Pilotage et développement d'une préparation de réponse à appel d'offres : de la phase préparatoire à la mise en place du processus de décision de participation et à l'élaboration d'un plan d'action adapté à la situation. Étude de cas de la future réponse à appel d'offres des lignes interurbaines et scolaires d'Hérault Transport

Sélim Maizi

▶ **To cite this version:**

Sélim Maizi. Pilotage et développement d'une préparation de réponse à appel d'offres : de la phase préparatoire à la mise en place du processus de décision de participation et à l'élaboration d'un plan d'action adapté à la situation. Étude de cas de la future réponse à appel d'offres des lignes interurbaines et scolaires d'Hérault Transport. Gestion et management. 2014. dumas-02914801

HAL Id: dumas-02914801

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02914801

Submitted on 12 Aug 2020

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.

Sélim MAIZI
Master Professionnel 2ème année - TURP
Transports Urbains et Régionaux de Personnes

Université Lumière Lyon 2 / Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat
Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
TRANSDEV Montpellier - Pays D'Oc Mobilités

Mémoire de stage de fin d'études

Pilotage et développement d'une préparation de réponse à appel d'offres

De la phase préparatoire à la mise en place du processus de décision de participation et à l'élaboration d'un plan d'action adapté à la situation

Etude de cas de la future réponse à appel d'offres des lignes interurbaines et scolaires d'Hérault Transport

Date de la soutenance
10.09.2014
A Lyon

Sous la direction de :
M. Stéphane DELPECH – Transdev Montpellier / Pays d'Oc Mobilités – Maître de Stage
M. Bruno FAIVRE D'ARCIER – LET / LYON 2 – Président du Jury – Tuteur universitaire
M. Christian DESMARIS – LET / IEP – Membre du Jury

Confidentialité - Oui
Année Universitaire – 2013/2014
22ème promotion

« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce travail : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

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]
Pilotage et développement d'une préparation de réponse à appel d'offres : de la phase préparatoire à la mise en place du processus de décision de participation et à l'élaboration d'un plan d'action adapté à la situation : étude de cas de la future réponse à appel d'offres des lignes interurbaines et scolaires d'Hérault Transport

[Sous-titre]

[Auteur]
Sélim MAIZI

[Membres du Jury (nom et affiliation)]

Stéphane DELPECH – Transdev Montpellier, Pays d'Oc Mobilités – Membre du Jury

Christian DESMARIS – Chercheur au Laboratoire d'Economie des Transports & maître de conférences à l'Institut d'Études Politiques de Lyon – Membre du jury

Bruno FAIVRE D'ARCIER – Chercheur au Laboratoire d'Économie des Transports, maître de conférences à l'Université Lumière Lyon II et Président du jury

[Nom et adresse du lieu du stage]
Transdev Montpellier – Pays d'Oc Mobilités
119 Avenue Louis Blériot, 34 170 Castelnau-le-Lez

[Résumé]
L'étude menée dans ce mémoire a pour but de mettre en exergue l'importance de « l'information » dans la prise de décision de l'entreprise.

Elle présente la démarche effectuée par Pays D'Oc Mobilités concernant la préparation d'un appel d'offres. L'ensemble de la phase amont est donc détaillé, de la collecte de données à la réalisation d'hypothèse. Il a également été choisi d'y intégrer les limites qui bornent le projet afin que la présentation de la démarche soit le plus complète et critique possible.

[Mots clés]
Appel d'offres, Transport de voyageurs, interurbain, SWOT, PESTEL, analyse stratégique, diagnostic territorial, information, anticipation, RAO, Hérault Transport, Transdev

Diffusion :
- papier : [oui/~~non~~]*
- électronique : [oui/~~non~~]*

(* : Rayer la mention inutile)

Confidentiel jusqu'au : 04.01.2016

[Date de publication]	[Nombre de pages]	[Bibliographie (nombre)]
10.09.2014	100	66

Publication Data Form

[Entitled of Diploma]
Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies

[Supervision by authorities]
- University Lumière Lyon 2
- École Nationale des Travaux Publics de l'État (ENTPE)

[Title]
Management and development of a tender's preparation: from the preparatory phase to the setup of the decision-making process and the creation of an adapted plan.

Study case : tenders of interurban and scholar lines of "Hérault Transport"

[Author]
Sélim MAIZI

[Members of the Jury (name and affiliation)]

Stéphane DELPECH – Transdev Montpellier, Pays d'Oc Mobilités – Member of the jury

Christian DESMARIS – researcher at the Laboratory of Transport Economics & lecturer at the Institute of Political Studies of Lyon – Member of the jury

Bruno FAIVRE D'ARCIER – researcher at the Laboratory of Transport Economics & lecturer at the University "Lumière" Lyon II - Chairman of the jury

[Place of training]
Transdev Montpellier – Pays d'Oc Mobilités

119 Avenue Louis Blériot, 34 170 Castelnau-le-Lez

[Summary]
This study has the goal to show the extreme necessity for a company to have access to information and to explain its weight in the decision making process. It presents how « Pays d'Oc Mobilités » has prepared for its future tenders. The whole preparatory measures are detailed, from the data gathering phase to the hypothesis creation.

It has also been decided to include all the limits shown by the study, allowing it to be as complete as possible.

[Key Words]
Call for tenders, Transportation, interurban, SWOT analysis, PEST analysis, strategic analysis, territorial analysis, information, anticipation, Hérault Transport, Transdev

Distribution statement :
- Paper : [yes/~~no~~]*
- Electronic : [yes/~~no~~]*

(* : Scratch the useless mention)

Declassfication date : 01.04.2016

[Publication date]	[Nb of pages]	[Bibliography]
09.10.2014	**100**	66

Sommaire

Sommaire 6
Avant-propos 7
Remerciements 8
1. Introduction 9
1.1. Présentation de la structure d'accueil 9
1.2. Le territoire étudié 12
1.3. Présentation du stage 24
1.4. Annonce de la problématique 25
1.5. Méthodologie et dimensions étudiées 26
2. Pourquoi anticiper une réponse à appel d'offres ? 29
2.1. La notion d'anticipation 29
2.2. Différents enjeux 29
2.3. Les différentes situations d'appels d'offres 32
2.4. Le risque de rétorsion 34
3. Comment se préparer ? Les outils et les méthodes disponibles 37
3.1. Connaître son environnement – Analyse externe 37
3.2. Connaître son marché – Analyse interne 47
4. Processus de décision et limites de la démarche 71
4.1. Le processus de décision 71
4.2. Limite de la préparation 73
5. Conclusion générale 77

Avant-propos

Dans le cadre de la formation universitaire du Master TURP, j'ai réalisé un stage de cinq mois et demi au sein du groupe Transdev et de sa filiale Pays d'Oc Mobilités à Montpellier.

Le document actuellement sous vos yeux a été rédigé lors de cette expérience. Il a pour but d'analyser l'ensemble de mon travail au sein de l'entreprise. Il est entièrement consacré à ce qui fut ma mission principale, c'est-à-dire la préparation en amont du futur appel d'offres du Syndicat Mixte des Transport en Commun de l'Hérault. Alors que le processus ne sera lancé qu'en septembre, Transdev a choisi de mettre en place une démarche d'anticipation.

Puisque les 5 mois et demi de stage couvrent uniquement la phase amont, il ne sera pas ici question du déroulement de l'appel d'offres. En effet, le stage sera terminé au moment du début de la conception de la réponse. Cependant, le but que je me suis fixé avec ce mémoire est de démontrer l'importance d'une préparation amont qui est bien souvent négligée.

J'ai eu la chance, lors de mon stage, que l'on me donne un nombre incalculable d'opportunités de participation à des travaux sur cette thématique et je souhaite dire que j'ai pris un réel plaisir à traiter ce sujet.

Encore étudiant à l'heure de la rédaction, j'ai choisi de m'orienter vers une problématique me permettant de faire le lien entre mes études universitaires et cette expérience professionnelle. Il m'a semblait important de mobiliser, lors de la construction de ce document, les différents outils qui m'ont été enseignés et de les mettre au profit du monde du travail.

Je souhaiterai enfin apporter un léger éclairage sur les différentes particularités qui sont présentes dans ce mémoire. Tout d'abord la structure de celui-ci est assez atypique. En effet je me suis attaché à mettre toutes les informations sur le contexte spatio-temporel dans l'introduction. J'ai choisi de procéder ainsi, dans le but de permettre au lecteur d'entamer l'analyse avec l'ensemble du savoir nécessaire et prérequis à la compréhension du sujet.

J'ai également trouvé que cela facilité le déroulement de la lecture. L'introduction est donc plus fournie qu'à l'accoutumée, mais cela est motivé par le désir que le lecteur s'imprègne le plus naturellement possible de l'environnement traité.

Pour finir, j'ai choisi d'accorder « Transdev » au féminin.

Remerciements

Ce mémoire est donc la résultante du stage réalisé au sein du groupe Transdev. Durant celui-ci, j'ai eu l'occasion d'assister et de travailler avec la cellule « Développement du territoire – Languedoc – Roussillon » sur plusieurs missions. Ce stage de fin d'études aura été pour moi une expérience très enrichissante autant d'un point de vue professionnel que personnel. Je tiens donc à remercier l'ensemble des personnes m'ayant apporté leur soutien et plus particulièrement :

- ***Stéphane DELPECH***, Responsable de la structure « Développement du Territoire » sur le Languedoc – Roussillon, pour m'avoir accueilli au sein de son équipe. Je tiens également à le remercier pour sa confiance constante, ses précieux conseils et pour la multitude d'opportunités dont il m'a fait bénéficier ;

- ***Clotilde Datin***, correspondante marketing sur le Languedoc – Roussillon, pour ses conseils avisés m'ayant permis de mener à bien mes différentes missions ;

- L'équipe « ***Mark&Ter*** », pour m'avoir permit de participer à l'une de leurs études et de m'avoir fait découvrir une nouvelle méthode de travail ;

- À l'ensemble des collègues de travail de Pays d'Oc Mobilités et de Transdev Montpellier, pour leur accueil chaleureux et leur contribution au bon déroulement de ce stage ;

- À ***Patrick BONNEL***, ***Bruno FAIVRE D'ARCIER***, pour m'avoir sélectionné au sein du Master TURP;

- À l'ensemble des intervenants du Master TURP, pour la qualité des enseignements dispensés ;

- A ***Justin FOLLET***, pour son accueil sur Montpellier et sans qui ce stage n'aurait pas été possible ;

- Et enfin à l'ensemble de la ***Promotion 22*** du Master TURP pour son soutien inconditionnel pendant ce moment important de ma vie.

À vous tous, merci.

1. Introduction

1.1. Présentation de la structure d'accueil

1.1.1. Le groupe

Le groupe Transdev[1] est un opérateur de transport et de mobilité, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations[2], qui opère sur des réseaux de transport de voyageurs en France et à l'international. Il est considéré comme l'un des principaux opérateurs de transports publics[3] au monde, à sa tête se trouve Jean-Marc Janaillac. En 2011, Transdev fusionna avec la branche transport de Veolia donnant naissance à Veolia-Transdev. Deux ans plus tard, en 2013, l'entreprise adopte le nom de Transdev. L'infographie[4] ci-dessous présente des chiffres permettant de donner une idée de la taille et du poids de la structure[5].

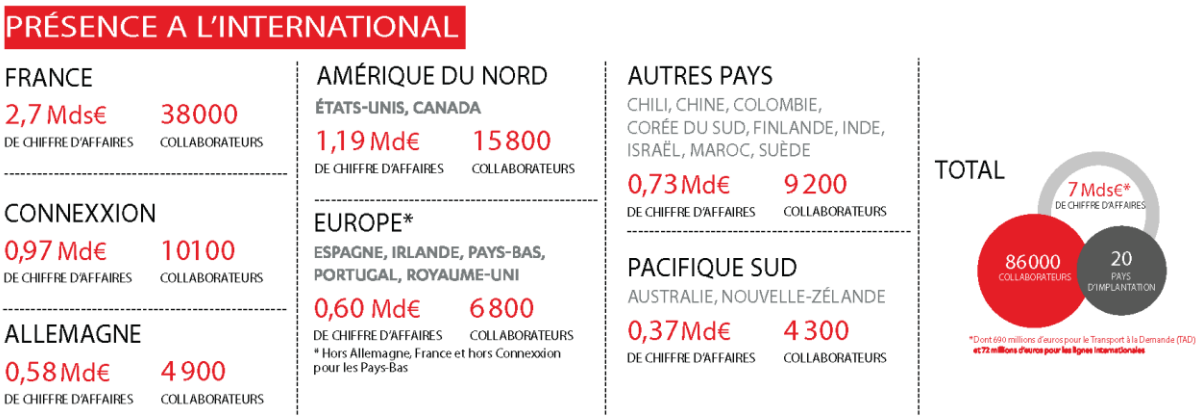


Figure 1 : Chiffres du groupe TRANSDEV à l'international pour l'année 2013

Transdev est donc représentée à l'internationale, avec une présence sur quasiment l'ensemble des continents. Le chiffre d'affaires est de près de 7 milliards d'euros pour 2013 dont près de 38 % sont réalisés en France et 17 % aux États-Unis et au Canada. Les 45 % restant du chiffre d'affaires sont réalisés dans d'autres pays comme l'Allemagne, la Chine ou encore le Maroc.

Comme vu précédemment, le pourcentage du CA réalisé en France représente une part très importante du chiffre d'affaires global. En effet, celle-ci est considérée comme le berceau historique de Transdev. C'est pourquoi le groupe a une politique particulièrement orientée vers le développement de l'activité « transport » dans ce pays.

La carte présente ci-dessous permet d'affirmer encore un peu plus le constat, en présentant les activités de Transdev en France. Le groupe possède de nombreuses sociétés locales implantées sur l'ensemble du territoire, réparties sur les 16 pôles du groupe.

[1] Site web : http://www.transdev.com/fr/
[2] Institution financière publique française, www.caissedesdepots.fr
[3] Le groupe Transdev, opère sur de nombreux réseaux, et compte en son sein pas moins de 13 modes de transports différents – voir Annexe 1, page 79
[4] Infographie en provenance de la plaquette d'informations « chiffres clés 2013 »
[5] Afin que la comparaison puisse être réalisée, il est disponible en annexe les chiffres d'un concurrent principal KEOLIS – Annexe 2, page 80

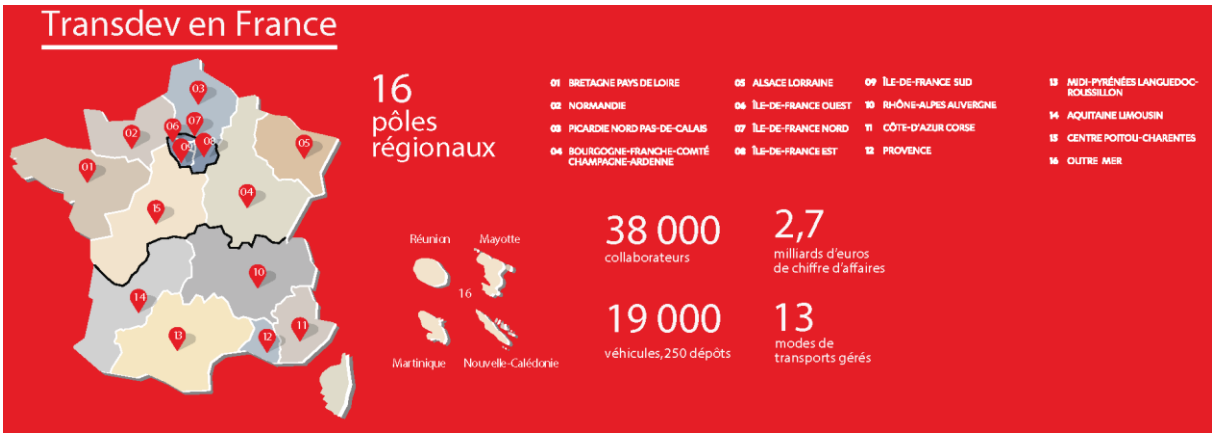


Figure 2 : Présence du Groupe Transdev en France pour l'année 2014

Les 2 infographies[6] précédentes permettent donc de voir que le marché français est une priorité. Son importance en termes de chiffre d'affaires, de véhicules et de collaborateurs laisse à penser qu'il est le cœur du développement du groupe.

1.1.2. Le pôle[7]

Le stage qui est à l'origine de ce mémoire s'est déroulé chez Pays d'Oc Mobilités[8], dans le pôle Languedoc Roussillon – Midi-Pyrénées, c'est-à-dire la zone numéro 13[9]. Le groupe est bien implanté sur ce territoire, c'est lui par exemple qui participe à l'exploitation du réseau des Transports de l'Agglomération de Montpellier[10], il est également présent dans le Gard sur le réseau EDGARD[11]. Enfin, il fait partie des exploitants engagés par Hérault Transport pour opérer sur certaines lignes interurbaines et scolaires du département de l'Hérault. La liste des activités citées ici est bien sûr non exhaustive.

L'ensemble des marchés exploités par Transdev sur le territoire « Languedoc Roussillon – Midi-Pyrénées est visible sur la carte ci-jointe.

