent pas assez sur leurs missions réelles.

D'une façon générale, à l'intérieur des entreprises, les salariés savaient précisément ce que faisaient leurs collègues, avec quels outils ils travaillaient, les dossiers en cours, etc. Ce qui tend à démontrer que la résolution des problèmes individuels passe par la mise en commun des solutions. En ce sens, des échanges entre les responsables d'exploitation et les responsables qualité des deux entreprises devraient favoriser la productivité autant que l'image.

¹⁸ Nicole MANDON (septembre 1990), *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences*, Bulletin de recherche du Centre d'Études et de Recherche sur les Emplois et les Qualifications.

2.2.3 La redéfinition du contenu des fonctions

Les fiches de poste établies dans l'étape précédente ont permis d'identifier, parmi les fonctions *mutualisables*, les missions semblables, ressemblantes ou différentes.

En application du principe selon lequel l'efficacité d'une structure se mesure à la répartition de ses ressources, les missions des salariés ont été redéfinies. Avec comme fil conducteur : spécialiser en évitant les doublons et coordonner en s'appuyant sur les apports groupe (direction régionale et CSP).

Les annexes donnent une idée précise des missions associées aux fonctions mutualisées (Cf. page 62).

Il convient ici de souligner une limite importante du mémoire. L'analyse des besoins en formation et la définition d'un plan d'action correspondant n'ont pas été faites. Mais dans la mesure où les scénarii de mutualisation ne se mettraient en place qu'à partir de 2011, il reste plusieurs mois pour traiter ces points. Les éventuelles formations internes pourraient être complétées par le Campus Veolia.

2.2.4 Les nouvelles organisations des entreprises

L'étape suivante a consisté en la construction d'organigrammes fonctionnels (Cf. troisième partie page 37), représentations schématiques des liens fonctionnels et hiérarchiques d'une entreprise.

Ils permettent de comparer aisément les scénarii entre eux et complètent les fiches de poste.

Pour les fonctions mutualisées, des ETP ont été déterminés sans préciser à quelle entreprise appartiendraient les salariés. La réponse à cette question dépasse le cadre de ce mémoire : elle nécessiterait d'interroger les salariés sur leurs souhaits d'évolution et de connaître les possibilités effectives de mobilité interne.

Néanmoins pour mesurer les impacts économiques des scénarii, ces ETP ont été affectés (Cf. le tableau récapitulatif page 47).

La mise en œuvre d'un des scénarios de mutualisation demandera du temps : concertation avec les acteurs, chiffrage précis des solutions, rodage, etc. Pour un appel d'offres démarrant en 2010, la mutualisation pourrait être engagée dès 2011 jusqu'à la fin du contrat en 2015 (cinq ans). La planification de la mise en œuvre des scénarios n'a pas été étudiée.

2.2.5 L'estimation des économies

Enfin la dernière étape a été d'estimer les économies.

Il faut distinguer les économies salariales de celles concernant les équipements. L'accès à l'ensemble des informations n'a pas été possible. En conséquence, ce sont moins les résultats obtenus qu'il convient de retenir que les raisonnements.

2.2.5.1 Les économies salariales

Sur les salaires, il a fallu reconstituer la Rémunération Annuelle Moyenne Chargée (RAMC) pour chaque catégorie de salariés : ouvrier, employé, agent de maîtrise et cadre. Ainsi le salaire brut mensuel a été ramené à l'année, y compris les primes, le total étant multiplié par un taux de charges patronales fixé à 1,5.

Les salaires de Connex Villefranche ont été communiqués sans grande difficulté. Pour les fonctions occupées par plusieurs salariés (contrôleurs, conducteurs), un salaire moyen a été déterminé compte tenu de l'ancienneté. Afin de s'assurer de la validité des résultats, les niveaux de rémunération calculés ont été comparés à ceux figurant dans la réponse à l'appel d'offres. L'écart est de 1 %.

En revanche pour Rhône Nord Autocars, aucun chiffre n'a été transmis, ni le niveau de salaire, ni sa composition, ni l'ancienneté par catégorie. Seule la masse salariale brute en 2008 était connue : environ 3,1 millions d'euros soit 4,7 millions d'euros avec charges patronales. Aussi les niveaux de rémunération retenus ont été basés sur ceux de Connex Villefranche car si un écart de rémunération est souvent constaté entre les conducteurs urbains et interurbains, cela est moins vrai pour les employés, agents de maîtrise et cadres. L'écart entre la masse salariale estimée est celle de 2008 s'élève à 2 %.

Un poste économisé ne se traduit pas seulement par une diminution de la masse salariale. Il entraîne des effets bénéfiques beaucoup plus larges. Il réduit la charge de travail des ressources humaines, du service informatique, etc. Il permet aussi de récupérer du mobilier et de l'espace. Ces économies, par exemple pour les ressources humaines le coût moyen de gestion par salarié, n'ont pas pu être évaluées faute d'accès aux informations mais elles doivent être considérées dans l'analyse.

2.2.5.2 Les économies en termes d'équipements

L'estimation des économies résultant de la mutualisation des outils informatiques et bureautiques, des surfaces de bureau, etc. n'a pas été faite par manque d'information. La dispersion de ces équipements se traduit pourtant toujours par une augmentation des coûts de revient, par une gêne physique et par une baisse de productivité. Des gains importants pourraient par exemple être réalisés concernant les appareils intégrés imprimante / photocopieur / fax / scanner (édition des feuilles de service, des notes d'information aux voyageurs, etc.). Mais pour mettre en œuvre cette mutualisation des moyens, il conviendrait de rapprocher physiquement les deux entreprises, ce qui coûterait 40 000 €/ an à Connex Villefranche (Cf. page 28).

La méthodologie suivante aurait pu être proposée pour estimer ces économies :

1. dresser la liste des équipements nécessaires pour chacune des fonctions (une liste précise a été établie dans la réponse à l'appel d'offres) ;
2. repérer les équipements doublons entre les deux entreprises ;
3. proposer des scénarii de mutualisation des moyens
4. déterminer les nouveaux coûts de revient et effectuer les comparaisons avec la situation actuelle

La CAVIL étant propriétaire des biens du site impasse des Prairies, il serait nécessaire d'ouvrir des négociations avec elle afin de déterminer quels équipements pourraient être rachetés par Veolia afin qu'ils soient utilisés tant par l'exploitant urbain que par l'exploitant interurbain. Ou bien, si la CAVIL souhaitait rester propriétaire de quelques équipements, d'établir une convention fixant la part des dépenses des exploitants au prorata de leurs consommations.

3 Les scenarii de mutualisation

Quel encadrement prévoir ? Jusqu'à quel point est-il possible de mutualiser les filiales urbaine et interurbaine ? Comment y intégrer les compétences du groupe ? Comment distinguer les activités des exploitants pour garantir aux autorités organisatrices qu'elles ne financent que leur réseau ?

Surestimer les besoins, c'est prendre le risque de faire exploser les coûts. L'introduction des critères qualité ou la volonté légitime de bien faire inciteraient pourtant à renforcer la structure autant qu'à investir dans du matériel neuf.

A l'inverse sous-estimer les moyens nécessaires à la réalisation des missions peut conduire à un dysfonctionnement grave de l'entreprise. Par exemple des interruptions de service ayant pour origine du matériel défectueux ou un manque de personnel. Ceci entraînerait l'application de pénalités ou pire, la perte de confiance de l'autorité organisatrice.

Les effets recherchés de la mutualisation des fonctions sont clairement des gains de productivité et des économies de charges.

Quatre scenarii sont retenus. Ils sont détaillés dans les sous-parties suivantes :

1. La réponse à l'appel d'offres : la mutualisation de l'atelier ;
2. La mutualisation des fonctions administratives ;
3. La mutualisation de la direction ;
4. La structure allégée de Connex Villefranche.