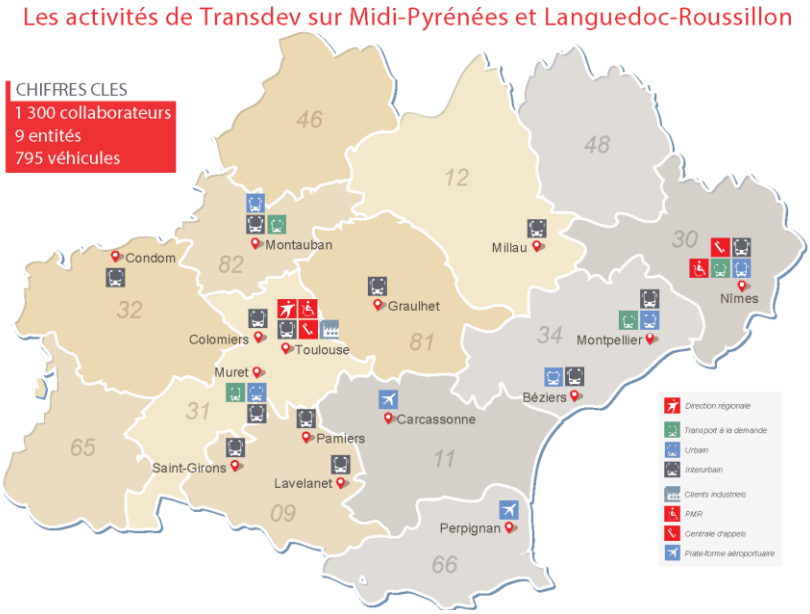


Figure 3 : Cartes des activités de Transdev dans le Pôle Midi-Pyrénées / Languedoc-Roussillon

[6] La seconde infographie est issue du document PDF « Transdev en France », lien disponible en bibliographie
[7] Infographie issue de la plaquette publicitaire « Transdev Midi-Pyrénées – Languedoc Roussillon »
[8] Egalement appelée POM
[9] Sur l'infographie présente juste au-dessus : « Présence du Groupe Transdev en France»
[10] Transports de l'Agglomération de Montpellier, appelées « la TAM » : http://www.tamvoyages.com/index.asp
[11] Edgard est le nom du réseau départemental du Gard, site web : www.edgard-transport.fr

Afin d'être plus à même de comprendre dans quelles conditions se sont déroulées les recherches et les études menées lors du stage, il est intéressant de montrer l'organigramme de la structure du pôle permettant de voir la cellule intégrée pour la réalisation du travail demandé.

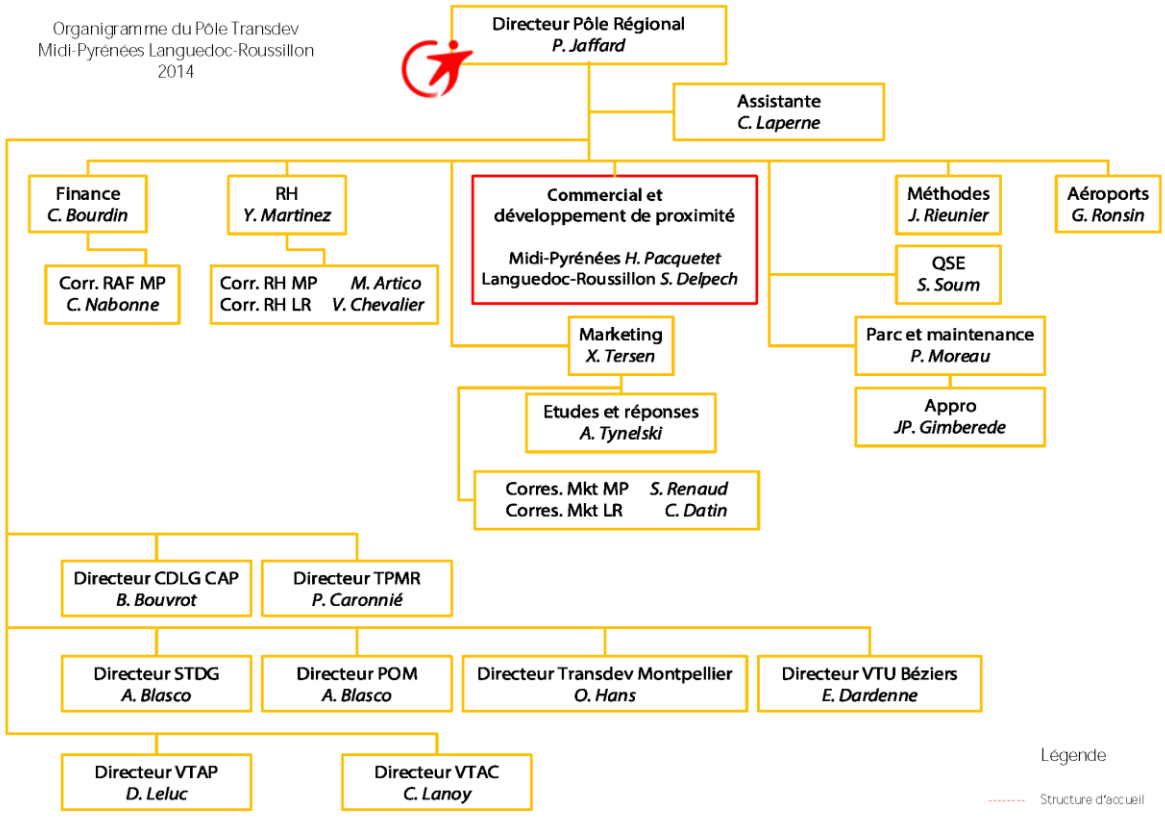


Figure 4 : Organigramme du Pôle Midi-Pyrénées / Languedoc-Roussillon du Groupe Transdev

Bien que le stage se soit déroulé chez POM, il est important de noter qu'il y a eu une double participation. En effet celui-ci a été réalisé dans le cadre d'une préparation de réponse à appel d'offres pour l'entreprise Pays d'Oc Mobilités, mais fut dirigé par la cellule Cemmercial et Développement de Proximité sous la direction de M Stéphane Delpech. Cette cellule dépend directement du pôle d'où une difficulté de visualisation qui nécessitait un éclairage.

1.1.3. L'entreprise

1.1.3.1. Les activités

Pays d'Oc Mobilités est une filiale interurbaine de Transdev créée en 1989 opérante sur le département de l'Hérault. Elle dépend donc du pôle Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon. Elle possède actuellement une expertise qu'elle fait valoir dans plusieurs domaines en s'occupant des activités suivantes :

- l'exploitation de lignes régulières interurbaines déléguées par l'Autorité Organisatrice, assurant des liaisons entre diverses communes du département de l'Hérault

- l'exploitation de lignes scolaires, permettant aux élèves des communes de rejoindre leurs établissements respectifs
- l'exploitation de lignes de « *transport à la demande*[12] *h-1* » pour le compte des Transports de l'Agglomération de Montpellier
- l'exploitation de services périscolaires appelés les « bus du savoir »
- l'exploitation de services occasionnels et/ou périscolaires normaux

L'entreprise est localisée à Castelnau-le-Lez[13], à proximité de Montpellier. C'est également sur ce site que se trouve l'un des dépôts de l'entreprise, le second étant situé à Saint-Jean de Vedas.

1.1.3.2. Une structure à taille humaine

Pour faire fonctionner cette filiale de Transdev, le personnel total est de 186 personnes. La direction elle se compose de 16 personnes, tandis que le nombre de conducteurs est de 162. 8 agents de maintenance veillent à ce que les véhicules utilisés par l'entreprise soient opérationnels.

Matériellement, l'entreprise possède deux dépôts sur lesquels elle peut gérer ses 124 véhicules destinés à ses différentes activités. En effet POM est ainsi basée sur une structure d'entreprise assez traditionnelle et classique pour le transport de personnes.

1.2. Le territoire étudié

1.2.1. Le département de l'Hérault

L'Hérault (34) est localisé dans le sud la France. Il est considéré comme étant en plein essor démographique. Il est classé à la 19ème[14] place des départements les plus peuplés avec une population en 2013 de 1 080 823 habitants. La variation annuelle moyenne de population entre 2006 et 2013 est la 9ème plus importante du pays (une variation qui atteint les 1,2 %).

Figure 5 : Carte de localisation de l'Hérault

Comme le montre le tableau[15] ci-dessous, cette augmentation ne donne aucun signe de faiblesse, la hausse se faisant de plus en plus forte avec le temps. Ainsi, c'est près de 11 400 nouveaux habitants qui s'installent dans l'Hérault chaque année en moyenne depuis 2006. En près de 7 ans, entre 2006 à 2013, la population a augmenté de 7,38 %. Le département joue donc un rôle de moteur pour la démographie de la région du Languedoc-Roussillon.

Evolution démographique de l'Hérault								
Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Population du département	1 001 037	1 011 207	1 018 958	1 029 197	1 037 686	1 050 026	1 062 617	1 080 823
Evolution par an en % par rapport à l'année n - 1	-	1,02%	0,77%	1,00%	0,82%	1,19%	1,20%	1,71%
Evolution en valeur absolue par rapport à l'année n - 1 en habitants	-	10170	7751	10239	8489	12340	12591	18206
Evolution en % de 2006 à 2013	-	-	-	-	-	-	-	7,38%
Moyenne de l'évolution en habitants	11398							

Tableau 1: Évolution de la démographie dans l'Hérault

[12] Appelé également lignes de TAD
[13] Vue googlemap de la localisation disponible en annexe 3, page 81
[14] Les données proviennent de l'INSEE et son disponible en annexe 4, page 82
[15] Le tableau ce-joint a été réalisé sur la base des données INSEE, annexe 5, page 82

Les nouveaux arrivants s'installent majoritairement en périphérie des grandes villes et sur la bande littorale. Cet étalement urbain a provoqué plusieurs choses ; tout d'abord une augmentation des distances à parcourir, ensuite une modification des besoins de déplacements et enfin une hausse en volume de ces besoins. Ainsi, plus il y a de personnes à transporter, sur un périmètre plus vaste plus il est difficile de satisfaire l'ensemble de la population. Ces modifications et évolutions structurelles du département ont mené à la réflexion concernant la nécessité d'avoir une coopération plus efficace entre les différentes Autorités Organisatrices de Transport[16] existantes sur l'Hérault.

1.2.2. Naissance d'Hérault Transport

Le 13 décembre 2000, avec l'arrivée de la loi sur la Solidarité et Renouvellement Urbain[17], les AOT sont encouragées à se regrouper autour d'un syndicat mixte. C'est suite à cette opportunité et aux nouveaux besoins grandissants de la population, que le Conseil Général de l'Hérault saisie l'occasion pour proposer à l'ensemble des AOT du département, au nombre de quatre à l'époque (qui sont Montpellier Agglomération, Béziers Méditerranée, Thau Agglomération et Hérault Méditerranée) de créer une nouvelle entité.

Cette carte permet de voir les AOT[18] ayant rejoint Hérault Transport et leur territoire de compétence.

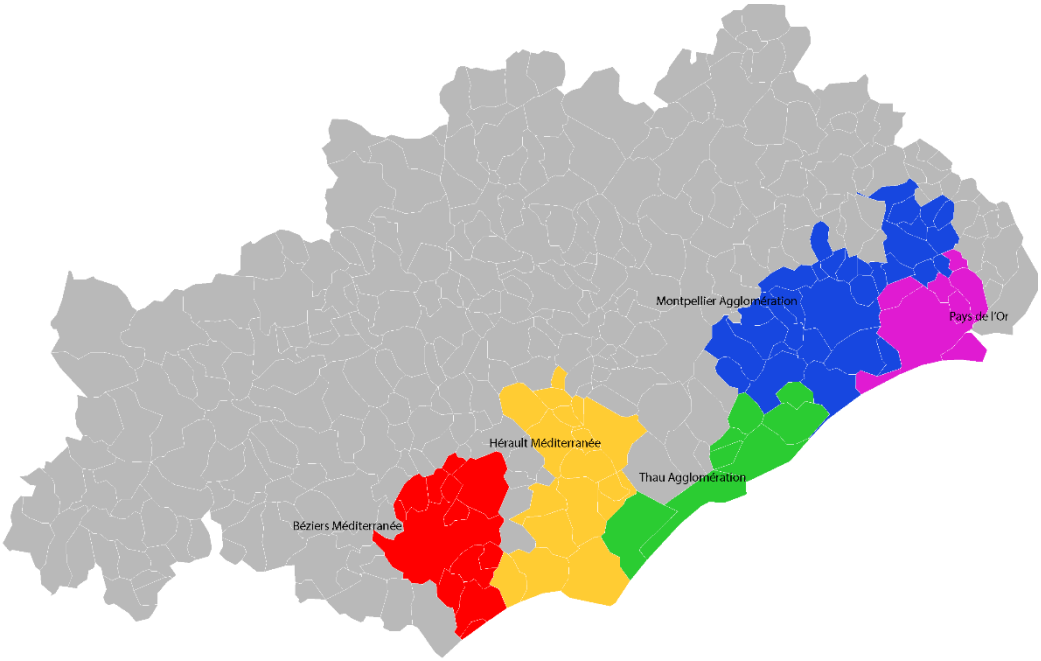


Figure 6 : Carte des agglomérations ayant rejoint Hérault Transport

C'est grâce à cette initiative, que l'on assiste le 1er janvier 2004 à la création du SMTCH, le Syndicat Mixte des Transports en Commun de l'Hérault, connu sous le nom de « Hérault Transport ». Il est le premier syndicat mixte se basant sur la loi SRU de France. Il faut souligner que l'évolution du SMTCH et continue et non statique. Pour preuve en 2012, la toute nouvelle Communauté d'Agglomération

[16] Les Autorités Organisatrices de transport appelées également AOT
[17] Egalement appelée Loi SRU
[18] Pays de l'or, en mauve sur la carte n'a rejoint Hérault Transport qu'en 2012

du Pays de l'Or[19] (en mauve sur la carte) se joint aux précédentes collectivités au sein d'Hérault Transport.

1.2.2.1. *Les compétences du SMTCH*

Le nouvel organisme récupère ainsi deux compétences majeures, d'une part l'ensemble de la compétence transport du « Département », et d'autre part les compétences « transports scolaires » des cinq « AOT héraultaises ». Le transfert de compétences des communautés d'agglomérations et du département vers Hérault Transport lui donne un rôle comme acteur majeur de la mobilité héraultaise. Le syndicat mixte se retrouve donc avec les compétences suivantes :

- « *L'organisation de l'ensemble des transports publics interurbains*
- *L'organisation de l'ensemble du transport scolaire sur le territoire départemental*
- *La coordination des différentes tarifications et la création de titres de transport unifiés*
- *La mise en place du système d'informations des voyageurs*
- *La coordination des différents services organisés par les collectivités membres* »[20]

Afin de résumer clairement l'ensemble des informations sur la naissance d'Hérault Transport, il est possible de regarder l'infographie présentée ci-dessous. Elle résume clairement la procédure qui à engendré la naissance du SMTCH.

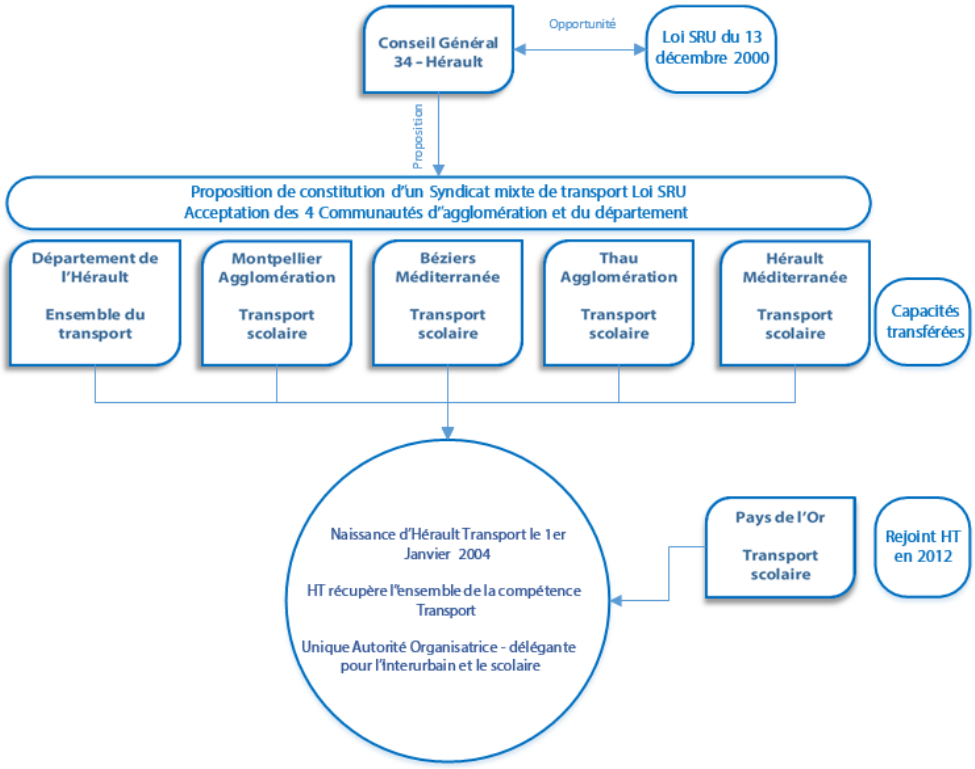


Figure 7 : Schéma explicatif de la naissance d'Hérault Transport

[19] La Communauté d'agglomération du Pays de l'Or est considérée comme « nouvelle » car elle n'obtient le statut de Communauté d'agglomération qu'en Septembre 2011. Auparavant c'était une Communauté de Commune – information disponible sur le site du pays de l'or - http://www.paysdelor.fr/Pages/7_L--agglomeration.html

[20] Tiré du fascicule de présentation d'Hérault Transport « Pour les usagers du transport public, 10 ans au service des Communautés d'agglomération de l'Hérault et du Conseil Général »

1.2.2.2. Procédure et commission d'appel d'offres[21] de 2002 et 2008/2009

1.2.2.2.1. Présentation de l'allotissement et déroulement

Cette nouvelle entité, Hérault Transport, aura apporté un grand nombre de nouveautés concernant la gestion du réseau interurbain et scolaire du département. La partie intéressante ici concerne l'attribution de l'exploitation aux délégataires. Ainsi, la démarche choisie par le SMTCH pour l'exploitation de ses réseaux est une procédure d'appel d'offres[22]. Pour cela il a fallu « *mettre en place une commission d'appel d'offres pour les mises en concurrences formalisées* ». Cette CAO est composée d'élus représentatifs en charge de la mobilité sur le territoire[23].