3.1 La réponse à l'appel d'offres : la mutualisation de l'atelier

Le scénario de base, appelé S₀, est la mutualisation de l'atelier comme le montre l'organigramme suivant :

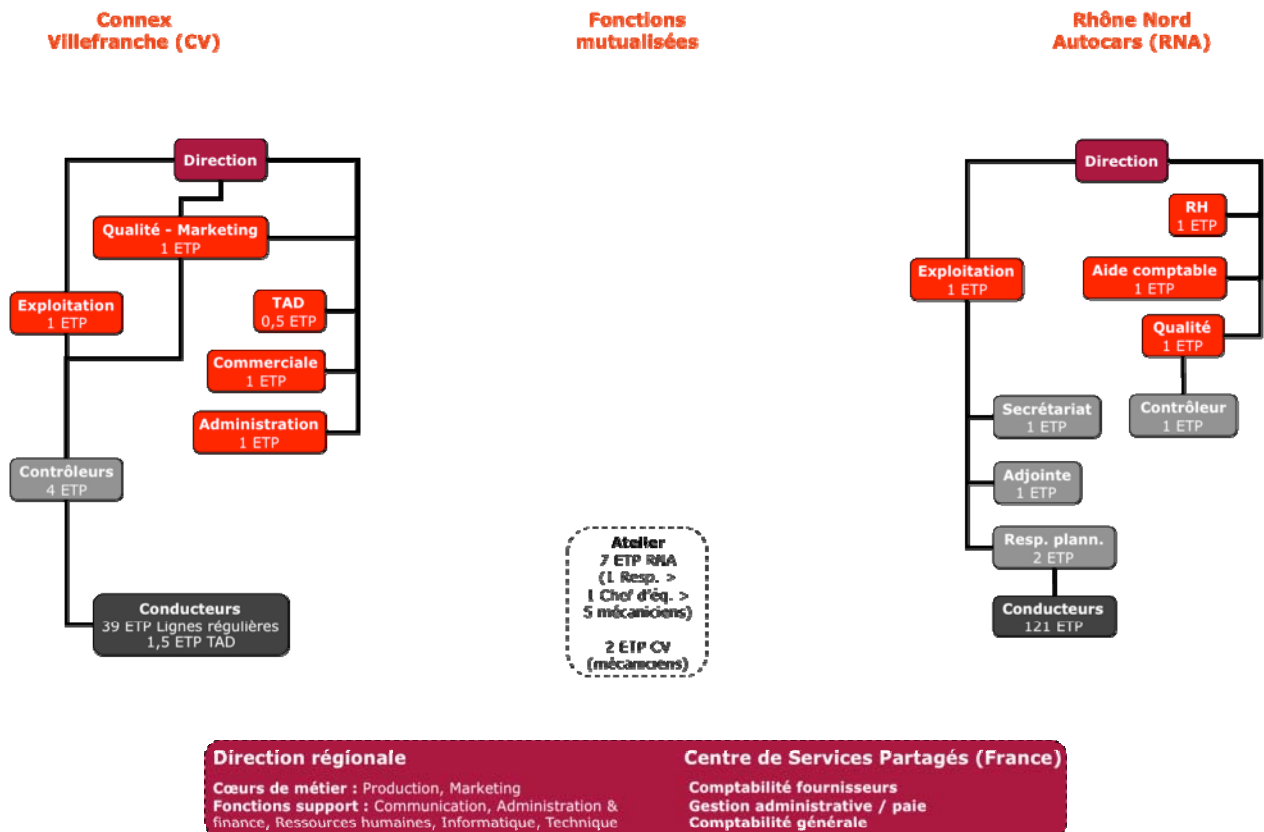


Figure 6 - Organigramme fonctionnel du scénario de base S₀

L'atelier de Connex Villefranche est physiquement localisé dans les locaux de Rhône Nord Autocars depuis mars 2008. La CAVIL a approuvé cette décision interne à Veolia ce qui laisse supposer que les autres scénarii de mutualisation seraient positivement reçus. Ce type de mutualisation est l'échange le plus commun dans les transports collectifs. C'est le plus simple à mettre en œuvre et il offre rapidement des résultats.

La mutualisation de l'atelier a une triple origine.

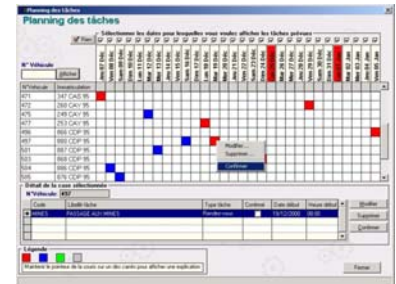
Tout d'abord la préparation de l'appel d'offres caladois. Des réflexions avaient été menées dès début 2008, le contrat devant initialement être renouvelé au 1^{er} janvier 2009. Les buts recherchés étaient des gains de productivité et des économies de charges. Pour atteindre ces buts, les entreprises n'ont pas créé un pot commun : outils, pièces, heures, etc. En effet les autorités organisatrices n'accepteraient jamais la confusion des dépenses publiques. L'idée a été de conserver un seul responsable d'atelier : le salarié de Rhône Nord Autocars (le salarié de Connex Villefranche de l'époque était proche de l'âge de la retraite).

La deuxième origine est que l'analyse des comptes fait par la direction régionale indiquait un niveau anormalement bas des dépenses d'atelier du délégataire urbain pendant plusieurs années, comme si l'entretien n'était pas effectué sérieusement. De fait, le responsable de l'époque commandait peu de pièces neuves. Il privilégiait l'achat de pièces d'occasion qui se sont avérées moins fiables.

Enfin la non-conformité de l'atelier peinture et carrosserie de Connex Villefranche impliquait des déplacements nombreux et coûteux à l'extérieur.

En vigueur depuis octobre 2008, ce scénario sera maintenu pour la période 2010-2015. Les premières réflexions datent de mars 2008. La mutualisation s'est mise en place progressivement pendant ces huit mois.

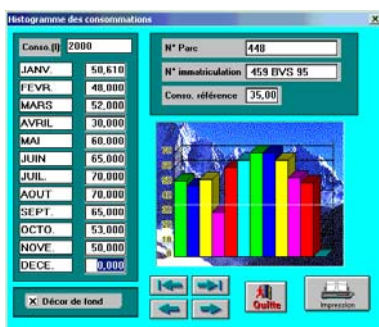
Fin mars 2008, les installations (colonnes de lavage, outillage, etc.) ont été déménagées de Connex Villefranche vers Rhône Nord Autocars. Une note de service précisait que deux véhicules devaient obligatoirement être amenés chez l'exploitant interurbain quatre jours par semaine. Ce système trop figé a changé. Aujourd'hui, les mécaniciens Connex Villefranche viennent chercher les véhicules, selon les besoins, au dépôt urbain où ils sont stockés. Ils les réparent à Rhône Nord Autocars avant de les ramener sur le parc. Ils sont aidés par les contrôleurs dont une des missions est de transférer les véhicules.



Le logiciel Winatel d'aide à la gestion des ateliers

Début avril 2008, un état du parc de Connex Villefranche a été effectué par le responsable régional technique pour planifier et anticiper la charge de travail de l'atelier Rhône Nord Autocars et, dans l'optique de l'appel d'offres caladois, pour appréhender le budget d'investissement par une vision précise de l'état des véhicules.

Fin septembre 2008, Rhône Nord Autocars a intégré le module Wsyncro-pda au logiciel Winatel qu'elle possédait depuis octobre 2005. L'utilisation de codes barres via ce module



Le logiciel Wincarb d'aide à la gestion des fluides

facilite la distinction des pièces des deux entreprises et est un moyen parmi d'autres d'optimiser les procédures : gain de temps et de fiabilité au niveau de la gestion des ordres de réparation (imputation automatique des pièces aux véhicules), automatisation des commandes (alerte lorsque le niveau minimum en magasin est atteint) et fiabilité des stocks. Le logiciel Winatel est une aide à la gestion des ateliers. Il permet de planifier tant les heures de travail que les visites préventives (préconisées par le groupe ou par les constructeurs) et de suivre l'entretien préventif et curatif, véhicule par véhicule. Ce faisant, il a facilité la transmission du détail des réparations à la CAVIL. Il permet également la gestion du stock de pièces détachées, des commandes et facturations. Interfacé avec le logiciel de

comptabilité Coda, il évite la double saisie des factures. Dans un futur proche, avec le module Signaler, l'exploitation Connex Villefranche informera l'atelier sur des travaux souhaités. L'éditeur du logiciel a été sollicité pour identifier les mécaniciens au travail et comptabiliser leurs heures afin de les imputer par véhicules ou missions. Toujours en octobre 2005, l'exploitant interurbain a investi dans le logiciel Wincarb de gestion des consommations de carburant par véhicule (et donc de récupération des données kilométriques) ainsi que tout autre stock de fluide.

Ces logiciels ont été d'une grande utilité dans l'optimisation de la gestion de l'atelier. Ils ont fondamentalement transformé l'activité quotidienne du responsable d'atelier. Celui-ci ne s'implique plus dans des travaux manuels mais consacre une partie de son temps à la saisie et au contrôle des commandes, livraisons et facturations des pièces, en collaboration avec le CSP.

Ainsi aujourd'hui, les deux mécaniciens salariés de Connex Villefranche opèrent dans les locaux de Rhône Nord Autocars. Ils assurent la maintenance préventive et curative des véhicules et équipements du réseau urbain. Ils utilisent exclusivement les outils et pièces financés par la CAVIL. Ils se consacrent totalement à l'entretien sans effectuer d'activité de conduite comme auparavant. Un avenant à leur contrat de travail a été passé en ce sens. Ils sont sous la responsabilité opérationnelle du responsable d'atelier de Rhône Nord Autocars : sécurité, commande, réception et gestion du stock des pièces, passage aux Mines (ce qui suppose une forte coordination de l'atelier interurbain et de l'exploitation urbaine), etc. Mais ils organisent leur temps de travail en fonction des besoins de l'exploitation de Connex Villefranche.

Quelques petites opérations (changement des ampoules ou des essuie-glaces, vérification des niveaux avant les prises de service des conducteurs-receveurs, etc.) sont encore effectuées sur le site de la CAVIL.

Le fonctionnement de l'atelier mutualisé a jusqu'ici donné pleinement satisfaction parce que les équipes des deux entreprises se sont parfaitement intégrées et parce que les missions de chacun ont été clairement définies, les outils, pièces et stocks clairement distingués. Des dysfonctionnements avaient été constatés les premières semaines (non retour des ordres de travail ou des bons de livraison) mais sont résolus.

A l'avenir il conviendrait de mettre en place une main courante informatisée, utilisable notamment par les conducteurs. Les signalements d'anomalies seraient directement transférés sur Winatel, alors qu'actuellement, ils sont indiqués sur un carnet papier puis faxés à l'atelier par les contrôleurs. Cette main courante pourrait également permettre la saisie des kilométrages et des oblitérations par les conducteurs. Ils réalisent actuellement cette opération sur leurs feuilles de services, ces dernières étant récupérées par les contrôleurs puis transmises à l'exploitation.

3.2 La mutualisation des fonctions administratives

Le scénario S₁ est le scénario S₀ complété par une réorganisation profonde des fonctions administratives. La nouvelle organisation consisterait à mutualiser le secrétariat, l'administration, la billetterie et les ressources humaines :

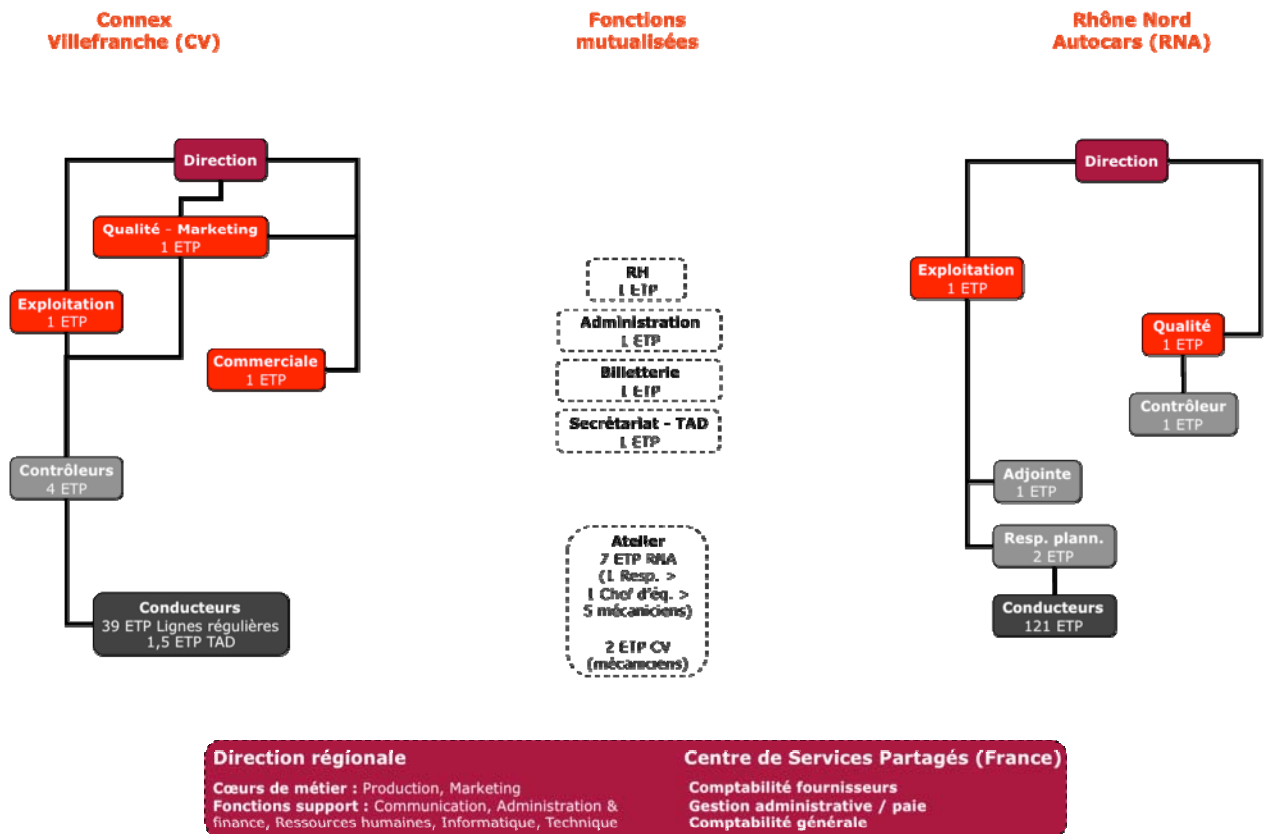


Figure 7 - Organigramme fonctionnel du scénario S₁

3.2.1 Le secrétariat

Le secrétariat serait assuré par une personne ETP contre deux actuellement. Ce salarié aurait également en charge la prise des commandes du TAD (exploitant urbain) et des services occasionnels (exploitant interurbain). Un serveur vocal programmé pour Rhône Nord Autocars pourrait simplifier voire réduire la charge de travail s'il était mis en place comme cela avait été prévu indépendamment des scénarii de mutualisation. Le volume des réservations TAD doit en principe fortement diminuer par rapport à aujourd'hui compte tenu de la future politique de la CAVIL.

Une partie des activités de secrétariat exercée par la direction de Connex Villefranche serait déportée sur le futur responsable qualité – marketing (traitement des réclamations, gestion du site internet).

La gestion des accidents de voirie, actuellement exercée par la secrétaire de Rhône Nord Autocars, pourrait être déportée sur le personnel d'exploitation.

Une dernière possibilité, qui n'a pas été approfondie, consisterait à créer une centrale de mobilité faisant également office de centrale d'appels, pour tout ou partie des réseaux gérés par la direction régionale. Veolia Transport a proposé une telle solution pour le réseau urbain Nice Côte d'Azur (Ligne d'Azur) et pour le réseau interurbain TAM. La présence de Veolia Eau à Villefranche-sur-Saône pourrait renforcer l'intérêt de ce service.

3.2.2 L'administration

Une partie du travail administratif est commun aux deux entreprises : les relations avec les CSP et le traitement des comptes du mois. Des tâches supplémentaires sont réalisées à Connex Villefranche (Cf. fiches de poste page 55), mais elles peuvent être déportées sur d'autres salariés, notamment les ressources humaines.

Les CSP ont déjà réduit considérablement la charge de travail du personnel des entreprises locales. Les quelques erreurs encore constatées aujourd'hui tendront à disparaître ; elles sont en tout cas clairement identifiées. Il est donc tout à fait envisageable de limiter les tâches administratives locales à leur plus simple expression : le contrôle des processus et actes administratifs et l'aide au secrétariat.

Le point noir reste le traitement des comptes du mois.

Le personnel administratif doit les élaborer chaque première quinzaine de mois à partir d'éléments transmis par les services concernés (exploitation, atelier, billetterie). Or ces tableaux sont bâtis à l'aide d'un vieux modèle Excel auquel ont été ajoutés des fonctionnalités au fur et à mesure ; c'est une usine à gaz. Sa remise à plat voire son remplacement par un logiciel dédié devrait s'envisager et s'accompagner d'une participation accrue des salariés transmettant leurs données au personnel administratif. Il pourrait également être envisagé que les déposataires participent à la compilation des données, par exemple en leur fournissant un masque de saisie compatible avec les autres maillons de la chaîne. L'idéal serait une compilation automatique de l'ensemble des informations journalières.

Cette évolution est une des clés de la réussite de la mutualisation de la fonction administrative entre Connex Villefranche et Rhône Nord Autocars. Si l'outil informatique se modernise, peut-être serait-il possible, à terme, de réduire l'ETP à moins de un.