Les premières procédures d'appels d'offres furent lancées en 2003 pour des contrats d'une durée de 6 ans. Lors de ces appels d'offres, l'ensemble du département fut divisé en « lots » composés de lignes interurbaines et de lignes scolaires. En 2008 lors du renouvellement des attributions, le nombre de lots à attribuer s'élevait à 22 qui sont identifiables sur la carte ci-dessous[24]. Tout cela pour un poids financier de 41 millions d'euros.

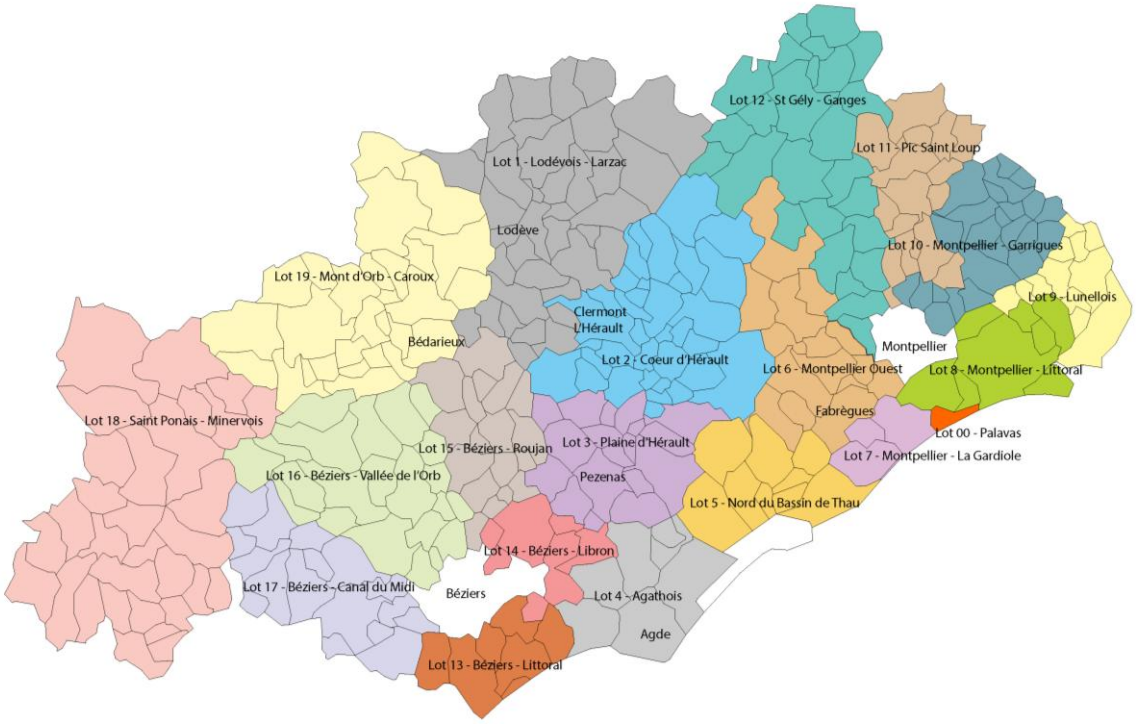


Figure 8 : Carte représentant l'allotissement réalisé par Hérault Transport

Le 4 juin de la même année, alors que les dossiers avaient été traités par la commission, Véolia posa un référé précontractuel. À la suite de quoi la procédure d'attribution des marchés de transport routier de voyageurs lancée fin 2007 fut annulée par le tribunal administratif. Aussi, ces marchés dont l'échéance était prévue en juillet 2008 furent prolongés d'une année (jusqu'en juillet 2009) et

[21] Egalement appelé CAO
[22] Sous forme de marché à bons de commande
[23] La liste des élus et des suppléants composant la CAO est disponible en annexe 5, page 83
[24] Le lot 20 étant particulier (hors limite de l'Hérault), il n'est pas représenté sur la carte – Le lot 00 lui ne sera pas abordé

ce pour l'ensemble des lots. La procédure fut réinitialisée. Les critères d'analyses des offres demeurèrent identiques, c'est-à-dire que les marchés furent attribués aux entreprises ayant proposé l'offre économique la plus avantageuse appréciée en fonction d'autres critères énoncés.[25] Une année plus tard, en 2009, la consultation eut de nouveau lieu. À noter que depuis ce référé, Hérault Transport a décidé de la suppression de l'ensemble de la partie « négociations » du processus.

1.2.2.2.2. Les entreprises exploitantes

Dans l'optique d'une compréhension suffisante du territoire, il semble important de présenter le reste des acteurs. En effet, le tableau ci-joint permet d'avoir quelques informations de base permettant d'imaginer un peu la taille et le poids de chacune des entreprises de transport participantes à l'exploitation du réseau Hérault Transport.

Dans la suite du mémoire, elles seront souvent abordées. Le but est donc de permettre au lecteur de se familiariser avec celles-ci sans pour autant avoir un niveau de détail trop élevé et inutile. Le choix de les classer en 5 grands groupes a été fait. Les entreprises appartenant à Car Postal, Keolis, Transdev, Faure et les transporteurs locaux.

Ce tableau[26] n'a qu'un but descriptif et n'a en aucun cas la prétention de représenter les entreprises comme elles le sont actuellement. En effet, les données datent de 2012, des plus récents n'ayant pas été trouvés.

Nom de l'entreprise	Implantation	Date de création	Chiffre d'affaire	Capital social	Résultat net	Effectif	Présence sur les lots
Keolis							
Les Courriers du Midi	Montpellier	25/11/1957	17 324 100,00 €	2 038 929,00 €	-91 600,00 €	199	3,8,9
Les Cars du Bassin de Thau	Frontignan	12/12/2002	4 082 700,00 €	277 995,00 €	76 000,00 €	46	5
Transdev							
Pays d'Oc Mobilité	Castelnau-le-Lez	24/08/1989	13 436 500,00 €	292 216,00 €	-610 900,00 €	176	2,6,10,13
Car postal							
Car Postal	Agde	x	4 263 600,00 €	420 000,00 €	-43 000,00 €	58	4,7,14
Faure							
Autocars du Pays Lodévois	Lodève	x	2 457 300,00 €	200 000,00 €	-128 100,00 €	42	1
Guirette	Sainte pargoire	03/03/1989	1 555 555,00 €	36 000,00 €	-91 600,00 €	29	2,3
Transporteurs Locaux							
GRV	Béziers	17/01/1968	4 669 000,00 €	288 000,00 €	91 200,00 €	48	13,14,15,16
GIL	Beziers	24/02/1982	2 563 000,00 €	100 000,00 €	134 800,00 €	44	13,14,15,16
PONS	Bédarieux	x	2 431 100,00 €	152 449,00 €	1 200,00 €	25	19
CAPDEVILLE	Lézignan Corbière	10/12/1992	1 870 000,00 €	8 000,00 €	155 700,00 €	18	18
LAURES	Clermont l'Hérault	10/10/1981	1 787 000,00 €	8 000,00 €	73 600,00 €	24	2,6
ADL	Clermont L'Hérault	21/02/1964	1 335 000,00 €	243 918,00 €	-119 300,00 €	X	2
RESTOUBLE	St Pons de Thomières	X	1 654 500,00 €	37 000,00 €	90 200,00 €	19	18
THERON	Thézan les Béziers	19/05/1998	1 047 000,00 €	426 857,00 €	57 700,00 €	15	15,16,17
Estoup	St Chinian	10/02/1988	1 193 500,00 €	7 622,00 €	45 900,00 €	18	18
Car Bourrier (Ginhoux)	Fabregues	27/04/1998	1 109 500,00 €	90 000,00 €	-24 100,00 €	X	6
Juers	St Georges D'orques	X	729 500,00 €	32 000,00 €	-26 700,00 €	8	20
MEMET	Fontes	11/01/2000	550 800,00 €	7 665,00 €	9 500,00 €	X	2,3
Eurotaxiline	Lunel	28/02/1996	346 100,00 €	8 000,00 €	10 300,00 €	6	9
Canaguier	x	x	x	x	x	x	12
Transcévenol	x	x	x	x	x	x	12
Jaoul	Saint Mathieu de Treviers	23/06/1989		400 000,00 €		X	11
Alvergne	Le Pouget	11/05/1986	352 200,00 €	38 112,00 €	23 700,00 €	5	2

Tableau 2 : Les différentes entreprises exploitantes du réseau Hérault Transport

[25] Tableau disponible en annexe 6, page 83

[26] Informations provenant de recherche internet basées sur les informations de www.societes.com

1.2.2.2.3. L'appartenance des lots et leur poids économique

1.2.2.2.3.1. Répartition géographique

Lors du dernier appel d'offres en date, Pays d'Oc Mobilités s'est présentée comme candidate sur au moins 6 lots[27] et a obtenu l'exploitation de quatre d'entre eux. Ceux identifiés sur la carte ci-dessous sont ceux exploités par la filiale de Transdev.

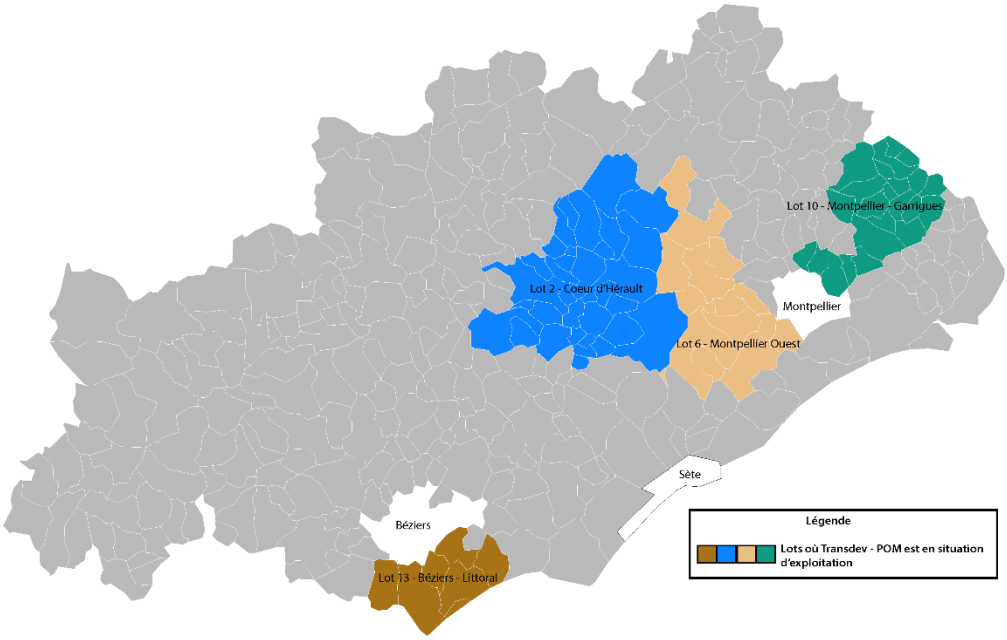


Figure 9 : Carte récapitulative des lots exploités par Transdev

Il est possible de voir qu'une grande partie du territoire est exploitée par d'autres entreprises. La carte suivante permet de voir qui sont les autres attributaires[28].

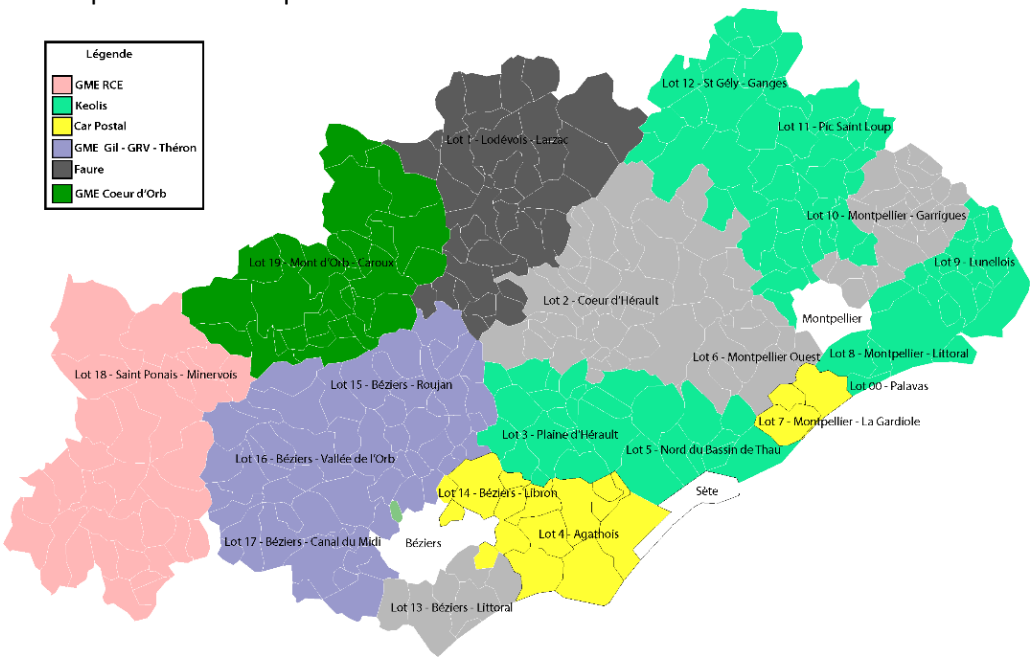


Figure 10 : Carte récapitulative des lots exploités par les autres transporteurs

[27] Il n'a pas été possible d'obtenir l'information

[28] Transdev n'est représentée que sur la première carte car il a semblé pertinent de l'isoler.

1.2.2.2.3.2. Poids économique

Les deux cartes présentées auparavant résument la situation et montre que pour chacun des lots, il y a un exploitant ou plus. Le tableau[29] suivant, lui, fait apparaître qu'il existe d'autres problématiques qui n'ayant pas pu être illustrées graphiquement.

Lot	Attributaire	Nombre d'offres	Prix gagnant (HT)	Différence entre le prix estimé par HT et le prix donné par les attributaires
1	Autocars du pays lodévois (Faure)	3	1 352 597,75 €	-12,70%
2	Pays d'Oc Mobilités	1	3 274 940,53 €	2,30%
3	Courriers du Midi (Keolis) - Memet - Autocars occitans - Faure	2	2 520 196,32 €	-3,10%
4	Car Postal	2	1 216 596,60 €	-7,20%
5	Allegreto (Keolis)	2	3 044 903,00 €	-1,70%
6	Pays d'Oc Mobilités	2	3 174 922,10 €	4,40%
7	Car Postal	3	1 423 713,62 €	-0,10%
8	Courriers du Midi (Keolis)	2	3 608 257,00 €	11,80%
9	Courriers du Midi (Keolis)	1	1 551 446,69 €	9,90%
10	Pays d'Oc Mobilités	1	2 566 713,74 €	2,90%
11	Courriers du Midi (Keolis) - Jaoul	1	2 459 943,78 €	2,60%
12	Courriers du Midi (Keolis) - Canaguer - Transcévenol	1	2 719 712,46 €	-0,80%
13	GME Littoral (POM - Gil, GRV)	2	1 702 486,28 €	3,20%
14	Car Postal	3	1 266 327,06 €	-8,70%
15	GME Gil, GRV, Théron	3	1 578 574,95 €	4,60%
16	GME Gil, GRV, Théron	2	1 549 258,69 €	4,90%
17	GME Gil, GRV, Restouble, Théron	2	1 893 655,32 €	3,70%
18	GME Restouble, Capdeville, Estoup	1	1 566 916,28 €	2,90%
19	GME Pons - Laures	2	1 640 082,61 €	1,50%
20	Juers	3	723 173,12 €	-0,70%
Total		39		40 834 417,90 €
Moyenne		1,95		2 041 720,90 €

Tableau 3 : Informations générales sur les lots

Il est visible que sur certains marchés, une seule offre a été réalisée. Cela veut dire que des entreprises n'ont même pas eu de concurrence concernant leur candidature et qu'Hérault Transport n'a pas réellement eu le choix du délégataire. Il est possible d'en déduire une certaine « jeunesse » du réseau tel qu'il est à l'heure actuelle. Effectivement, le fait qu'un certain nombre de marchés n'aient pas vécu de situation concurrentielle montre qu'il est accessible à de nouveaux entrants. En effet, il est fort probable que ce genre de situation ne se reproduise plus au cours du temps, sur un même périmètre d'offre.