Concernant la billetterie, certains réseaux de Veolia Transport prévoient que les dépositaires sont approvisionnés par les contrôleurs plutôt que par le personnel administratif comme c'est le cas à Connex Villefranche.. Si cette organisation était transposée chez l'exploitant urbain, il serait possible de gagner une à deux journées par mois sur le temps de travail du personnel administratif, alors que les contrôleurs ne verraient pas leur charge de travail varier sensiblement. Il leur suffirait de rencontrer les dépositaires lors des phases de contrôle, ceux-ci étant situés à proximité des points d'arrêt. Rhône Nord Autocars dispose d'un salarié spécialisé dans cette fonction. La gestion simultanée des dépositaires des deux réseaux peut donc parfaitement s'envisager.

3.2.3 Les ressources humaines

Le salarié chargé de cette fonction concentrerait l'ensemble des activités relatives à la gestion du personnel, hormis la prépaie qui doit rester pour des raisons évidentes du domaine de l'exploitation. Il hériterait donc des tâches actuellement exercées par le personnel administratif de Connex Villefranche et de celles de la secrétaire de Rhône Nord Autocars.

Depuis plusieurs années, des grandes entreprises, tous secteurs confondus, mutualisent les ressources humaines. Le ratio habituel est de quatre cent salariés pour un responsable. Si demain les salariés de Connex Villefranche sont suivis par le responsable des ressources humaines de Rhône Nord Autocars, celui-ci aura en charge moins de deux cent personnes.

3.3 La mutualisation de la direction

Le scénario S₂ est le scénario S₁ complété par une réorganisation profonde au niveau de la direction :

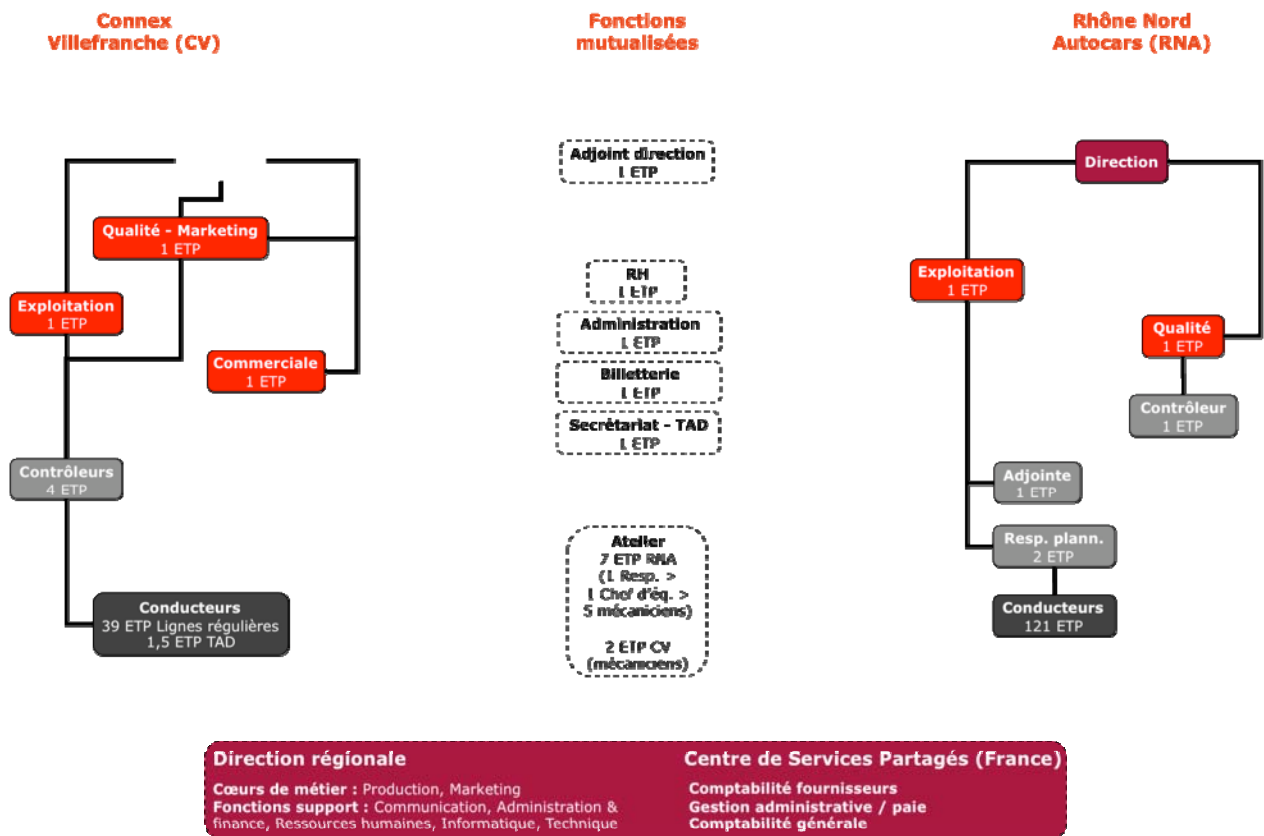


Figure 8 - Organigramme fonctionnel du scénario S₂

L'idée générale serait que le directeur de Rhône Nord Autocars chapeaute les deux sociétés (pour une question de taille). Le poste de directeur de Connex Villefranche serait alors occupé par un adjoint ou sous-directeur. Ce nouveau poste se justifierait par la charge de travail importante que ne pourrait assumer en totalité le directeur de Rhône Nord Autocars. De plus, la CAVIL continuerait à disposer d'un interlocuteur spécifique.

Deux variantes sont proposées : la « direction urbaine » et la « direction interurbaine ». Les économies salariales dégagées pourraient être réinvesties dans le financement des formations des personnels changeant de fonction.

Il n'est pas envisagé de fusionner les deux entreprises. Si cela devait se faire, les économies d'échelle pourraient être bien plus importantes dès lors que Rhône Nord Autocars deviendrait le centre névralgique des réseaux du département rhônois et alentour, secondé par autant de structures locales pilotées par des chefs de centre. Ce type d'organisation s'assimilerait à la sectorisation présente à Toulon.

3.3.1 Variante « direction urbaine »

Dans cette variante dénommée S_{2u} , des économies salariales de l'ordre de 45 000 €/ an (y compris charges patronales) seraient envisageables.

Le directeur actuel de Rhône Nord Autocars serait remplacé par la directrice de Connex Villefranche qui aurait alors à être formée à l'activité de l'exploitant interurbain.

Par ailleurs l'actuel responsable d'exploitation de Connex Villefranche deviendrait adjoint à la direction du réseau urbain. Son poste serait occupé par l'actuel adjoint à l'exploitation de ce réseau. Le poste de responsable qualité - marketing serait occupé par un des contrôleurs. Ainsi, il serait nécessaire d'embaucher deux contrôleurs qui pourraient être recrutés parmi les conducteurs actuels. L'intérêt de ces modifications est double : il diminue les charges salariales autant que les formations nécessaires des personnels, ceux-ci connaissant déjà bien le réseau urbain.

3.3.2 Variante « direction interurbaine »

Dans cette variante dénommée S_{2i} , les économies salariales représenteraient 26 000 €/ an (y compris charges patronales).

Le directeur actuel de Rhône Nord Autocars chapeauterait les deux sociétés.

La directrice actuelle de Connex Villefranche serait remplacée par un adjoint à la direction, issu d'une autre société ; il faudrait le former au réseau urbain.

Le reste du personnel ne serait pas affecté par les modifications.

3.4 La structure allégée de Connex Villefranche

La structure allégée correspond au scénario S₃.

Cette proposition n'a pas été évoquée au moment de la remise des offres à la CAVIL le 23 juin 2009 mais peut l'être pendant la phase des négociations ou au cours du contrat.

Il pourrait être envisagé que la fonction de réservation du TAD soit assurée par le salarié chargé de l'administration. Une fonction unique combinant le secrétariat, l'administration et la réservation du TAD serait ainsi créée. Ceci dans la mesure où, d'une part, les kilomètres TAD seront réduits entraînant la diminution de la charge de travail correspondante (y compris, donc, la plage horaire de réservation), et d'autre part, le salarié actuellement en charge de cette fonction est proche de l'âge de la retraite.

L'économie dégagée, en termes de salaire, représenterait un peu plus de 33 000 euros / an (y compris charges patronales). A cette économie s'ajouteraient celles des équipements bureautiques (ordinateur, mobilier, etc.) et d'une demi douzaine de mètres carrés.