En 2008 (puis en 2009), le poids total des marchés mis en jeu par Hérault Transport fut d'environ 41 000 000 €. Il est possible de voir sur le tableau ci-joint le prix individuel de chaque lot et la différence existante avec le prix estimé par l'autorité organisatrice. En **moyenne**, le prix du marché est supérieur à l'évaluation de l'AO d'environ 1 %. Une moyenne n'est cependant pas pertinente et n'a pas de sens. C'est individuellement qu'il est intéressant de regarder les lots.

Ce différentiel au niveau du prix signifie plusieurs choses. Dans un premier temps que l'évaluation faite par l'autorité organisatrice n'est pas parfaite et que généralement elle n'est pas en adéquation

[29] Informations provenant des Délibérations du comité syndical du 29 Mai 2009, émise par le SMTCH

avec ce que peut réaliser une entreprise. En effet, il est observable que sur certains lots il existe une forte différence entre les deux prix, celle-ci pouvant être positive comme négative.

Dans un second temps, il faut se rendre compte qu'une majorité des lots avec plusieurs réponses ont été remportés par des prix inférieurs à ceux proposés par l'AO. Le constat qu'il est possible de faire est donc le suivant : dès lors que les entreprises sont au courant qu'elles ont de la concurrence sur une de leurs réponses, elles ont tendance à jouer sur le levier du prix.

Le tableau permet de voir également que le marché le plus cher est celui du lot 8 qui fut attribué à « Courrier du Midi », filiale de KEOLIS pour un montant de 3 608 257,00 €. Ensuite vient le lot 2 attribué à POM pour 3 274 940,53 €. Le point important à souligner ici n'est pas tant dans le prix unitaire des lots, mais plus l'aspect global de la situation. En effet, il faut regarder par exemple quel transporteur est le plus sollicité, lequel possède le CA le plus important sur le périmètre.

1.2.2.2.3.2.1. Les groupes internationaux…

Tableau 4 : Détail des informations des lots détenus par Transdev, Keolis et, Car Postal

Lots	Nombre de véhicules	Prix gagnant	% de différence entre le prix gagnant et le prix donné par l'AO
Pays d'Oc Mobilités			
2	38	3 274 940,53 €	2,30%
6	29	3 174 933,10 €	4,40%
10	39	2 566 713,74 €	2,90%
13	24	1 702 486,28 €	3,20%
Total	130	10 719 073,65 €	
Moyenne	32,5	2 679 768,41 €	3,20%
Keolis			
3	36	2 520 196,32 €	-3,10%
5	37	3 044 903,00 €	-1,70%
8	32	3 608 257,00 €	11,80%
9	24	1 551 446,69 €	9,90%
11	30	2 459 943,78 €	2,60%
12	35	2 719 712,46 €	-0,80%
Total	194	15 904 459,25 €	
Moyenne	32,3	2 650 743,21 €	3,12%
Car Postal			
4	24	1 216 596,60 €	-7,20%
14	14	1 266 327,06 €	-8,70%
7	11	1 423 713,62 €	-0,10%
Total	49	3 906 637,28 €	
Moyenne	16,3	1 302 212,43 €	-5,33%
Total global			30 530 170,18 €

Sur le tableau[30] détaillé ci-contre, il est visible que seulement 3 exploitants représentent près trois quarts du poids financier des marchés. La première place est occupée par KEOLIS avec un CA de 15 904 459,25 € pour 194 véhicules, la seconde place est celle de POM avec 10 719 073,65 € pour 130 véhicules et enfin la 3ème place est occupée par Car Postal avec un total de 3 906 637,28 € pour 49 cars.

En termes de pourcentage, l'entreprise filiale de la SNCF représente près de 39 % du marché, Transdev est à 27 % et, Car Postal à 10 %.

Ce constat est tout de même à nuancer, car Transdev et KEOLIS font appel à de la sous-traitance pour une part relativement importante de leurs services. Ainsi une fois la sous-traitance retirée, le chiffre d'affaires net de POM n'est plus que de 6 543 000 €, soit seulement 15 % du marché global.

Il est intéressant de noter que les lots visés par POM et par KEOLIS sont approximativement de la même taille. En moyenne, le montant des marchés ciblés s'approchent des 2 700 000 €, tandis que du côté de Car Postal, la stratégie est différente. Cette entreprise s'orientant plus vers les lots de tailles intermédiaires tournant autour d'une moyenne à 1 300 000 €.

[30] I Informations provenant des Délibérations du comité syndical du 29 Mai 2009, émise par le SMTCH

1.2.2.2.3.2.2. … les entreprises locales …

Une des particularités du marché d'Hérault Transport est l'entente réalisée entre les transporteurs « biterrois ». En effet, les lots autour de Béziers (les lots 15,16 et 17) ont été récupérés par un groupement d'entreprises[31] qui ont répondu ensemble à l'appel d'offres.

Le tableau[32] ci-dessous montre le détail de ces 3 lots. Une fois additionné, le poids de ces « petits transporteurs » est supérieur à celui de l'entreprise suisse, Car Postal. L'ensemble des lots récupérés vaut près de 5 000 000 €.

GME GIL, GRV, THERON			
Lots	Nombre de véhicules	Prix gagnant	% de différence entre le prix gagnant et le prix donné par l'AO
15	18	1 893 655,32 €	3,70%
16	21	1 549 258,69 €	4,90%
17	21	1 578 574,95 €	4,60%
Total	60	5 021 488,96 €	
Moyenne	20	1 673 829,65 €	4,40%

Tableau 5 : Détail des informations des lots détenus par le GME Gil-Grv-Théron

D'autres petits transporteurs sont présents sur les lots 18 et 19. N'apportant pas plus d'information économique, il n'est pas paru obligatoire de les commenter ici. Les données les concernant sont disponibles dans le tableau présenté ci-dessous.

Autres petits exploitants				
Lots	Exploitants	Nombre de véhicule	Prix gagnant	% de différence
19	GME Pons - Laures	26	1 640 082,61 €	1,50%
18	GME Restouble-Capdeville, Estoup	29	1 566 916,28 €	2,90%
20	Juers	5	723 173,00 €	-0,70%
Total		55	3 206 998,89 €	
Moyenne		20	1 310 057,30 €	2,20%

Tableau 6 : Détail des informations des lots détenus par les autres exploitants

1.2.2.2.3.2.3.…et les nouveaux arrivants

Si une comparaison tarifaire est réalisée, il est clairement visible que, Car Postal est l'exploitant le moins cher. En effet cette entreprise se trouve en moyenne 5,33 % en dessous du prix annoncé par l'AO, alors que POM et Keolis sont approximativement autour des 3,20 % au-dessus. Quant au GME de Gil GRV et Théron, il est encore plus cher avec une moyenne de 4,40 %.

[31] GME : GIL – GRV – THERON présenté sur le « Tableau 5 : Détail des informations des lots obtenus par le GME GIL-GRV-THERON

[32] Information des tableaux 4 et 5 proviennent des délibérations syndicales du 29 Mai 2009, émise par le SMTCH

Il faut tout de même noter, la présence de l'entreprise Faure, originellement basée sur le bassin Rhône-alpins, via sa filiale Autocars du Pays Lodévois. L'entreprise n'est en possession que d'un seul marché, mais a réussi à proposer un prix inférieur de 12,70 % par rapport à l'évaluation réalisée par Hérault Transport. De plus l'entreprise à racheter un « petit exploitant[33] » ce qui peut laisser présager qu'elle ne se satisfera pas d'un seul lot lors du prochain appel d'offres.

Cette description et analyse de la situation du marché permet d'avoir une vision claire des rapports de force existant sur le périmètre. C'est-à-dire la présence des trois grosses entreprises, les alliances des « petits transporteurs » et l'arrivée de nouveaux entrants symbolisée par Faure.

La fin de la période d'attribution des différents marchés est en train de se profiler. Le nouvel appel d'offres aura normalement lieu l'année prochaine. Transdev doit donc se préparer et anticiper au maximum le renouvellement de ces contrats afin d'être en capacité de répondre aux nouvelles demandes de l'autorité délégante.

1.2.2.3. Pourquoi un tel système ?

Une fois le marché abordé en détail, il faut attirer l'attention sur les spécificités de la solution trouvée par Hérault Transport concernant son périmètre d'activité. Le fait d'avoir mis au point une procédure d'allotissement sans négociation possède plusieurs avantages et ce pour l'ensemble des parties prenantes présentes sur le territoire.

Du point de vue de l'autorité organisatrice, cela permet d'avoir une multitude d'interlocuteurs et de limiter les rapports de forces entre elle et les exploitants. Effectivement, le fait que ce ne soit pas une seule entreprise qui gère l'ensemble du territoire diminue fortement le poids de chaque délégataire. Il y a ainsi une certaine concurrence qui favorise la politique locale, et donne la possibilité de faire intervenir des transporteurs déjà présents historiquement sur le territoire, comme c'est le cas sur le lot 2.

Du côté des transporteurs, ce genre d'allotissement leur permet d'avoir une possibilité plus importante de décrocher un marché. Plus il y a d'allotissement, moins les capacités financières et matérielles demandées aux entreprises sont importantes. Cela permet également de minimiser les risques. Lors d'un marché de type « délégation de service public », il n'y a qu'une entreprise gagnante. Dans le cas de l'appel d'offres d'Hérault Transport, il y a une pluralité d'entreprises qui réussissent à obtenir des contrats. Ces entreprises ne sont pas que des grands groupes, comme Transdev ou KEOLIS, mais également des petites entreprises familiales comme les autocars Pons ou les autocars GRV.

Cette méthode permet aussi la mutualisation des ressources d'une entreprise. C'est-à-dire qu'elle donne la possibilité aux transporteurs de mettre en place une vraie stratégie. Une entreprise ne répondra pas sur l'ensemble des lots, mais aura plus tendance à se focaliser sur des zones où elle connaît déjà le territoire, où elle à un point d'appui via des infrastructures. La stratégie sera ciblée sur une zone où un avantage concurrentiel est détenu et exploitable.

Le procédé mis en place par Hérault Transport permet donc d'une part de faire jouer la concurrence, mais également de permettre aux plus petits d'avoir des opportunités. Il faut tout de même nuancer, en effet, la multiplication des interlocuteurs et des méthodes de travail peut pousser à une

[33] Rachat de l'entreprise « Voyages Guirette » par Faure

démultiplication des problèmes. La procédure d'analyse des offres est également plus lourde pour l'autorité organisatrice. En 2008/2009 pas moins de 39 offres furent étudiées.

Enfin, cela favorise également la concurrence, car plus il y a de marchés disponibles, plus il y aura d'acteurs potentiels. Le nombre important de parties prenantes peut donc rendre assez difficile la possibilité de collusion. Il est également plus ardu pour l'autorité organisatrice de faire passer ses idées, sa culture du service et sa gouvernance si le nombre d'acteurs est trop important, car celles-ci se retrouvent diluées.

1.2.3. Le réseau

1.2.3.1. Informations sur le réseau actuel

Comme son nom le laisse penser, le réseau interurbain d'Hérault Transport s'étend sur l'ensemble du département de l'Hérault. Il connecte les grosses agglomérations héraultaises entre elles (Montpellier, Béziers, Sète, Clermont L'Hérault, Lodève) via des lignes structurantes. Ces lignes permettent ensuite d'en rejoindre d'autres pour atteindre des communes plus petites et plus éloignées. Le réseau comporte actuellement 64 lignes régulières et environ 220[34] lignes scolaires, ce qui représente près 600 arrêts scolaires et 1 800 arrêts sur l'ensemble du territoire. L'exploitation d'un tel réseau nécessite ainsi l'utilisation de près de 450 véhicules[35].

Le plan ci-dessous est celui qui est utilisé par Hérault Transport actuellement. Il permet de voir que l'organisation des lignes bel et bien en « étoile » autour des agglomérations et qu'elles sont reliées entre elles.

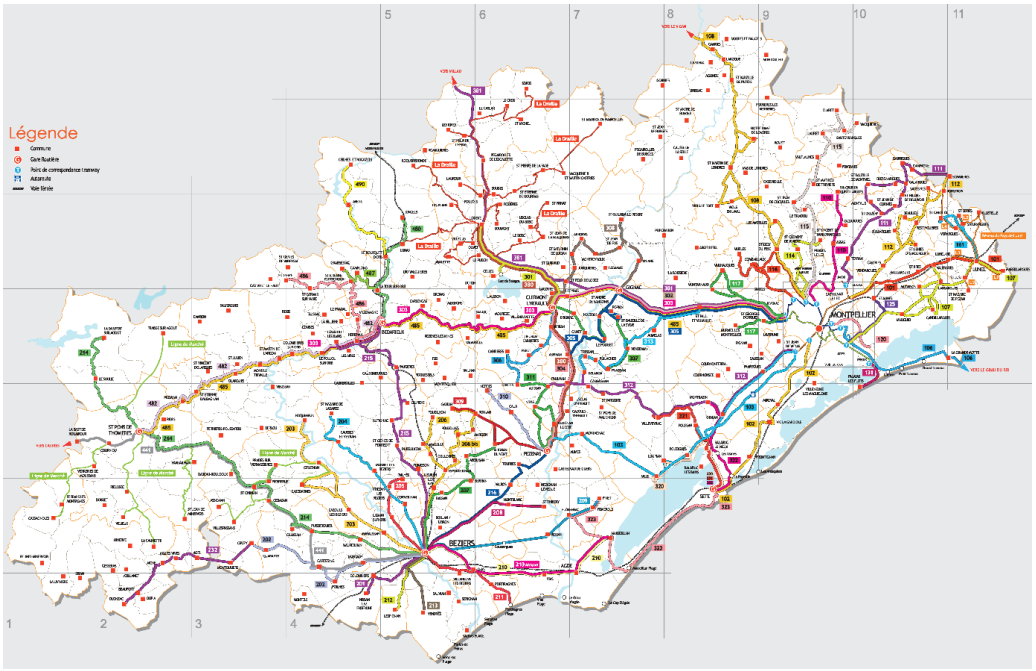


Figure 11 : Carte du réseau interurbain Hérault Transport

[34] Chiffres issus du plan de production 2008 Hérault Transport

[35] Les chiffres proviennent des données Hérault Transports disponible sur le site internet de l'autorité - http://www.herault-transport.fr/

Depuis 2010 l'autorité organisatrice des transports a mis en place une tarification unique avec pour but de permettre le déplacement à l'ensemble de la population. C'est ainsi qu'a été lancée la campagne de « *Tout l'Hérault à 1 euro*[36] ». Cela a provoqué une explosion de la fréquentation des lignes de cars. Le réseau a connu ainsi une évolution des déplacements et la fréquentation a augmenté de près de 200 % sur les axes structurants[37].

1.2.3.2. Ce que l'on sait pour le futur

Pour le moment le cadre qui a été présenté n'est que l'historique et la situation actuelle du réseau interurbain d'Hérault Transport. Concernant le futur appel d'offres, il existe une forme d'incertitude sur les informations possédées par les entreprises. En effet tant que les dossiers de candidature et de réponse à appel d'offres ne sont pas fournis par l'autorité organisatrice il est impossible de savoir comment va s'organiser exactement le futur marché.

Il faut tout de même nuancer, car bien que le celui-ci puisse évoluer, il ne sera pas modifié en profondeur. En effet, l'autorité organisatrice est dans une logique d'évolution pertinente, il semble donc normal de garder globalement les mêmes configurations concernant le tracé et les frontières des lots et de ne procéder à des changements qu'en cas de forces majeures.

Pour le nombre de lignes régulières, il n'y a pour le moment pas d'information. Les lignes ne sont que très rarement altérées. Il faut noter qu'une enquête sur les déplacements a été menée dans l'Hérault et dont les résultats seront disponibles en 2015[38]. Suite à celle-ci, il est possible que de nouvelles observations soient faites par rapport aux habitudes de déplacement des Héraultais, et par conséquent qu'il y ait des souhaits de modification du tracé des lignes pour les rendre plus pertinentes. À souligner tout de même que les dossiers de réponses à l'appel d'offres des différents transporteurs sont à rendre pour janvier 2015. Les résultats de l'enquête n'auront pas été rendus pour cette échéance, Hérault Transport ne pourra donc pas se baser sur celle-ci pour faire de nouvelles propositions pertinentes d'évolution. Ce qui va probablement se passer, c'est que l'autorité organisatrice mettra en place un système d'avenant une fois qu'elle aura pu étudier et réfléchir sur les résultats de l'étude afin d'effectuer les modifications souhaitées.

Les lignes scolaires, elles non plus ne connaissent généralement pas de grosses modifications structurelles. En effet les réglages réalisés sur ces lignes sont plus sur les horaires pour l'alignement avec les lycées/collèges de l'agglomération.

Ainsi, des deux points précédents découle l'évolution du volume kilométrique. En effet il est dépendant des modifications réalisées sur les lignes et ne sera disponible qu'une fois les dossiers remis par l'agglomération permettant ainsi une comparaison avec le volume actuel.

À l'inverse des maigres informations obtenues sur le détail des lignes, il a tout de même été possible de récupérer certaines des futures modifications relatives au marché :

- Tout d'abord la diminution de la durée du contrat de 6 à 4 ans. Cela serait dû à une procédure judiciaire avec un des transporteurs (Guirette). Dans le communiqué fait par le

[36] Slogan publicitaire mis en avant, pour promouvoir le fait que l'ensemble de l'Hérault est accessible par car pour la somme de 1 euro.
[37] Information provenant de la Présentation COTITA – Annexe 7, page 84
[38] Informations concernant l'enquête sont disponibles ici : http://www.herault.fr/2013/10/11/agir-demain-enquete-deplacements-heraultais-16040

comité syndical[39], il est dit que la décision impactera également la date de lancement du lot 19.

- Suite à cela il serait possible d'assister à une augmentation de l'âge moyen des véhicules. Le but affiché est de permettre au petit transporteur de perdurer. En effet, il leur serait difficile d'obtenir un prêt afin d'amortir un véhicule sur 4 ans. Cela viendrait en partie contrebalancer la mesure citée plus haut.
- La seconde information pertinente est la possibilité qu'a évoqué l'autorité organisatrice d'arrêter la ligne Montpellier – Millau au Caylar, ce qui donnerait : Montpellier – Le Caylar et rendrait le lot 20 beaucoup moins attractif voir inexistant. Il pourrait en découler une intégration du lot 20 au lot 1, ce qui lui augmenterait le poids économique de ce dernier.

Il faut tout de même ajouter que plus la date de remise des dossiers par Hérault Transport s'approche plus les informations viennent à fuitées.

1.3. Présentation du stage

C'est donc sur la base de ce cadre spatio-temporel que s'est déroulée l'étude à l'origine de ce mémoire. Pour rappel, l'intégration lors du stage s'est faite au sein de la cellule *Développement du Territoire* du Pôle Languedoc Roussillon – Midi Pyrénées pour le compte de l'entreprise Pays d'Oc Mobilités présentée auparavant. Il s'est déroulé sous la direction de M. Stéphane Delpech qui en est le responsable.

Le but principal de cette expérience était de pouvoir participer au travail de réponse à appel d'offres sur l'ensemble du département de l'Hérault. L'intitulé du stage fut donc le suivant :

« *Pilotage et développement d'appels d'offres : Participation au Go / No Go du « Business development » puis établissement et suivi des plans d'actions* ».

Malgré l'énoncé, le stage a eu néanmoins comme activité principale de réaliser la phase préparatoire de réponse à l'appel d'offres des réseaux interurbains et scolaires d'Hérault Transport en prévision de la procédure de septembre 2014 ayant pour but l'attribution des marchés à partir de du 1er juillet 2015.

Le début du stage, au mois d'avril, correspondait avec le besoin de la cellule en termes d'effectif. Arriver au début de le l'étude a permis de participer à l'ensemble du travail amont, de la phase préparatoire à l'élaboration des outils nécessaires que souhaitaient avoir M. Stephane Delpech pour répondre efficacement aux demandes d'Hérault Transport.

En effet, ce n'est pas la première fois que Pays d'Oc Mobilités répond à l'appel d'offre d'Hérault Transport (2003 et 2008/2009), et l'entreprise a à sa disposition un certain nombre d'informations importantes. Il n'en demeure pas moins que cet appel d'offres est un enjeu crucial pour l'entreprise, pouvant remettre en cause une grande partie de l'activité de la structure si celui-ci venait à être un échec. C'est pourquoi POM a mis en place une démarche proactive et préventive quant à la réalisation de cette réponse.

[39] Communiqué du comité syndical « Hérault Transport » du 24 Juin 2014 – article 13

Afin de rendre l'expérience intéressante il a semblait évident qu'il fallait caller le stage sur la progression des avancées de l'appel d'offres. Ainsi la première phase a été la réalisation d'une collecte de données permettant d'obtenir des informations précises et complémentaires sur l'état du territoire, mais également sur l'aspect actuel des différents lots. Cette collecte a été réalisée à l'aide d'études documentaires poussées et de sorties sur le terrain permettant d'avoir une vision réaliste de l'environnement. Ce travail a permis d'avoir une base de réflexion solide pour la suite de l'étude.

Dans un second temps, il aurait fallu réaliser un outil d'aide à la décision s'appuyant sur les données collectées, les informations détenues par POM en interne accumulées au fur et à mesure des années d'exploitation comme délégataire d'Hérault Transport et d'autres agrégats. Cet outil avait pour but de permettre le remplissage des bordereaux de prix en prenant en compte les différentes variables, mais n'a pas été encore réalisé à l'heure de la rédaction.

Enfin, il a été important de mettre en place une politique de réponse à appel d'offres performante et efficace, celle-ci s'adaptant au lot visé. Ainsi il y a deux types de réalisation ici. La partie dite « statique » de la réponse, composée des documents réutilisés pour chaque lot (administratifs, présentation de l'entreprise), et la partie « dynamique » qui sera modifiée en fonction. À noter que ce travail est réalisé pour les appels d'offres offensifs, mais également défensifs.

Les objectifs, les missions et le sujet du stage s'intégraient donc totalement à cette démarche de préparation que souhaitait mettre en place Pays d'Oc Mobilités.

Ainsi ce mémoire a pour but de donner un thème d'étude au stage afin d'en faire ressortir un objet de recherche. Cela pousse à essayer de comprendre la situation et les enjeux afin de les analyser et d'en donner des résultats permettant ainsi de répondre à la problématique instaurée. Le sujet traité fut donc le suivant :

« ***Pilotage et développement d'une préparation de réponse à appel d'offres*** *: de la phase préparatoire à la mise en place du processus de décision de participation et à l'élaboration d'un plan d'action adapté à la situation : étude de cas de la future RAO des lignes interurbaines et scolaires d'Hérault Transport* ».

1.4. Annonce de la problématique

Afin de donner un fil conducteur à ce mémoire, il a fallu trouver une problématique en relation avec le sujet. Celle-ci devant prêter à discussion, à susciter un raisonnement et par la suite à amener à réfléchir à propos d'autres questions.

La problématique choisie a eu pour but de mettre en avant un aspect des opérations d'appels d'offres qui est généralement négligé. Il est évident que constituer une réponse à appel d'offres[40] n'est pas simple. La réalisation de recherches, l'émission d'hypothèses et les vérifications terrains sont obligatoires. Ce mémoire traitera donc de la phase amont, c'est-à-dire des études réalisées avant de passer à la rédaction de la réponse.

Cette préparation préalable permet d'avoir un ensemble d'informations pour être le plus efficace possible lors de la constitution du dossier de réponse. Elle rend également l'entreprise plus rationnelle, en effet il n'y aura pas de surévaluation de la structure, c'est-à-dire qu'elle connaîtra

[40] Aussi appelée RAO

parfaitement ses capacités et par conséquent ses opportunités. Ainsi en consolidant ses connaissances sur son environnement interne et externe, il est possible pour l'entreprise d'utiliser au mieux ses moyens et de combler ses lacunes si elle en possède

De plus, cela permet d'évaluer les concurrents et de les considérer à leur juste valeur. Certes il ne suffit pas d'une préparation seule pour l'emporter sur ses adversaires, mais il est possible ainsi d'avoir une idée plus ou moins concrète de l'état du marché et de se positionner sur celui-ci.

Aujourd'hui à l'heure où la rationalisation des ressources, qu'elles soient financières ou humaines, est devenue un objectif majeur pour les entreprises, il semble évident que savoir exactement ce qu'elle possède et ce qu'elles sont capables de faire est très important. C'est pourquoi on peut considérer qu'une telle préparation n'est que la suite logique de l'évolution de la situation économique et qu'elle s'inscrit tout à fait dans les thèmes d'actualités du moment. L'importance démontrée de cette préparation, pousse à vouloir en savoir plus. Ainsi, ce mémoire aura comme objectif annoncé de suivre un développement clair afin de répondre à la problématique suivante :

« *Dans quelles mesures une entreprise peut-elle se préparer à répondre défensivement ou offensivement à des appels d'offres ? Quels en sont les enjeux ? Les limites et les contraintes ? Étude de cas : Hérault Transport*»

1.5. Méthodologie et dimensions étudiées

1.5.1. Méthodologie de l'introduction

La vocation première de ce document est donc d'arriver à faire comprendre dans quelles mesures une préparation de réponse à appel d'offres est intéressante pour une entreprise. L'étude s'est basée sur le cas concret du futur appel d'offres d'Hérault Transport concernant son réseau interurbain et scolaire. La première étape fut la réalisation d'une présentation globale du cadre spatio-temporel. Des éléments descriptifs furent énoncés, afin de permettre au lecteur d'avoir une vision claire de la situation. L'ensemble des éléments présentés a semblé pertinent. En effet, que ce soit la description des parties prenantes ou celle du marché, ce sont des éléments dont le lecteur ne peut se passer pour la compréhension. L'introduction a donc été réalisée dans le but de fournir l'ensemble du contexte et de permettre une familiarisation avec celui-ci. Il est important de noter qu'elle est assez longue, mais que ce choix fut justifié alors, pour permettre une fluidité dans la rédaction et la lecture du mémoire. La façon dont elle a été construite permet de ne pas avoir à revenir sur des points de présentations au milieu de l'analyse.

Il a été choisi de présenter les informations avec un maximum d'appui sur des représentations graphiques (tableau, cartes, etc..). En effet il a été prouvé, que l'utilisation d'un support en parallèle du texte, favorisait l'assimilation et la compréhension des informations. Dès lors, l'ensemble de l'iconographie a été créé ou retravaillé dans cette optique. Les cartes par exemple ont été réalisées de concert avec la rédaction afin de parfaitement illustrer les propos.

Le but de chaque partie fut de répondre à des hypothèses, permettant ainsi la conception d'un raisonnement pertinent. Une définition des termes est apportée après l'annonce et l'explication de chaque groupe d'hypothèses permettant la bonne compréhension de celles-ci.

1.5.2. Méthodologie – « Pour quelles raisons se préparer ? »

Dans la première partie, l'objectif fut de montrer « pourquoi une entreprise devrait se préparer » à répondre à un appel d'offres. Afin d'exposer ces raisons pouvant stimuler ce processus, plusieurs points de vue ont été adoptés. Aucun outil stratégique particulier n'a été utilisé pour permettre de faire ressortir les éléments présentés. En effet, ces enjeux sont assez généraux et ne sont pas spécifiques à une seule entreprise.

La méthodologie a été ici de se placer dans la peau d'une structure en fin de contrat d'exploitation et d'essayer de comprendre sa position et ses différentes réactions potentielles. Pour cela il a semblé pertinent de présenter les différentes situations d'appel d'offres possibles. La première partie s'est donc articulée autour des hypothèses suivantes :

- D'une part « *l'existence d'une multitude d'enjeux pouvant pousser une entreprise à anticiper une RAO* »
- et d'autre part le fait que *« ce n'est pas un seul critère qui pousse à la décision, mais la corrélation existante entre plusieurs d'entre eux* ».

Le terme « enjeux » fait ici référence à tous les aspects stratégiques existants dans une entreprise et dont laquelle elle dépend. Il a été choisi d'aborder les 3 principaux, l'aspect économique, l'aspect social et l'aspect marketing.

Par « anticipation » il faut comprendre « capacité de préparation ». En effet, le questionnement se fait sur la possibilité existante qu'une multitude d'enjeux peuvent influer les décisions de préparations de réponses à appel d'offres.

1.5.3. Méthodologie – « Comment et dans quelles mesures se préparer ?

La seconde partie est la plus importante en termes de contenu et c'est ici que se situe le gros de l'analyse. Le but de celle-ci est de montrer « comment une entreprise peut se préparer pour un appel d'offres ». Pour la réalisation de celle-ci, il a été nécessaire de procéder à une collecte de données d'informations, chiffrées, mais également de « terrains ». Par la suite cet ensemble fut mobilisé dans des d'outils stratégiques. Il est donc possible de voir qu'un diagnostic territorial, un PESTEL et SWOT furent réalisés, ces trois outils permettant de couvrir une analyse externe, mais également interne de l'entreprise.

Une fois ce travail sur les informations réalisé il a été choisi de concaténer l'ensemble des informations à dispositions pour émettre des hypothèses d'orientations stratégiques. La seconde partie s'est donc vue structurée autour des hypothèses ci-dessous :

- D'une part *« l'existence d'un différentiel d'informations entre position offensive et défensive lors d'un appel d'offres »*
- Et d'autre part *que « la préparation de réponses à appel d'offres, si elle est bien réalisée, permet de mettre en place un environnement virtuel structuré autour des données possédées par l'entreprise dans lequel il est possible d'émettre des hypothèses stratégiques »*

Les positions « *offensives* » et « *défensives* » sont des termes décrivant la position dans laquelle se trouve une entreprise lors d'un appel d'offres. Le point principal qui a voulu être souligné ici est en

réalité le manque de transparence des informations en essayant de montrer qu'il est relativement plus simple de répondre à un marché en situation défensive qu'en offensive.

Les « hypothèses stratégiques » désignent en réalité des possibilités d'orientations stratégiques qui dépendent bien évidemment d'une multitude de facteurs. Elles ne sont en aucun cas parfaites ni exhaustives et ne sont que le reflet du travail effectué et des informations obtenues. Elles apportent néanmoins un poids méthodologique important, car elles permettent de donner une finalité au travail réalisé en amont.

1.5.4. Méthodologie – « Les limites de l'étude »

La dernière partie quant à elle a deux buts. Dans un premier temps, montrer comment se structure et s'organise le processus de décision et ensuite nuancer les résultats obtenus au terme de la phase préparatoire de la réponse à appel d'offres en montrant les différentes limites existantes. Les hypothèses ayant guidé la réalisation la dernière partie sont les suivantes :

- Le fait que « *l'étude sert de base pour le processus de décisions* » d'une part
- Et d'autre part que « *cette démarche demeure perfectible et que la décision finale ne peut se baser que sur celle-ci* »

Les différentes dimensions étudiées ici sont les limites concernant ce genre d'anticipation.

Par « processus de décision », il faut comprendre « enchaînement logique ». En effet, il sera montré dans cette dernière partie comment l'entreprise peut prendre appui sur une analyse de ses environnements interne et externe pour mettre en place une stratégie en cohérence avec sa démarche de préparation. Le but est également de montrer que cet appui n'est en aucun cas parfait et qu'il a des limites, qu'il est nécessaire de prendre en compte.

À présent, l'ensemble de la méthodologie du mémoire a été vu et c'est donc, avec ces objectifs en tête qu'il a été pensé et rédigé. Le contexte ayant bien été rappelé, il est temps de voir donc dans un premier temps ce qui peut motiver une entreprise à anticiper un appel d'offres. Par la suite, il sera nécessaire de voir comment elle peut s'y prendre pour mettre en place une telle démarche de préparation. Quant à la dernière étape, ce sera de voir quelles mesures elle peut se servir de ses nouvelles informations, et qu'elles en sont les limites.

2. Pourquoi anticiper une réponse à appel d'offres ?

2.1. La notion d'anticipation

L'anticipation consiste en la prévision, d'événements qui sont supposés arriver. Cette notion fait également référence à la réalisation quelque chose avant le moment prévu. Ainsi dans le cas présent, le fait d'anticiper une réponse à appel d'offres rejoint l'idée de se préparer avant la date buttoir. Comme vu précédemment à l'heure où la rationalisation des ressources est primordiale pour l'entreprise, il est très important de pouvoir être prêt le plus tôt possible afin de faire preuve d'efficacité et d'efficience.

Le principe d'anticipation est très utilisé dans d'autres secteurs, par exemple lors de l'établissement des stratégies d'entreprise. Avec ces décisions, il y a aussi une prise en compte de l'avenir et des éventuelles possibilités. En effet, cela permet d'aider à l'orientation de la politique de l'entreprise. En appel d'offres, c'est identique, il est nécessaire d'anticiper et de mener à bien l'ensemble de la phase de préparation pour être le plus efficace possible au moment de la réponse.

Pour bien comprendre le sujet, il faut rappeler que dans le monde du transport public, il existe une réglementation très stricte, il est par exemple obligatoire d'avoir en sa possession une attestation de capacité technique. Comme le nom l'indique, c'est un service public, par conséquent il est régi par l'état. Quand l'Autorité Organisatrice du Transport décide de déléguer l'exploitation de ses services à des entreprises privées, elle peut le faire via un système d'appels d'offres (cas de l'étude sur Hérault Transport). Pour les entreprises de transport de voyageurs cela peut vouloir dire qu'en cas d'une défaite lors de ces appels d'offres, elles peuvent se retrouver « sans rien », sans marché à exploiter.

Ces notions d'anticipation et de préparation sont donc primordiales. Elles ont pour vocation de limiter les risques liés aux appels d'offres. Il semble logique que l'échec ou l'obtention d'un marché lors d'une RAO n'ait pas le même impact sur toutes les entreprises. Il est clair qu'une entreprise de petite taille n'a pas les mêmes besoins qu'une firme multinationale. Dans tous les cas, ces notions permettent à chaque entreprise de se défendre.

2.2. Différents enjeux

Il existe une multitude d'enjeux qui sont liés aux attributions de marchés. Leur importance dépend fortement du type d'entreprise. Trois aspects majeurs seront étudiés et mis en évidence ici :

- L'aspect ***économique et financier***
- L'aspect ***social***
- L'aspect ***marketing et « image »***

Ces enjeux paraissent assez vastes et structurants pour permettre une vision globale de la situation. Dès lors qu'il y a un appel d'offres, ils sont remis en cause. C'est pourquoi il est intéressant de s'y attarder en prenant comme base le futur appel d'offres d'Hérault Transport. Il est judicieux de se placer du point de vue d'une structure comme POM.