La formation du salarié reprenant cette fonction ne prendrait que deux journées (logiciel Titus).

Le reste du personnel ne serait pas affecté par les modifications hormis les contrôleurs qui auraient pour mission l'approvisionnement des déposataires (de façon à ce que le personnel administratif reste en permanence au bureau pour assurer la réservation du TAD).

La nouvelle organisation de Connex Villefranche prendrait donc la forme suivante :

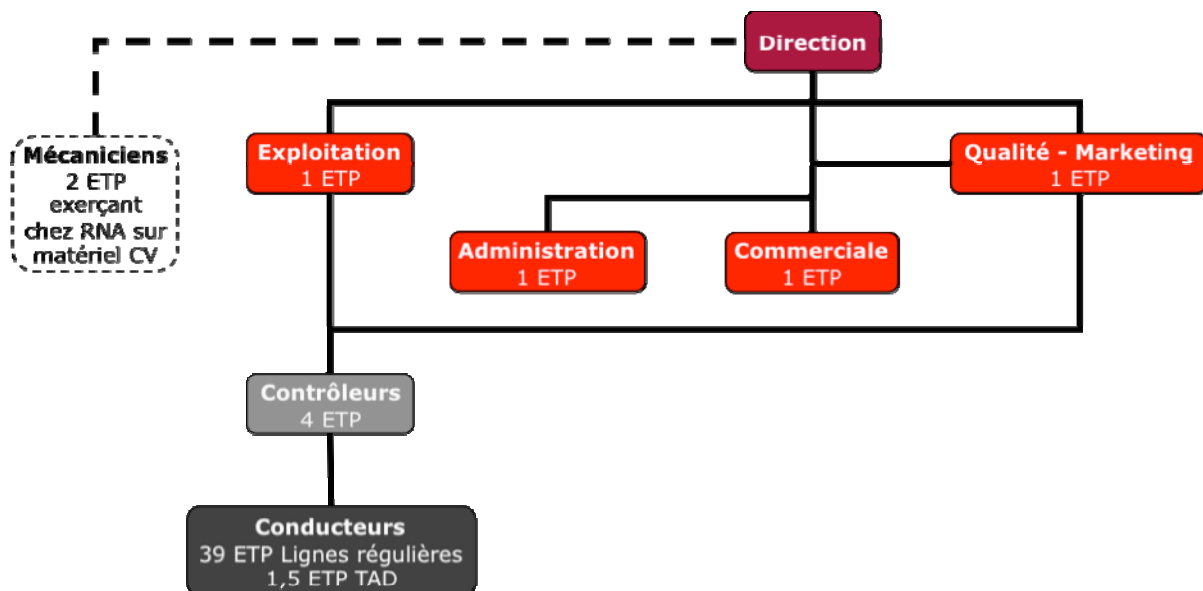


Figure 9 - Organigramme fonctionnel du scénario S₃

3.5 Tableau récapitulatif : ETP et RAMC

Scénarios	S ₀		S ₁		S _{2u}		S _{2i}		S ₃	
	ETP	RAMC	ETP	RAMC	ETP	RAMC	ETP	RAMC	ETP	RAMC
Connex Villefranche										
Responsable d'exploitation	1	55 267 €	1	55 267 €	1	48 137 €	1	55 267 €	1	55 267 €
Contrôleurs	4	177 884 €	4	177 884 €	4	168 617 €	4	177 884 €	4	177 884 €
Conducteurs-receveurs	40,5	1 636 563 €	40,5	1 636 563 €	40,5	1 636 563 €	40,5	1 636 563 €	40,5	1 636 563 €
Qualité - Marketing	1	48 137 €	1	48 137 €	1	48 137 €	1	48 137 €	1	48 137 €
Administration	1	42 672 €	1	42 672 €	1	42 672 €	1	42 672 €	1	42 672 €
Opératrice TAD	0,5	16 729 €	1	33 458 €	1	33 458 €	1	33 458 €	0	- €
Hôtesse commerciale	1	18 748 €	1	18 748 €	1	18 748 €	1	18 748 €	1	18 748 €
Mécaniciens	2	90 764 €	2	90 764 €	2	90 764 €	2	90 764 €	2	90 764 €
Total VTV	51	2 086 763 €	51,5	2 103 492 €	51,5	2 087 095 €	51,5	2 103 492 €	50,5	2 070 034 €
Direction	1	63 900 €	1	63 900 €	0	- €	0	- €	0	- €
Rhône Nord Autocars										
Chef d'exploitation	1	50 577 €	1	50 577 €	1	50 577 €	1	50 577 €	1	50 577 €
Responsables planning	2	81 054 €	2	81 054 €	2	81 054 €	2	81 054 €	2	81 054 €
Secrétaire	1	33 597 €	0	- €	0	- €	0	- €	0	- €
Adjointe exploitation	1	36 627 €	1	36 627 €	1	36 627 €	1	36 627 €	1	36 627 €
Conducteurs-receveurs	121	4 214 612 €	121	4 214 612 €	121	4 214 612 €	121	4 214 612 €	121	4 214 612 €
Responsable RH	1	40 527 €	1	40 527 €	1	40 527 €	1	40 527 €	1	40 527 €
Aide comptable	1	35 547 €	1	35 547 €	1	35 547 €	1	35 547 €	1	35 547 €
Responsable sécurité et qualité	1	50 577 €	1	50 577 €	1	50 577 €	1	50 577 €	1	50 577 €
Contrôleur	1	41 292 €	1	41 292 €	1	41 292 €	1	41 292 €	1	41 292 €
Chef d'atelier	1	46 677 €	1	46 677 €	1	46 677 €	1	46 677 €	1	46 677 €
Chef d'équipe	1	41 292 €	1	41 292 €	1	41 292 €	1	41 292 €	1	41 292 €
Mécaniciens	5	183 135 €	5	183 135 €	5	183 135 €	5	183 135 €	5	183 135 €
Total RNA	137	4 855 514 €	136	4 821 917 €	136	4 821 917 €	136	4 821 917 €	136	4 821 917 €
Direction	1	72 450 €	1	72 450 €	1	68 550 €	1	72 450 €	1	72 450 €
Adjoint direction	0	- €	0	- €	1	54 600 €	1	54 600 €	1	54 600 €
Total général	188	6 942 277 €	187,5	6 925 408 €	187,5	6 909 011 €	187,5	6 925 408 €	187,5	6 925 408 €
Direction	2	136 350 €	2	136 350 €	1	68 550 €	1	72 450 €	1	72 450 €
Adjoint direction	0	- €	0	- €	1	54 600 €	1	54 600 €	1	54 600 €
		136 350 €		136 350 €		123 150 €		127 050 €		

Tableau 3 - Comparaison entre scénarii de l'ETP et de la RAMC (* économie ETP de S₁ avec remplacement d'un directeur par un directeur adjoint) - € avril 2009

Économies annuelles de S _x par rapport à S ₀ :							
S ₁		S _{2u}		S _{2i}		S ₃	
ETP	RAMC	ETP	RAMC	ETP	RAMC	ETP	RAMC
0,5	16 868 €	*	46 466 €	*	26 168 €	0,5	16 729 €
Soit de 2011 à 2015 (cinq dernières années du contrat)							
84 341 €		232 328 €		130 841 €		83 644 €	

Compte tenu des hypothèses de calcul, les économies salariales représenteraient, en pourcentage de la masse salariale et par scénario :

S ₁	S _{2u}	S _{2i}	S ₃
0,24%	0,67%	0,38%	0,81%

Tableau 4 - Economies annuelles des scenarii en pourcentage de la masse salariale chargée

Le scénario S₃ serait le plus simple à mettre en œuvre puisqu'il n'a pour acteur que Connex Villefranche, implique un salarié proche de l'âge de la retraite, et se fonde sur la diminution de l'activité TAD.

En 2007, le coût de la formation de l'opératrice TAD (apprentissage du logiciel Titus) s'était élevé à 2 000 €incluant, pour deux jours, le salaire, les frais pédagogiques et de déplacement.

Conclusion

Les appels d'offres sont une étape essentielle dans la vie des transports publics. Celui qu'a lancé la CAVIL en mars 2009, pour l'exploitation de son réseau urbain, implique nécessairement la réorganisation de Connex Villefranche.

En termes d'image, la création d'un poste de responsable qualité - marketing renforcera la fierté que les salariés éprouvent à travailler avec Veolia. Par ailleurs l'implication des strates supérieures dans l'activité quotidienne de Connex Villefranche — la direction régionale, la direction nationale et les CSP — est bien rôdée : elle démontre l'efficacité et la modernité de l'entreprise. De son côté l'autorité organisatrice bénéficiera d'un réseau attractif.