2.2.1. Enjeux économiques

L'enjeu économique est le premier à être abordé. Il faut dire qu'il possède un poids particulièrement important, et ce pour l'ensemble des entreprises. Dans le cas de POM, avec ce nouvel appel d'offres, il y a remise en cause de près de 50 % de son activité[41] . En effet, en cas d'échec POM connaîtrait une diminution très forte de son CA avec une perte qui s'élèverait à près de 6 000 000 d'euros pour un CA total de 13 500 000 d'euros. Cela entraînerait un mécanisme négatif sur l'entreprise, un cercle vicieux.

À l'inverse, réussir à défendre les précédents marchés et récupérer l'exploitation de nouveaux serait un plus pour l'entreprise et possiblement une situation idéale. Cela pourrait déclencher un cercle vertueux, c'est-à-dire une accumulation de phases bénéfiques qui s'enchainent les unes après les autres et qui positionne l'entreprise dans une logique positive.

Dans les deux cas, l'avenir de l'entreprise est fortement lié à la réussite ou à l'échec de la réponse à appel d'offres. Pour que la santé de l'entreprise perdure, il est très important pour elle de se mettre en condition et de faire tout ce qui est possible pour obtenir l'exploitation des marchés.

Il est donc possible de voir que pour POM les marchés d'Hérault Transport sont très importants. Comme vu précédemment, d'autres entreprises sont partenaires de Transdev sur certains lots. La plupart sont des entreprises familiales qui n'œuvrent que dans un périmètre assez restreint. Elles sont généralement à rayonnement local voir départemental pour les plus grosses. Pour ces PME, l'importance de ces marchés est d'autant plus grande. En effet la majorité d'entre elles ne disposent comme activités que de ces participations aux marchés (hors activités occasionnelles qui sont actuellement en baisse dans la région). En clair, une mauvaise décision d'un dirigeant de PME peut provoquer la perte d'un marché Hérault Transport pour sa structure et donc pourrait être fatale pour ce genre d'entreprise. Elles sont donc plus sensibles à ce genre de situations.

De ce fait, il est possible de voir qu'il y a un réel intérêt économique derrière ces appels d'offres. Les entreprises ne pouvant en aucun cas, pour leur santé financière actuelle et future, se passer de ce genre de contrat.

2.2.2. Enjeux sociaux

D'un point de vue social, le constat est le même. Si du « jour au lendemain » l'entreprise se retrouve avec des bus et des conducteurs, mais sans ligne à devoir exploiter, elle sera obligée de licencier. Certes dans ce genre de situation il existe le transfert de salariés, mais cela ne veut pas dire que tous les employés seront récupérés par le nouvel exploitant. Cela lui coûtera donc encore plus cher, car elle ne peut en aucun cas employer des salariés à ne rien faire. Dans tous les cas, seulement deux solutions s'offrent à elle, réussir à relocaliser ses ressources ou alors licencier.

À l'inverse, remporter le marché signifie pour la structure sociale de l'entreprise qu'il y a une perpétuation et une durabilité des équipes et des membres de l'entreprise. Cela garantit ainsi le maintien de la culture d'entreprise et des méthodes de travail. Cela prouve également aux salariés que l'entreprise est en bonne santé. Cet aspect fait également partie de l'établissement d'un cercle

[41] % Du CA HT dans le capital total

vertueux. Ainsi décrocher un marché est une victoire économique, mais également une victoire sociale.

2.2.3. Enjeux marketing

Enfin d'un point de vue marketing, la situation est aussi à double tranchant. Le gain de nouvelles lignes et l'exploitation de celles-ci renvoi une image d'entreprise stable, fiable et compétente. Cela montre l'existence d'une certaine confiance accordée par l'autorité organisatrice. Une bonne image peut également permettre d'obtenir d'autres opportunités sur des territoires adjacents.

Dans le cas contraire, une défaite peut projeter une image négative. En plus de jouer sur le moral des employés, cela peut également refroidir de potentiels partenaires. Par conséquent, l'entreprise perd en crédibilité et en prestige, et cela même si son offre était pertinente et bonne. Le fait est que l'effet d'image est très important et joue énormément.

Une entreprise de mauvaise réputation aura du mal à s'imposer même si ses prix sont faibles alors qu'à l'inverse une entreprise avec une réputation positive pourra obtenir un marché même si ses prix sont plus élevés. Bien que les réponses aux appels d'offres soient évaluées avec une grille de critères très précis et décidés auparavant, l'effet d'image agit directement sur le décideur. Si l'un des membres à eu une mauvaise expérience avec telle ou telle entreprise il aura tendance à noter plus sévèrement du fait de son ressenti et de son passé.

Il est possible de montrer le lien entre, d'un côté les trois enjeux présentés, et d'un autre côté la réussite ou l'échec de l'entreprise. Comme vu lors de l'explication, une victoire provoquera un cercle vertueux tandis qu'un échec lui favorisera un cercle vicieux. Les schémas ci-dessous résument parfaitement les deux situations.

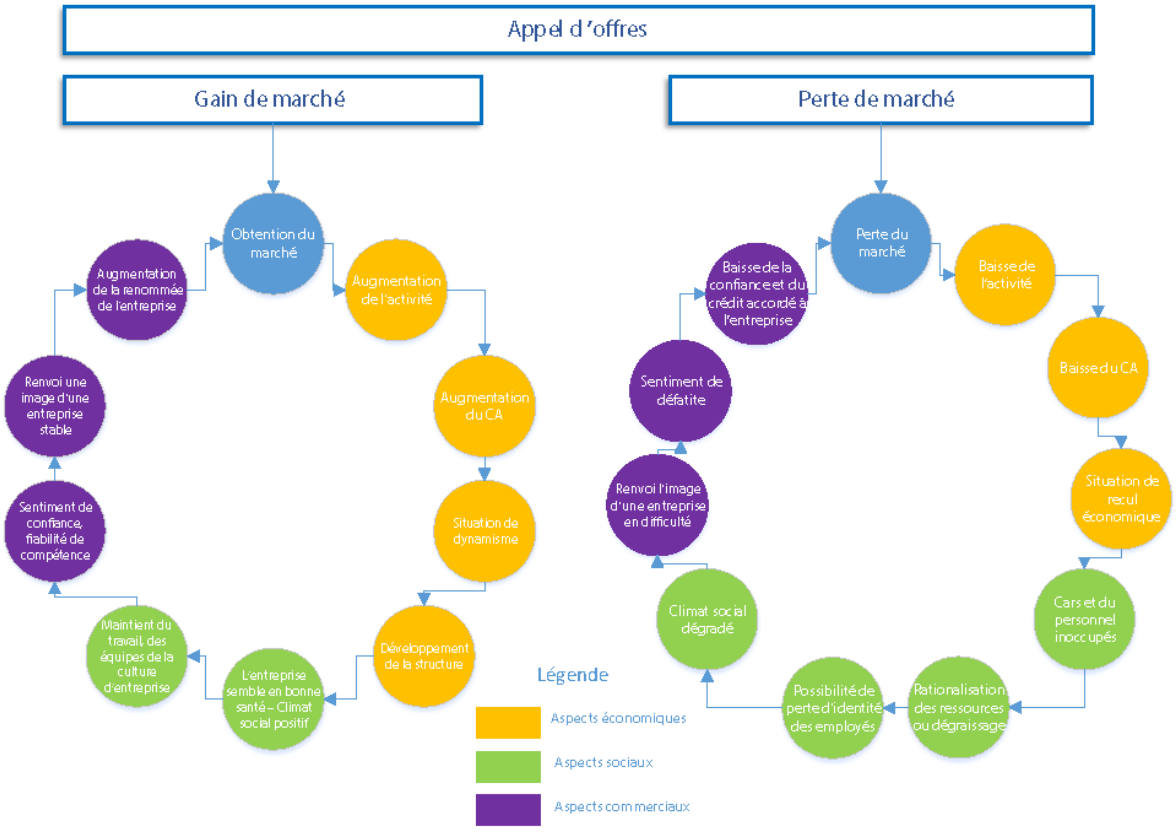


Figure 12 : Cercles vicieux et vertueux provoqués par les résultats des appels d'offres

Les 3 types d'enjeux en lien avec les résultats des appels d'offres sont de bons exemples permettant de montrer pourquoi il est important d'anticiper et de se préparer. La mise en place d'une stratégie au préalable est obligatoire. Les enjeux et les intérêts des entreprises étant cruciaux, il est impératif de connaître la marche à suivre pour l'obtention de nouveaux succès. Pour cela, il est nécessaire d'avoir le maximum d'informations sur les concurrents, le territoire et d'essayer d'anticiper les futures demandes de l'AO. De plus, il faut que l'entreprise soit capable d'analyser ses ressources afin de connaître ses marges de manœuvre. Il va sans dire qu'il est important qu'il y ait une corrélation entre ambitions, enjeux, intérêts et capacités de celle-ci. Une logique d'entreprise doit être instaurée et suivie. Par exemple, il est difficile de répondre sur un marché important si l'on ne dispose pas du matériel nécessaire à l'exploitation et que la capacité d'investissement est inexistante.

2.3. Les différentes situations d'appels d'offres

Il existe plusieurs situations différentes lors d'un appel d'offres. Les enjeux sont de natures diverses et il en va de même pour leurs impacts. Une entreprise ne réagit pas de la même manière selon les conditions dans lesquelles elle se trouve.

2.3.1. L'appel d'offres offensif

Le premier cas est celui de l'appel d'offres offensif, c'est-à-dire que l'entreprise ne possède pas le marché sur lequel elle va répondre et qu'elle souhaiterait l'obtenir. La structure est alors considérée comme un nouvel entrant sur le marché. Quand une situation comme celle-ci se présente, l'entreprise « arrivante » est celle qui prend le plus de risque, car elle possède moins d'informations sur l'exploitation et sur l'état du marché que l'entreprise actuellement en place. Il lui est par conséquent assez difficile de pouvoir optimiser son offre en amont comme l'entreprise sortante.

Cela ne veut pas dire qu'il y a une absence totale d'informations et qu'il est impossible de déloger une entreprise d'un marché. Certes, il n'y a pas une transparence absolue, mais l'entreprise en position offensive a tout de même des moyens pour en obtenir. Ainsi, plusieurs possibilités s'offrent à elle comme le travail directement sur le terrain, la prise de renseignements auprès de l'autorité organisatrice, la consultation du rapport annuel du délégataire quand celui-ci est accessible. De plus il est possible, lors de l'émission des documents d'appel d'offres, de poser des questions auxquelles l'AO tentera de répondre dans la mesure de ses capacités. Il faut noter que la nouvelle concurrence peut fragiliser la position de l'entreprise en place si l'exploitation du marché se passe mal et si les relations avec l'AO sont fragiles.

C'est dans le cas de ce genre d'appel d'offres que l'entreprise doit fournir le plus d'effort. En effet elle doit faire preuve d'une démarche proactive afin de récupérer le maximum d'informations lui permettant d'optimiser et dimensionner son offre.

Comme le montre l'illustration ci-dessous, dans le cas de POM il est possible de voir que 17 lots ne lui appartiennent pas. Il y a donc possibilité d'être offensifs sur certains marchés. Bien évidemment, la stratégie d'entreprise et le risque de réversion entre en ligne de compte lors des appels d'offres offensifs, POM ne sera donc pas candidate sur l'ensemble du territoire.

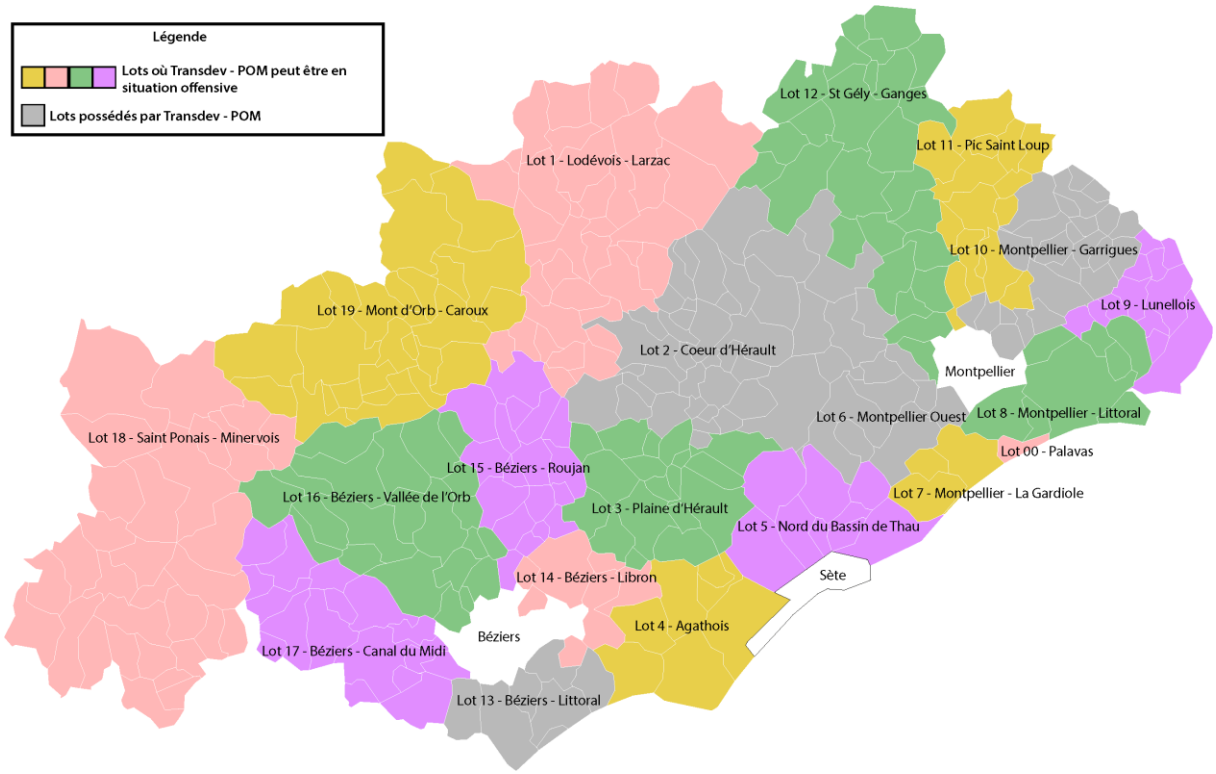


Figure 13 : Carte des lots sur lesquels Transdev peut être en situation offensive

2.3.2. L'appel d'offres en situation défensive

La seconde possibilité est celle des appels d'offres dits défensifs. L'entreprise ici est en possession du marché et souhaite en garder l'exploitation et de renouveler le contrat. Ayant été l'exploitante, elle possède structurellement plus d'informations que les autres entreprises et est en mesure de proposer une offre optimisée. Elle connaît le terrain, la clientèle et a de l'expérience, mais doit cependant faire face à de nouveaux entrants potentiels. Il est plus facile normalement de défendre un marché dont on connaît les rouages que d'en attaquer un. La difficulté pour l'entreprise sera de réussir à faire évoluer ces simples informations en avantages concurrentiels qui lui permettront de se démarquer et d'obtenir de nouveau l'exploitation du marché.

Comme il est possible de voir sur la carte[42], pour Pays d'Oc Mobilités il y a 4 lots à défendre. L'entreprise possède sur l'ensemble des lots grisés ci-dessus des données qu'aucune autre entreprise n'est en mesure d'avoir. Elle sait combien exactement lui coûte l'exploitation des lots et par conséquent combien ils lui rapportent. Ces données prennent plusieurs formes. Elles concernent l'offre, la demande, et l'aspect financier. Ces informations lui permettent de provisionner des ressources, car elle connaît les différents besoins ces futurs marchés.

Il est important de rajouter également que si l'entreprise possède un lot où il est nécessaire d'avoir 39 véhicules, il est très peu probable que l'AO le supprime ou le modifie du jour au lendemain. Il faudra toujours un nombre conséquent de véhicules pour l'exploiter. Certes, ce sont des données qui semblent anodines, mais elles permettent d'optimiser au maximum la préparation à l'appel d'offres. Ainsi, POM sait que sur ses lots, elle a besoin respectivement de 38, 29, 39 et 24 véhicules.

[42] Une carte avec uniquement les lots défensifs est disponible en annexe 8, page 85

L'entreprise doit donc faire en sorte d'avoir les ressources nécessaires. L'avantage principal d'être en position défensive lors d'un appel d'offres est de ne pas avoir besoin de prendre du temps pour découvrir le marché à exploiter.

À souligner qu'être titulaire d'un marché, permet de connaître les conditions d'exploitation. Le personnel est habitué à la culture de l'entreprise et l'exploitation de ce territoire. Les difficultés sur les lignes ont déjà été identifiées sur la période du contrat. Ainsi il n'y a donc pas seulement une avance en termes d'information, mais également d'expérience. L'entreprise en position défensive étant déjà en terrain conquis.