Mais le principal but recherché dans la réorganisation de l'exploitant urbain se situe au niveau financier. Les scénarii de mutualisation proposés prouvent que des économies sont réalisables.

Tout l'enjeu est de profiter de cet avantage pendant la phase de négociation avec l'autorité organisatrice.

Il reste cependant quelques interrogations.

Un chiffrage précis des scénarii demeure nécessaire, au niveau des salaires, des équipements, des reclassements et des formations qu'il conviendrait de planifier pour permettre aux salariés d'effectuer leurs nouvelles missions dans les meilleures conditions.

Au niveau des exploitants, le mélange des activités urbaines / interurbaines est souvent mal vécu sachant qu'il se traduit par un niveau de rémunération différent (particulièrement pour les agents roulants). La paix sociale s'en trouvera-t-elle menacée ? Comment la protéger ?

Quelles pistes pour assurer l'avenir des personnels dont les fonctions seraient mutualisées ? Le rapprochement avec Transdev laisse supposer des opportunités, mais il pourrait se traduire par l'optimisation des organisations, diminuant d'autant les possibilités de reclassement.

Enfin le choix d'un directeur unique pour chapeauter deux sociétés est délicat d'autant que cela impliquerait un travail considérable d'apprentissage du second réseau.

Sans pouvoir être catégorique faute d'expérience en la matière, il semble que la méthodologie retenue soit pertinente. Les quelques indications communiquées dans les synthèses du plan *Efficacité 2010* confirment ce sentiment. Elle a notamment permis d'identifier clairement les fonctions en doublon au sein des entreprises locales.

La mise en œuvre d'un des scénarii de mutualisation impliquerait un engagement fort des directions des entreprises et le soutien de la direction régionale. Un chef de projet devrait assurer une communication permanente et dialoguer avec les institutions des représentants du personnel car les changements ne produisent jamais les effets attendus sans la participation de l'ensemble des collaborateurs.

Le stage a permis de mettre en œuvre les connaissances acquises pendant la formation : conduite d'un projet, méthodologie, travail en autonomie et en équipe, etc. Elles ont été enrichies par la fréquentation quotidienne des professionnels de Veolia Transport.

Le principal enseignement de ces six mois peut se résumer en un mot : anticiper. Anticiper les activités secondaires qui viennent ralentir la progression des missions principales. Anticiper les travaux des collaborateurs pour éviter les doublons, les oublis, les imperfections ; se concerter régulièrement. Anticiper les questions et demandes de précisions de l'autorité organisatrice pendant la phase de négociation. Enfin, anticiper sur la mutualisation : le besoin de cohérence pour gérer l'ensemble des déplacements sur un territoire entraînera probablement l'intégration des autorités organisatrices actuelles dans une organisation plus globale. Déplacements urbains et interurbains, politiques de voirie, transports des marchandises... autant d'éléments qui impliqueront d'anticiper sur les mutualisations possibles des entreprises.

Table des matières

Préambule	1
Sommaire	2
Fiche bibliographique	3
Publication data form	4
Introduction	5
1 L'entreprise et son contexte	7
1.1 L'activité transport de Veolia	8
1.1.1 Le groupe Veolia Transport	8
1.1.2 Connex Villefranche	9
1.1.3 Rhône Nord Autocars	11
1.2 Les transports collectifs caladois	12
1.2.1 La CAVIL, autorité organisatrice	12
1.2.2 Le réseau urbain du STAV	13
1.2.3 Les évolutions du réseau en vingt ans	14
1.3 Les enjeux de l'appel d'offres 2010-2015	16
2 Le diagnostic de l'organisation	19
2.1 Les synergies du groupe	20
2.1.1 Les ressources de la maison mère	21
2.1.1.1 Le Centre de Services Partagés	21
2.1.1.2 Les fournisseurs et le Campus Veolia	22
2.1.2 Les ressources nationales	23
2.1.3 Les ressources régionales	24
2.1.4 Les échanges à l'échelle locale	25
2.2 La méthodologie	28
2.2.1 L'identification des fonctions <i>mutualisables</i>	29
2.2.1.1 Les pratiques habituelles de la profession	29
2.2.1.2 La doctrine	30
2.2.1.3 Les entretiens avec les directeurs des sociétés locales	31
2.2.1.4 Les fonctions retenues	31
2.2.2 Le détail des compétences nécessaires	32
2.2.3 La redéfinition du contenu des fonctions	33
2.2.4 Les nouvelles organisations des entreprises	33
2.2.5 L'estimation des économies	34
2.2.5.1 Les économies salariales	34
2.2.5.2 Les économies en termes d'équipements	35
3 Les scenarii de mutualisation	36
3.1 La réponse à l'appel d'offres : la mutualisation de l'atelier	37
3.2 La mutualisation des fonctions administratives	40
3.2.1 Le secrétariat	41
3.2.2 L'administration	41
3.2.3 Les ressources humaines	42
3.3 La mutualisation de la direction	43

3.3.1	Variante « direction urbaine »	44
3.3.2	Variante « direction interurbaine »	44
3.4	La structure allégée de Connex Villefranche	45
3.5	Tableau récapitulatif : ETP et RAMC	46
	Conclusion	48
	Table des matières	50
	Table des illustrations	52
	Bibliographie	53
	Annexes	54
	Fiches de poste Connex Villefranche	54
	Fiches de poste Rhône Nord Autocars	58
	Fiches de poste des fonctions mutualisées	61

Table des illustrations

Figure 1 - Tracé schématique des lignes régulières du STAV à la rentrée 2009, implantation de la gare SNCF / routière ainsi que des dépôts urbain et interurbain	13
Figure 2 - Voyages du réseau STAV de 1992 à 2009* (* projections) : variation annuelle en pourcentage et nombre de voyages	14
Figure 3 - Synergies du groupe Veolia appliquées aux exploitants urbain et interurbain	20
Figure 4 - Organigramme fonctionnel en Équivalent Temps Plein de Connex Villefranche à compter du 23 août 2010	26
Figure 5 - Organigramme fonctionnel en Équivalent Temps Plein de Rhône Nord Autocars	27
Figure 6 - Organigramme fonctionnel du scénario de base S_0	37
Figure 7 - Organigramme fonctionnel du scénario S_1	40
Figure 8 - Organigramme fonctionnel du scénario S_2	43
Figure 9 - Organigramme fonctionnel du scénario S_3	45

**

*

Tableau 1 - Comparaison des principaux ratios d'agglomérations de taille comparable, par rapport à la CAVIL, en 2007 (sources : CERTU, Transports Collectifs Urbains, évolution 2002-2007)	16
Tableau 2 - Kilomètres annuels (commerciaux et haut-le-pied) prévus pendant l'appel d'offres comparés aux kilomètres 2008	17
Tableau 3 - Comparaison entre scénarii de l'ETP et de la RAMC (* économie ETP de S_1 avec remplacement d'un directeur par un directeur adjoint) - €avril 2009	46
Tableau 4 - Economies annuelles des scénarii en pourcentage de la masse salariale chargée	47
Tableau 5 - Logiciels utilisés par les salariés de Connex Villefranche	57
Tableau 6 - Logiciels utilisés par les salariés de Rhône Nord Autocars	60

Bibliographie

La bibliographie est donnée par ordre d'apparition des documents :

1. Document pdf du site de Veolia Transport *L'essentiel de l'année 2008* consulté en juillet 2009 : www.veolia-transport.com/ressources/files/1/800,DIGEST-VEOLIA-TRANSPORT-7B.pdf
2. Rubrique du site de Veolia Transport intitulée *Nos réseaux phares* consultée en juillet 2009 : www.veolia-transport.com/fr/solutions/reseaux-phares/
3. Données CERTU (2008), *Transports Collectifs Urbains, évolution 2002-2007*, CERTU
4. Paul Roger LAWRENCE, Jay William LORSCH (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation
5. La lettre Veolia Environnement (juin 2009), article non signé intitulé *Les Centres de Services Partagés*, n° 76, page Focus (page 12)
6. Synthèses du plan *Efficacité 2010* de Veolia Environnement, consultées en juillet 2009 sur l'intranet du groupe
7. Yves SIMON et Patrick JOFFRE (1999), Encyclopédie de gestion, Economica, chapitre sur la théorie des organisations
8. Raymond-Alain THIETART (2008), *Le management*, Que sais-je ?
9. H. I. ANSOFF, R. G. BRANDENBURG (1969), *Repenser l'organisation : un problème de langage (A language for organization)*, in *Prospective et politique*, E. JANTSCH, Paris, OCDE
10. Nicole MANDON (septembre 1990), *Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences*, Bulletin de recherche du Centre d'Études et de Recherche sur les Emplois et les Qualifications