2.3.3. Les autres possibilités

Deux autres possibilités existent, la réponse dite miroir, qui n'est faite que pour faire remarquer la présence de l'entreprise. La seconde est la réponse « pour faire peur ». Elle a généralement pour but de pousser les concurrents à proposer des prestations à des tarifs réduits afin de gagner le marché sans pour autant que l'entreprise émettrice ait la prétention d'obtenir le marché. Bien évidemment il est possible de laisser entendre à un concurrent qu'il y aura une participation à un marché pour le pousser à rogner ses marges. Ces deux types de réponses ne sont effectivement moins, voire pas du tout utilisés dans le cas présent. Elles manquent effectivement de pertinence, car Hérault Transport ne négocie plus les contrats suite au référé de VEOLIA en 2008. Il est normalement assez difficile de savoir qui est candidat.

2.4. Le risque de rétorsion

Littéralement, une mesure de rétorsion signifie « se venger de quelqu'un en utilisant des mesures que cette personne a elle-même utilisées ». Dans le cas des appels d'offres de transport, c'est une notion qui est très importante. En effet, comme vu précédemment les différents enjeux présents lors d'un appel d'offres sont très significatifs. Il est compréhensible que les entreprises souhaitent minimiser les risques afin d'avoir une part certaine de leur chiffre d'affaires sécurisée.

À un premier niveau, le risque de rétorsion signifie ici qu'en attaquant un marché appartenant à un concurrent, l'entreprise se découvre et dévoile un pan de sa stratégie. La compagnie attaquée aura tendance à vouloir répondre à cette menace par une attaque sur un des marchés adverses.

À un second niveau, il est possible de voir cela comme de l'entente implicite entre les transporteurs. C'est-à-dire qu'une entreprise comme Transdev ne répondra pas à un appel d'offres sur un marché appartenant à un concurrent afin que ce dit concurrent ne réponde sur le marché visé initialement par Transdev.

C'est une notion assez protectionniste, qui permet entre autres une sécurisation relative des marchés. Elle ne va pas totalement à l'encontre de la concurrence, car il faut tout de même que les entreprises aient des moyens de pression l'une sur l'autre. De plus, même en cas de possibilité de rétorsion rien n'empêche l'entreprise de tout de même se positionner sur le marché. Cette notion peut être vue également comme de la spéculation. C'est-à-dire que stratégiquement il est possible de s'imaginer différentes hypothèses montrant une escalade du risque de rétorsion[43]

[43] C'est une notion qui ressemble de très loin à l'escalade de la peur lors de la guerre froide

Dans le cadre de l'exploitation du réseau d'Hérault Transport les transporteurs sont amenés à parler entre eux, il est donc potentiellement possible de savoir qui est intéressé par quoi avant la découverte des candidatures de réponse à appel d'offres. Ainsi pour l'ensemble des exploitants cette notion ne peut se manifester que sur le territoire où ils se localisent. Pour les transporteurs locaux, le risque de rétorsion est donc minime, car ce sont généralement des petites structures avec des ressources limitées qui ne peuvent être sur de multiples marchés en même temps. Pour les grands groupes comme, Car Postal ou Keolis, la logique de rétorsion est beaucoup plus importante et elle peut s'élever jusqu'au niveau national voir plus. En effet, il est possible que dans le cas d'une entente sur un autre département que cela impacte le marché de l'Hérault. Il faut tout de même que les marchés soient de proportions similaires et que les entreprises y trouvent toutes les deux un intérêt.

La carte ci-jointe permet de voir une hypothèse montrant comment peut se manifester le risque de rétorsion. Voici la situation choisie comme exemple[44] :

Hypothèses :

- Stratégie décidée par Car Postal : L'entreprise suisse souhaite s'étendre via le littoral de l'Hérault et par conséquent dans un premier temps récupérer l'exploitation du lot 5 lors du prochain appel d'offres
- Stratégie décidée par Keolis : Le but de l'entreprise est de se maintenir sur les lots ou elle est présente. Elle ne souhaite pas développer outre mesure ses activités dans l'Hérault et n'en a pas la capacité

Il est donc possible de voir que les deux stratégies vont dans des sens contraires.

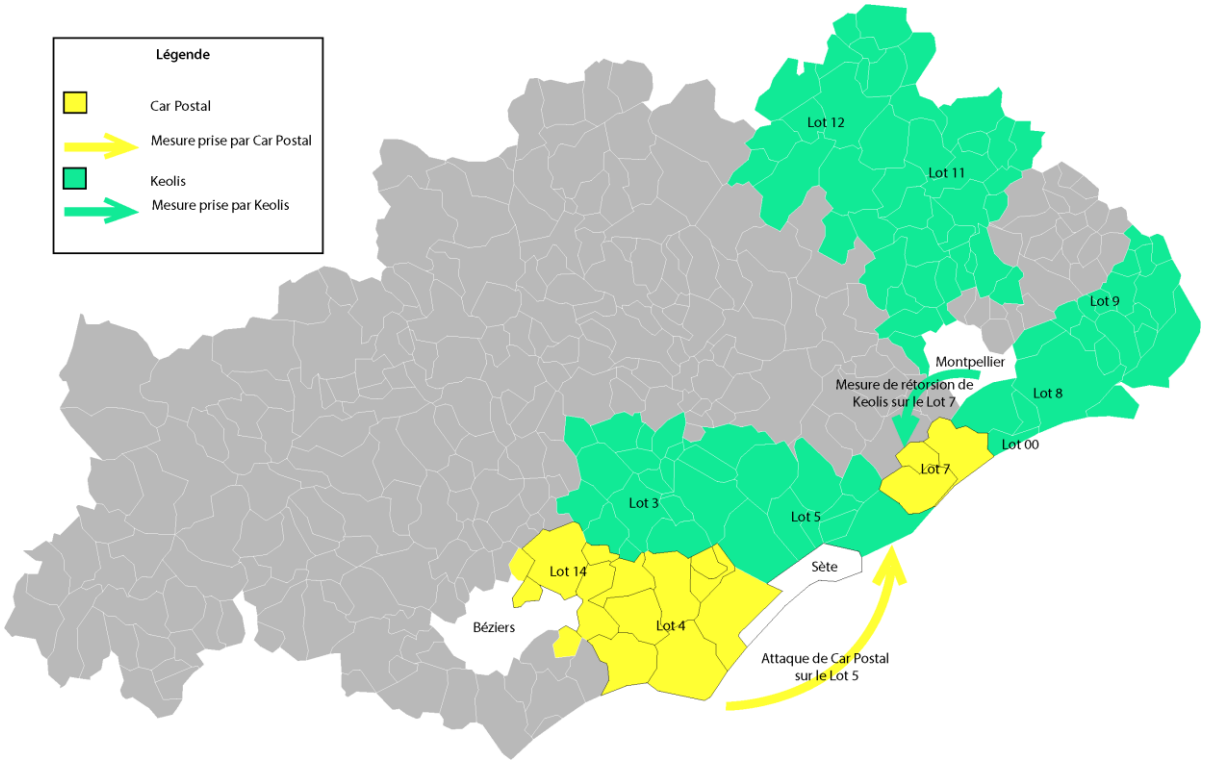


Figure 14 : Carte illustrant la notion de rétorsion

[44] L'hypothèse présentée ici a pour but de montrer un exemple de risque de rétorsion et n'est en aucun cas une représentation de la réalité

Voici donc l'explication de la situation : Si une attaque est réalisée par Car Postal sur le lot 5, Keolis pourra répondre par une attaque sur le lot 7 bien que cela ne soit pas dans l'optique de sa stratégie initiale. Si le risque de perdre le lot 7 pour Car Postal est trop élevé, l'entreprise n'attaquera pas le lot de Keolis, par peur de représailles.

Cet exemple est assez simplifié, car de nombreux autres paramètres peuvent entrer en ligne de compte (par exemple, est ce que la perte du lot 5 par Keolis et s'écarte plus de la stratégie de l'entreprise que la récupération d'un nouveau lot à exploiter), mais il permet tout de même d'avoir une illustration d'une situation possible.

Il est donc important de souligner que c'est la corrélation entre l'ensemble de ces déterminants qui pousse les entreprises à se mobiliser de la sorte. Les cercles « vicieux » et « vertueux » présentés dans cette partie ont permis de l'illustrer concrètement. La phase de préparation amont est donc un processus qui est engendré par en ensemble de déterminants. Il est possible d'en trouver d'autres. Le but ici a été seulement de montrer que ce n'est jamais un seul fait isolé qui oriente une entreprise, mais plus la combinaison de plusieurs.

Ainsi, après avoir vu les différents déterminants qui peuvent être considérés comme des incitations à anticiper une réponse à appel d'offres, il faut se plonger sur les moyens possédés par les entreprises pour mettre en place ce genre d'opération.

La partie suivante aura pour but de montrer quels sont les outils à la disposition des entreprises et de voir comment ils fonctionnent. Ils existent divers moyens pour aider à la mise en place d'une réponse à appel d'offres, et ils sont communément appelés des d'outils d'aide à la décision.

3. Comment se préparer ? Les outils et les méthodes disponibles

Pour mettre en place l'ensemble de la phase de préparation de réponse à l'appel d'offres, l'entreprise doit faire appel à différents types d'analyse. Il sera traité ici tout d'abord de l'analyse externe à l'entreprise, c'est-à-dire de proposer une vision globale de l'environnement dans lequel elle évolue. Ensuite, il est pertinent de regarder l'environnement interne à celle-ci pour aboutir à un regard sur l'ensemble que forment l'entreprise, son marché et l'ensemble de son environnement. La seconde étape sera de proposer des hypothèses stratégiques se basant sur l'ensemble des données récoltées et analysées.

3.1. Connaître son environnement – Analyse externe

3.1.1. Pertinence du diagnostic territorial

Il est donc important d'avoir une connaissance approfondie de son territoire, mais également des populations qui l'occupent. Ainsi un diagnostic territorial apporte une vraie base de travail. Il sert de socle à la préparation. Plus celui-ci sera détaillé plus l'entreprise sera en mesure de comprendre la diversité des enjeux existants sur son périmètre lors de l'appel d'offres. Il permet de faire un *« état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux, sociaux (…) et il fournit des explications sur l'évolution passée et des appréciations sur l'évolution future* ». Ultimement, le diagnostic territorial a pour objectif de permettre une meilleure connaissance de la population et une réflexion neutre sur laquelle s'appuyer. Il est considéré comme un outil d'aide à la décision. Il n'existe pas de diagnostic type, celui-ci doit s'adapter aux besoins de l'entreprise, à ce qu'elle souhaite savoir et à ce sur quoi elle s'interroge.

Dans le cas de POM, il est pertinent de réaliser ce genre de diagnostic. Il permettra de vérifier si les connaissances du territoire que possède l'entreprise sont toujours à jour. Le cas échant cela permet de les remettre à niveau.

3.1.2. Diagnostic Territorial

3.1.2.1. Informations sur le type de population

3.1.2.1.1. Démographie

Comme vu dans l'introduction, la population de l'Hérault est en augmentation depuis de nombreuses années. Le tableau disponible en annexe le montre assez clairement, en effet depuis l'année 2006, la population augmente d'environ 1,10 %[45] par an soit une augmentation en valeur absolue de 11 400 personnes. Cela le place comme étant le 9ème département de France en termes d'augmentation de population. En termes de population il est au 19ème rang avec environ 1 080 000 habitants.[46]

[45] Les chiffres de l'INSEE annonce 1,20 en moyennes – Données provenant des référencements INSEE
[46] Le tableau montrant l'évolution démographique ayant déjà été utilisé dans l'introduction, il n'a pas été remis ici. Cependant il est disponible également en annexe 4, page 82

Pour l'entreprise cela veut dire que pour les années à venir, il y aura une augmentation des besoins de déplacements. Plus il y a de monde sur le territoire, plus il y a de déplacements potentiels. Il est fort probable que l'offre de transport soit augmentée dans un futur plus ou moins lointain. Il est possible également d'y voir une menace. En effet, cette augmentation provoque un étalement urbain important. Un transport urbain allant plus loin signifie qu'il y a une diminution de l'interurbain. C'est donc un élément à prendre en compte.

3.1.2.1.2. Densité

Avec l'augmentation des populations, les densités sont elles aussi en hausse. Le département est à la 20ème place des départements les plus denses[47], avec une densité atteignant en 2011 171,5hab/km². Le graphique ci-joint en montre l'évolution depuis 1968[48] sur le territoire de l'Hérault.

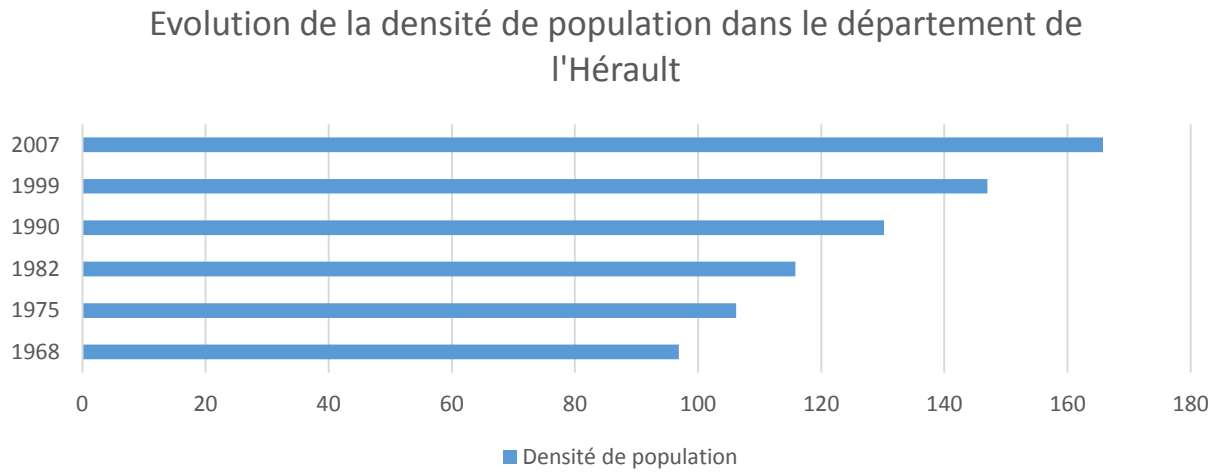


Figure 15 : Graphique d'évolution de la densité de population dans l'Hérault d'après l'INSEE

Il est donc visible qu'elle ne fait qu'augmenter depuis les années 60. Cette constatation est également applicable pour l'intérieur du département. Cependant, il demeure toutefois d'importantes disparités de densité.

En effet, sur la carte[49] ci-dessus il est possible de noter que la densification du littoral est largement supérieure à celle des terres intérieures. Par exemple, Montpellier, Sète et Béziers ont des densités respectives de 4651 hab/km², 1793 hab/km² et 780 hab/km² tandis qu'une ville comme Lodève est à seulement 330 hab/km².

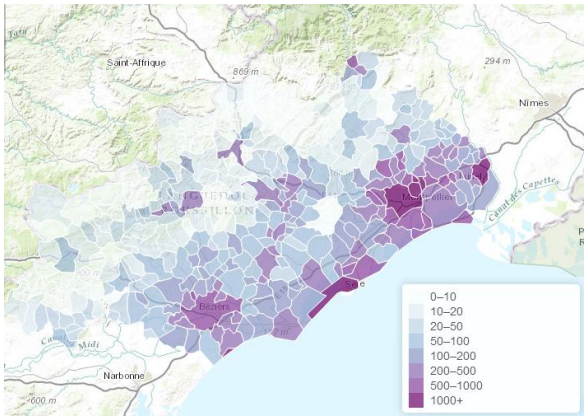


Figure 16: Carte des densités internes au département de l'Hérault

[47] Issue des données Insee sur la densité de population
[48] Données issues du dossier sur les départements détenu par Wikipedia et basé sur les statistique INSEE
[49] Les cartes ayant servies de base sont issue du site « Commune-mairie » et construites sur les carte des densités de « Lunel » et de « Poussan ».

Pour Pays d'Oc Mobilités, cette augmentation de la densité va de pair avec l'augmentation de la population. En effet, il y a une plus forte proportion de demande de transport dans les zones à forte densité, il faut donc penser que ces zones devront être encore plus fortement desservies à l'avenir.

3.1.2.1.3. Pyramide des âges[50]

La population héraultaise connaît également de fortes modifications structurelles. En effet, avec la pyramide des âges il est possible d'avoir la répartition par sexe et âge de la population. Cela permet de donner une vision synthétique du « passé, du présent et du futur ».

En comparant la situation du département et la situation nationale, il est visible qu'il y a un taux de personnes âgées de plus de 60 ans dans l'Hérault supérieur de 2 points de pourcentage.