Annexes

Fiches de poste Connex Villefranche

Administration : 1 ETP	
Secrétariat	Accueil au siège de l'entreprise (guichet et téléphone), suivi presse Gestion des rendez-vous de la direction et des courriers Gestion des fournitures administratives
Gestion de la billetterie	Vérification des ventes et encaissement des recettes des points de vente Gestion des caisses des conducteurs via les contrôleurs et relations avec le convoyeur de fonds Commande des titres de transport à l'imprimerie
Traitement des comptes du mois (du 1 ^{er} au 13 de chaque mois)	Recettes du réseau, factures des services scolaires et spéciaux, état de stock de la billetterie Comptabilité du réseau (bordereaux des chèques établis, gestion des caisses centre, etc.) Kilomètres, oblitérations et consommations (éléments transmis par l'exploitation) Tableau de validation des abonnements annuels (lissage sur dix mois des achats comptants) Gestion des rejets d'impayés Incidents sur voirie et procès-verbaux clientèle
Suivi salariés	Suivi des visites médicales des conducteurs, gestion des accidents du travail Gestion des plans de formation (DIF) et demandes de prise en charge avec l'organisme paritaire collecteur agréé (Opcalia Métiers de l'Environnement) Formalités administratives des nouveaux conducteurs : fiche d'embauche, contrat de travail en liaison avec la DRH régionale, etc.
Autres tâches	Établissement des bordereaux à la banque pour tous les encaissements Organisation des soirées partenaires, théâtre, arbre de Noël, etc. Relations avec le CSP : transmission des factures fournisseurs (régées par le CSP), réception et vérification des paies

Opératrice TAD : 0,5 ETP	
Réservation	Conseil clientèle et réservation des voyages dans le respect des critères qualité Édition des feuilles de service des conducteurs
Paramétrage de Titus	Données clientèle Données points d'arrêt et horaires (transmis par l'exploitation pour les correspondances avec les lignes régulières) Édition des statistiques mensuelles et transmission à l'administration
Tâches administratives actuelles	
Secrétariat, administration et billetterie	Accueil au siège de l'entreprise (guichet et téléphone), suivi presse Gestion des courriers Contrôle des fournitures administratives à la réception Établissement des bordereaux à la banque pour tous les encaissements Contrôle des factures avec les bordereaux de livraison Préparation de la billetterie pour les dépositaires Autorisations de libre circulation des scolaires

Contrôleurs : 4 ETP	
Un seul contrôleur met à jours les feuilles de service (heures réelles / initiales) pour la prépaie	
Missions communes contrôleur 1 (C1), contrôleur 2 (C2) et assureur (A)	
Contrôle terrain (binôme contrôleur et assureur) C1 7h30 C2 15h A 1h/j min	Contrôle interne Accueil des conducteurs, ponctualité, propreté des véhicules, état du mobilier STAV, information (véhicules et arrêts), contact radio permanent, contact police nationale et municipale Contrôle clientèle Vérification des titres de transports, fonctionnement des valideurs (les changer en cas de besoin et noter les oblitérations de l'ancien et du nouveau), mise en place des déviations, affichage clientèle, verbalisation des véhicules gênants sur arrêt
Retour au dépôt C1 10h30 C2 18h30 A selon C	Mettre à jour JESi, donner les rapports d'incidents aux conducteurs et s'assurer du retour Information du responsable d'exploitation : demandes de congé, rapports d'incidents, etc. Tenue du cahier des objets trouvés, du cahier PV clientèle et de voirie Affichage conducteurs Vente des titres aux conducteurs
Formation	Formation des nouveaux conducteurs
Mensuel	Contrôle de caisse
Contrôleur 1 (5h-12h50) : 1 ETP	
5h Ouverture du dépôt	Pointage des arrivées conducteurs et sorties des véhicules le matin Pallier au problème de changement de véhicule en dernière minute Faire le tour des bus pour le relevé des bosses et mettre à jour les fiches carrosserie En hiver, démarrage des bus (maximum 15 minutes avant le départ) Le lundi aider la personne de l'atelier pour les niveaux (faire le câblage si besoin) Enregistrement des oblitérations et kilomètres journaliers Vente des titres aux conducteurs
Samedi	Mettre à l'heure des oblitérateurs et vider les valideurs
Contrôleur 2 (12h45-20h35) : 1 ETP	
Passation des consignes	Suivi des réparations véhicules avec l'atelier afin de savoir quel véhicule est disponible Tenue du cahier des objets trouvés Pointage des arrivées conducteurs et sortie des véhicules le midi Préparation des feuilles de services Affectation des services spéciaux, avec feuille de route
14h Atelier	Suivi des réparations véhicules avec l'atelier afin de savoir quel véhicule sera en réparation le lendemain et le prévoir dans l'affectation
18h30 Retour au dépôt	Affectation des imprévus conducteurs et des véhicules pour le lendemain Mise dans les casiers conducteurs des documents pour le lendemain Préparation et attribution des services spéciaux
Mensuel	Enregistrement mensuel des kilomètres et vérification du jaugeage de la cuve GO
Assureurs (6h de TTE) : 2 ETP	
Ce poste est assuré par un conducteur dont l'activité consiste en partie à conduire et en partie à accompagner les contrôleurs (prime spécifique)	
Horaire selon les besoins pendant l'accompagnement des contrôleurs sur le terrain mais minimum/j : 1h de contrôle et 2h de présence terrain	
Samedi	Préparation et attribution des services spéciaux Feuilles de service du lundi à préparer Mise à l'heure des oblitérateurs et vidage des valideurs Vider les boitiers des oblitérateurs

Hôtesse commerciale : 1 ETP	
Information et vente multimodale	Conseil en déplacement (accueil au guichet et téléphonique) Vente des titres appropriés, y compris en correspondance Suivi des ventes aux dépositaires (puis transmission au personnel administratif pour facturation) Approvisionnement de la gare SNCF (plan du réseau, fiches horaires, tarifs, événementiels)
Abonnements	Création et gestion des fichiers abonnés (prélèvements des clients abonnés annuels)
Impayés	Gestion des impayés ou des rejets de prélèvements

Qualité – Marketing : 1ETP	
Qualité	Suivi des critères qualité du contrat (dont gestion des réclamations) et contrôle terrain en présence de la CAVIL Propositions d'amélioration du fonctionnement interne et mobilisation des collaborateurs
Marketing	En collaboration avec les directions locale et régionale, mettre en œuvre et optimiser la politique marketing

Responsable d'exploitation : 1 ETP	
Roulements conducteurs	Élaboration des roulements conducteurs à partir des services faits par la direction régionale Commission graphique et panachage des services
Gestion des agents roulants	Encadrement : entretien d'embauche, suivi des formations (FIMO, conduite rationnelle, ambiance conflictuelle, etc.), sanctions Gestion des absences et remplacements (congé, maladies, mises à pied)
Administration	Diriger l'équipe des contrôleurs et des conducteurs Décider des achats pour les pièces d'atelier coûteuses, contrôler la disponibilité des véhicules Élaboration de la prépaie et transmission au CSP paie (contrôle à la réception) Référént du service informatique régional Relations avec les services techniques de la CAVIL et la police municipale Mise en place du SAE Gestion des accidents de voirie Gestion de la pompe à GO et commande de carburant

Mécaniciens : 2 ETP	
Maintenance des biens	Travaux de maintenance préventive et curative (véhicules et équipements du dépôt) Relations commerciale et technique avec les fournisseurs, gestion des stocks et commandes Proposer des améliorations des procédures et des prestations Contrôler la qualité des prestations

	Administration	Opératrice TAD	Hôtesse commerciale	Qualité - Marketing	Exploitation (responsable, contrôleurs, assureurs)	Atelier
Bureautique	x	x	x	x	x	x
Oracle	x				x	x
Gestimium	x					
Poste Banque BNP	x		x			
Acciline	x					
Titus	x	x				
FDS, GBM, Geric					x	

Tableau 5 - Logiciels utilisés par les salariés de Connex Villefranche

Fiches de poste Rhône Nord Autocars

Aide comptable : 1 ETP	
Gestion de la billetterie	Vérification des ventes et encaissement des recettes des six dépôts, de la gare routière, de la ligne 86 des TCL et des conducteurs Relations avec le convoyeur de fonds et le CSP de Lyon Gestion des abonnements et des PV des scolaires de Tarare Commande des titres de transport à l'imprimerie (La gestion des abonnements et des PV des voyageurs est faite en gare routière par la salariée Transcalade, Yvette BERNARD)
Traitement des comptes du mois (du 1 ^{er} au 13 de chaque mois)	Recettes du réseau, factures des services scolaires et spéciaux, état de stock de la billetterie Comptabilité du réseau (bordereaux des chèques établis, gestion des caisses centre, etc.) Kilomètres, oblitérations et consommations (éléments transmis par l'exploitation) Tableau de validation des abonnements annuels Gestion des rejets d'impayés Incidents sur voirie et procès-verbaux clientèle

Ressources humaines : 1 ETP	
Suivi des salariés	Recrutements, formations, sanctions (coordination avec la direction et l'exploitation) et gestion quotidienne Vérification des paies (réfèrent CSP) Suivi des accidents du travail

Qualité : 2 ETP	
Responsable sécurité et qualité : 1 ETP	
Qualité	Suivi des critères qualité du contrat avec le conseil général du Rhône Propositions d'amélioration du fonctionnement interne et mobilisation des collaborateurs
Suivi des salariés	Diriger l'équipe des agents de médiation (une dizaine) de Lyon Au 1 ^{er} septembre 2009, un poste de réfèrent sera créé sur chaque site (une réunion mensuelle)
Contrôleur : 1 ETP	
Contrôle voyageurs	Coordination avec la société extérieure de contrôle (SCAT : Service Contrôle et Analyse dans le Transport de voyageurs), la gendarmerie et la société de recouvrement (Alpha Europe)

Exploitation : 5 ETP	
Chef d'exploitation : 1 ETP	
Plannings salariés	Transmission des unités d'œuvre à la direction régionale lors des appels d'offres Élaboration des plannings des salariés (heures travaillées et congés : conducteurs et administratifs) Astreinte en dehors des heures d'ouverture du service exploitation ainsi que les week-ends Gestion des dossiers disciplinaires en accord avec la direction (entretien, sanction) Déroations d'amplitude
Administration	Suivi social en coordination avec la direction, les ressources humaines et le CE Relations avec les autorités organisatrices (essentiellement le conseil général du Rhône) Liaison entre les sites (il n'y a pas de chef de centre, seulement la moitié des sites ont un référent)
Responsables de planning : 2 ETP	
Plannings conducteurs	Gestion des plannings conducteurs (communiqués huit jours à l'avance) : heures travaillées, absences, remplacements. Généralement le siège subvient aux besoins des autres sites dont la gestion est répartie entre les deux responsables de planning
Autres tâches	Coordination avec l'atelier pour les sorties de parc Relevé des chrono tachygraphes Visites médicales
Adjointe d'exploitation : 1 ETP	
Heures travaillées	Élaboration de la prépaie (contrôle disques / ordres de travail) et transmission au CSP paie
Administration	Facturation des billets collectifs scolaires, péri scolaires et occasionnels Gestion des réclamations (faite par toute l'exploitation) Relevé des heures des intérimaires en coordination avec les agences d'intérim
Secrétaire : 1 ETP	
Secrétariat	Accueil au siège de l'entreprise (guichet et téléphone), suivi presse Gestion des courriers Gestion des fournitures administratives Gestion du secrétariat du CE et du CHSCT
Commercial	Prise des commandes des occasionnels Édition des devis
Autres tâches	Gestion des accidents du travail et des accidents de voirie Remplacement ponctuel de l'aide comptable

Atelier : 7 ETP	
Responsable d'atelier : 1 ETP	
Maintenance des biens	Relations avec le CSP fournisseurs Relations commerciale et technique avec les fournisseurs, gestion des stocks et commandes Proposer des améliorations des procédures et des prestations
Chef d'équipe : 1 ETP	
Contrôler la qualité des prestations et le travail des mécaniciens	
Mécaniciens : 5 ETP	
Carrosserie, électronique, etc.	Travaux de maintenance préventive et curative des véhicules

	Secrétaire	Aide comptable	Ressources humaines	Qualité (responsable, contrôleur)	Exploitation (chef, responsables, aide)	Atelier
Bureautique	x	x	x	x	x	x
Oracle	x	x	x		x	x
Acciline	x	x				
abcCar / Expert / Planning / Prépaye		x			x	
WebRisk	x	x				
Winatel, Wincarb		x				x

Tableau 6 - Logiciels utilisés par les salariés de Rhône Nord Autocars

Fiches de poste des fonctions mutualisées

Secrétariat – TAD - Occasionnel : 1ETP	
Secrétariat	Accueil au siège de l'entreprise (guichet et téléphone) Gestion des rendez-vous de la direction et des courriers Gestion du secrétariat des CE et des CHSCT
TAD	<p>Réservation Conseil clientèle et réservation des voyages dans le respect des critères qualité Édition des feuilles de service des conducteurs</p> <p>Paramétrage de Titus Données clientèle Données points d'arrêt et horaires (transmis par l'exploitation pour les correspondances avec les lignes régulières) Édition des statistiques mensuelles et transmission à l'administration</p>
Services occasionnels	Prise des commandes des occasionnels Édition des devis

Billetterie : 1 ETP	
Billetterie	Vérification des ventes et encaissement des recettes des points de vente Commande des titres de transport à l'imprimerie Gestion des caisses des conducteurs via les contrôleurs et relations avec le convoyeur de fonds

Administration : 1 ETP	
Administration	Gestion des fournitures administratives : commandes, contrôle à la réception Établissement des bordereaux à la banque pour tous les encaissements Relations avec le CSP : transmission et contrôle des factures fournisseurs, comptabilité générale Facturation des billets collectifs Autorisations de libre circulation des scolaires Suivi presse
Traitement des comptes	Recettes du réseau, factures des services scolaires et spéciaux, état de stock de la billetterie Comptabilité du réseau (bordereaux des chèques établis, gestion des caisses centre, etc.) Kilomètres, oblitérations et consommations (éléments transmis par l'exploitation) Tableau de validation des abonnements annuels (lissage sur dix mois des achats comptants) Gestion des rejets d'impayés Incidents sur voirie et procès-verbaux clientèle

Ressources humaines : 1ETP	
Suivi salariés	Recrutements Gestion des plans de formation Suivi des visites médicales Gestion des accidents du travail Relations avec le CSP : réception et vérification des paies à partir des prépaies transmises par l'exploitation

Adjoint direction : 1ETP	
Urbain	Gestion de Connex Villefranche : manager les équipes, représenter l'entreprise auprès de l'autorité organisatrice, suivre la vie du réseau

Concernant le scénario S₃, la nouvelle fonction Secrétariat – TAD – Administration, interne à Connex Villefranche, aurait le contour suivant :

Secrétariat – TAD – Administration : 1 ETP	
Secrétariat	Accueil au siège de l'entreprise (guichet et téléphone), suivi presse Gestion des rendez-vous de la direction et des courriers Gestion du secrétariat du CE et du CHSCT
TAD	Réservation Conseil clientèle et réservation des voyages dans le respect des critères qualité Édition des feuilles de service des conducteurs Paramétrage de Titus Données clientèle Données points d'arrêt et horaires (transmis par l'exploitation pour les correspondances avec les lignes régulières) Édition des statistiques mensuelles et transmission à l'administration
Administration	Gestion des fournitures administratives : commandes, contrôle à la réception Établissement des bordereaux à la banque pour tous les encaissements Relations avec le CSP : transmission et contrôle des factures fournisseurs, comptabilité générale
Traitement des comptes	Recettes du réseau, factures des services scolaires et spéciaux, état de stock de la billetterie Comptabilité du réseau (bordereaux des chèques établis, gestion des caisses centre, etc.) Kilomètres, oblitérations et consommations (éléments transmis par l'exploitation) Tableau de validation des abonnements annuels (lissage sur dix mois des achats comptants) Gestion des rejets d'impayés Incidents sur voirie et procès-verbaux clientèle
Billetterie	Vérification des ventes et encaissement des recettes des points de vente via les contrôleurs Commande des titres de transport à l'imprimerie Gestion des caisses des conducteurs via les contrôleurs et relations avec le convoyeur de fonds
Suivi salariés	Suivi des visites médicales des conducteurs, gestion des accidents du travail Gestion des plans de formation (DIF) et demandes de prise en charge avec l'organisme paritaire collecteur agréé (Opcalia Métiers de l'Environnement) Formalités administratives des nouveaux conducteurs : fiche d'embauche, contrat de travail en liaison avec la DRH régionale, etc.