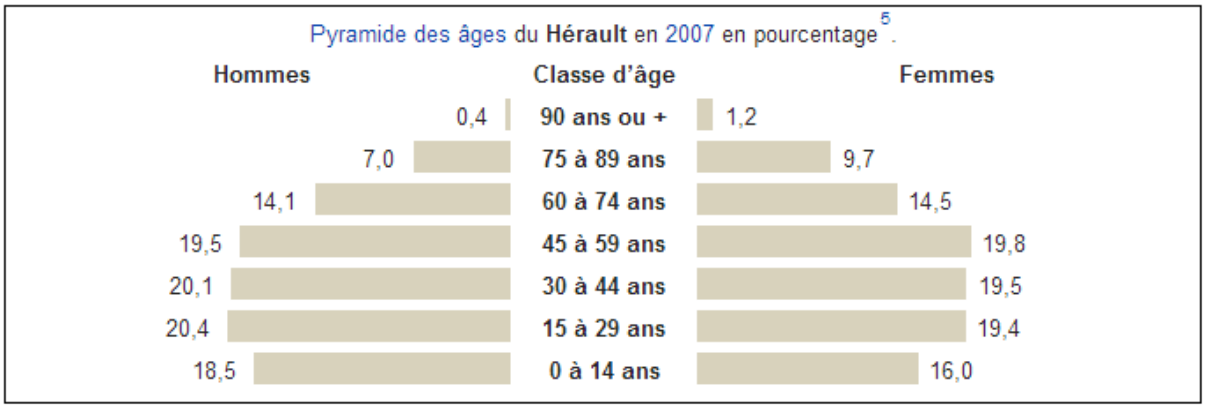


Figure 17 : Pyramide des âges de l'Hérault en 2007

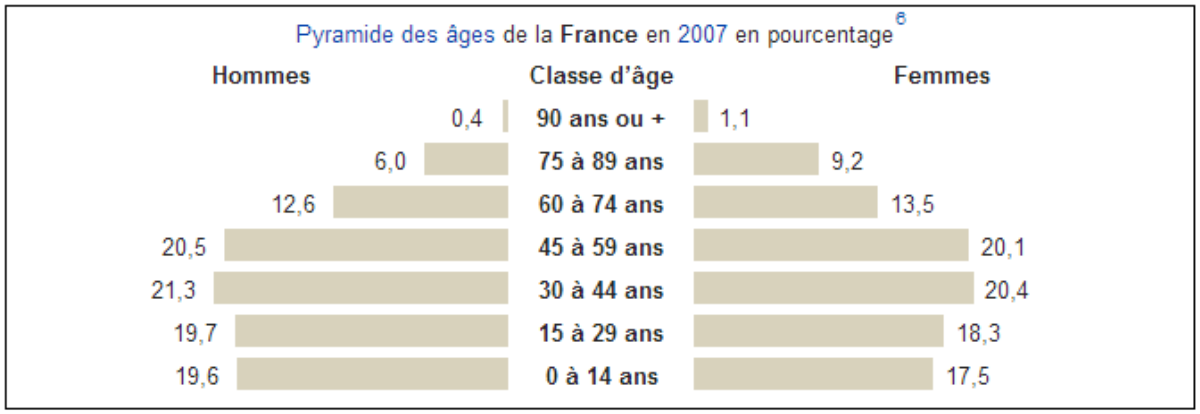


Figure 18 : Pyramide des âges de la France en 2007

À l'inverse, dans les tranches d'âge suivantes – de 14 ans, 39 à 44 et 45 à 59, la comparaison est différente. En effet, il est observable que dans cette tranche d'âge le niveau national est plus élevé. Ainsi la pyramide des âges héraultaise est plus « homogène et lisse » que celle de la France. En résumé, cela montre qu'il y a un vieillissement de la population de ce département plus fort que sur l'ensemble du territoire. Ceci à permis un constat majeur : qu'il y a une augmentation du nombre de personnes à mobilité réduite à transporter et donc met en exergue la problématique de l'accessibilité.

[50] Les deux pyramides des âges du dossier sur l'Hérault détenu par Wikipedia et basé sur les données INSEE, les chiffres dont elles sont constituées datent de 2007

3.1.2.2. *Économie*[51]

En 2005, l'Hérault se situait à la 46ème place des départements français selon le classement par PIB/Habitant avec un PIB de 21 873/hab[52]. En comparaison les autres départements du Languedoc - Roussillon, que sont le Gard, la Lozère, l'Aude et les Pyrénées-Orientales se situent respectivement à la 80ème, 74ème, 79ème et 81ème place.

L'Hérault est donc en meilleure situation que les autres membres de la Région, mais demeure un territoire à PIB/hab relativement faible et donc plus ou moins précaire. Pour information, le PIB/Hab de ce département s'élève à 22 999€ / hab pour 27 730€/hab pour le territoire français[53] en 2012.

La carte[54] ci-contre illustre bien la situation. Une forte disparité entre les départements est visible. Ainsi l'Hérault peut être considéré comme le moteur de la région du Languedoc-Roussillon.

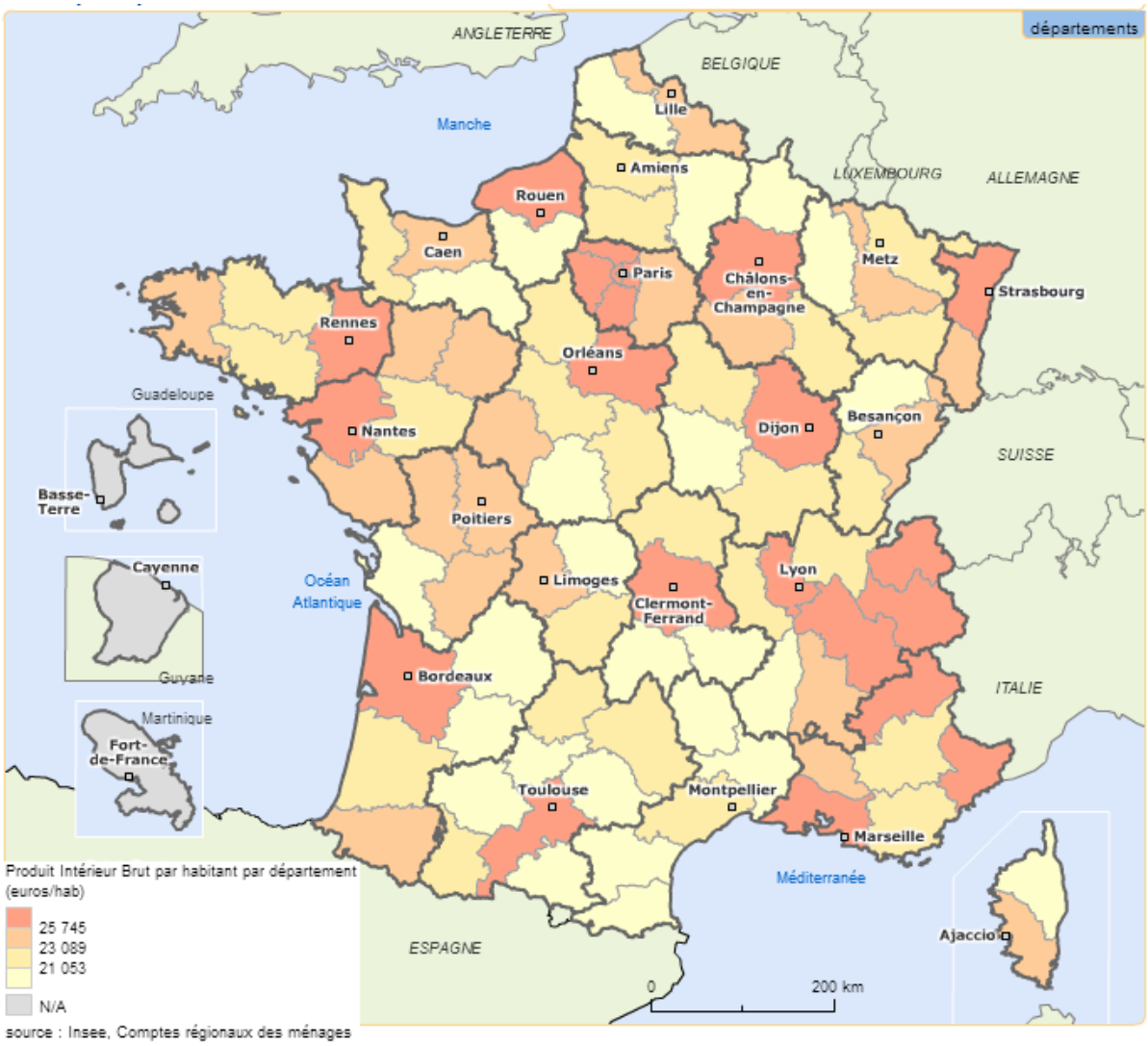


Figure 19 : Carte du PIB/hab par département en 2005 d'après l'INSEE

[51] Tableau disponible en annexe 9, page 86
[52] Données INSEE, donnant le PIB/Hab brut pour l'année 2005
[53] Données provenant de la banque de France – « Chiffres Clefs » datant de 2012
[54] Cartes interactives de l'INSEE – « Cartes interactives » - les donnes datent de 2005 – lien disponible en biblio

En parallèle de ces informations, il est intéressant de se tourner vers les chiffres du chômage[55]. En effet, le département de l'Hérault est en plus l'un des territoires les plus touchés par le chômage. Celui-ci est en augmentation depuis des années. Au 4ème trimestre 2012, il atteignait 14,3 %[56], ce qui le plaçait à la 3ème place des départements avec le plus haut taux. Aujourd'hui ce taux s'est stabilisé, le chiffre étant de 14,3 % également pour le premier trimestre 2014.

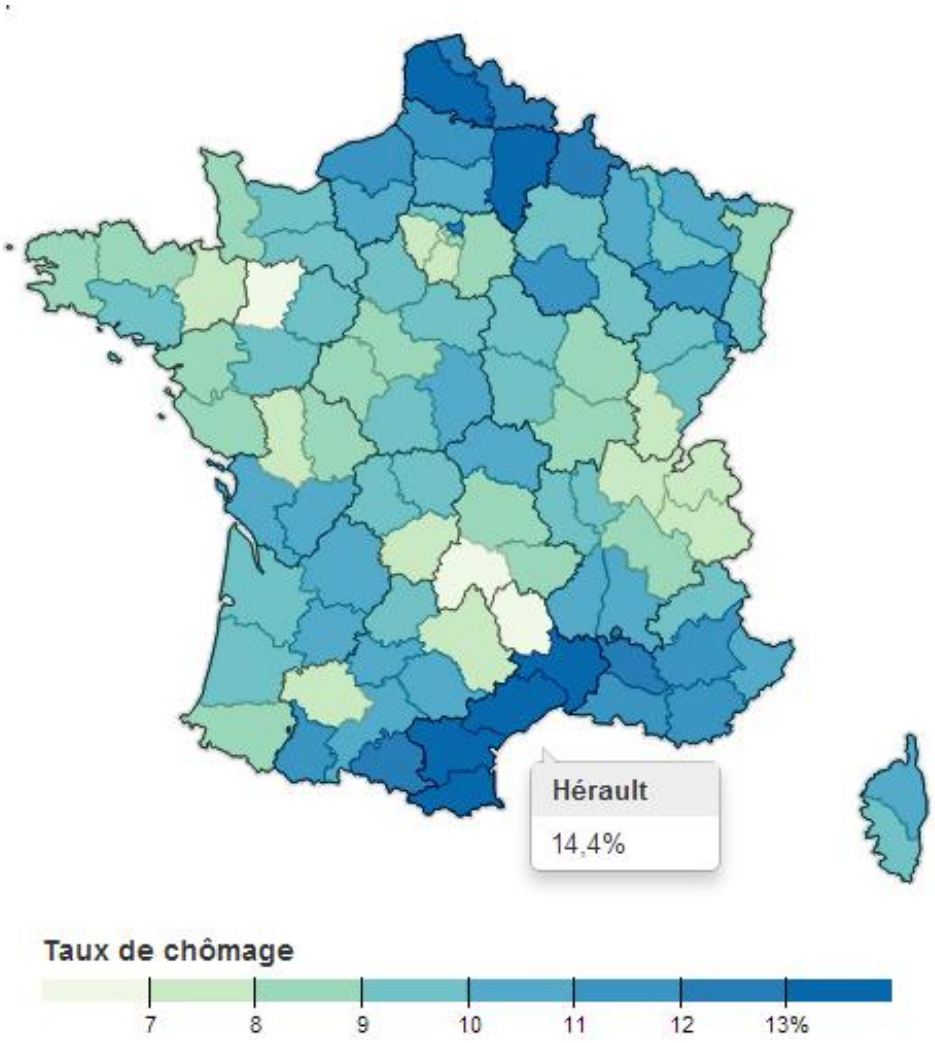


Figure 20 : Carte du chômage par département (au premier Trimestre 2013) d'après l'INSEE

La carte[57] ci-jointe permet d'avoir une vision globale de la situation de l'Hérault en comparaison avec le reste du pays. En effet, c'est l'ensemble du sud de la France qui est touché et qui est en possession des taux les plus élevés. La région Languedoc-Roussillon apparaît comme non épargnée par ce phénomène.

Cela est un élément important pour POM. En effet, un PIB faible et un taux de chômage important montre qu'il y a une certaine précarité des populations, et donc un terreau favorable aux des déplacements en transport en commun.

[55] Chiffres du 1er et 4ème trimestre 2013 et 4ème trimestre 2012 issues de l'INSEE
[56] Chiffre issue de la base de données chômage de l'INSEE « Taux de chômage localisés trimestriels »
[57] Carte provenant des cartes interactives de l'INSEE – « Cartes interactives » - lien disponible en bibliographie

L'ensemble des éléments qu'il a été possible de voir dans le diagnostic territorial est en effet intéressant. Ils peuvent être facilement mobilisés par la suite grâce à des outils d'aide à la décision comme le PESTEL ou le SWOT. Il faut aussi rappeler qu'il aurait été possible d'avoir encore plus d'informations, par exemple la représentation des CSP, etc. Le but était ici de montrer que l'utilisation de cet outil.

3.1.3. Analyse à l'aide de l'outil PESTEL

Avec des marchés considérés comme offensifs, il y a un déficit d'informations. C'est-à-dire que la prise de risque pour l'entreprise est plus importante. Effectivement, les données qu'il est possible de recueillir sont beaucoup moins précises qu'en situation défensive, et pêchent également au niveau de la qualité. Ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas se préparer. Il peut être intéressant de mettre en place une logique d'analyse stratégique avec un PESTEL.

Avec cette analyse, il est possible de « *de surveiller les risques et les opportunités que pourraient rencontrer l'entreprise et son marché. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement*. » Celle-ci traite des aspects suivants[58] :

- Politiques
- Économiques
- Sociaux
- Technologiques
- Environnementaux
- Législatifs

Ce manque d'informations est ainsi « pallié » en partie par cette vision d'ensemble. Cette étude de l'environnement prend donc ici tout son sens. Cela permet à l'entreprise d'avoir une image du futur terrain sur lequel elle est censée évoluer. La réalisation d'une telle analyse est importante, car le moindre « *changement de l'environnement macro-économique d'une entreprise peut lui être fatal. En effet les entreprises ne peuvent pas l'influencer et leurs seules armes sont donc l'anticipation et l'adaptation.* »[59] Le PESTEL est assez sous-estimé, souvent pensé comme un outil trop simpliste.

Pour POM, le constat est le même, les informations dont elle dispose sur les lots qu'elle exploite sont très largement supérieures et de meilleure qualité que celle qu'elle possède sur les autres lots. La réalisation d'un PESTEL a permis ainsi de prendre du recul vis-à-vis du secteur des transports et du marché Hérault Transport. Il a également facilité la mise en lumière d'événements majeurs se profilant à l'horizon allant affecter l'environnement et par conséquent l'entreprise. Certes ils affecteront également les concurrents, mais par cette démarche de réalisation l'entreprise en est consciente. Ceci permet une minimisation des risques, l'entreprise ne sait pas exactement comment se comportera le marché, mais sait ce qui peut l'altérer.

Enfin il faut rappeler que c'est une étude dite « générale », et qu'elle analyse l'ensemble du marché et non pas seulement la situation des lots dits « offensifs ». Le but ultime de cet outil est donc ici d'apprécier l'intérêt de capter de nouveaux lots pour l'entreprise et d'en montrer les différentes variables pouvant intervenir sur ce processus.

[58] Définition provenant de Merkapt.com « Les outils diagnostic stratégique : Le Pestel »
[59] Citation de creer-mon-business-plan.fr, « Les outils d'analyse stratégique de l'entreprise 2/3 : Le Pestel »

Avant de débuter, voici comment se compose l'outil d'analyse[60] :

Figure 21: Schéma présentant l'outil PESTEL

Une fois appliquée au marché d'Hérault Transport, l'analyse met en évidence les points suivants :

Aspect politique : « *ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales (comme les décisions de l'Union européenne, de l'OMC...) qui fixent de nouvelles règles du jeu* ». D'un point de vue politique, il existe différentes choses pouvant altérer le marché.

- **La loi sur l'accessibilité** datant de 2005 et qui stipule que « *pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* » il doit y avoir « *une mise en place d'un certain nombre d'outils et de structures destinés à favoriser la mise en accessibilité des réseaux de transport public de voyageurs.* [61]» devant être appliquée dès 2015. En effet cette loi ne sera pas respectée par tous les réseaux, car une grande partie des transporteurs, mais également des territoires n'ont pas réussi à se mettre en conformité avec ce qui a été prévu. En revanche, Hérault Transport a affirmé qu'il y aurait application de la loi dès 2015 et a donc prévenu ses exploitants qu'il faudrait qu'à présent les cars soient accessibles. Cela veut dire plusieurs choses, tout d'abord qu'il faut investir dans du nouveau matériel accessible. Cela se traduit également par le fait que les anciens cars ne pourront pas rouler sans mise à niveau.

  Il va sans dire que cette loi aura un fort impact sur les finances des entreprises. Elles ne pourront pas redéployer leurs cars sur d'autres territoires, car la loi s'appliquera normalement dès lors qu'il y aura renouvellement de contrat. Ultimement, l'ensemble du

[60] Schéma provenant du site internet www.socialbusinessmodels.ch – référencé dans la bibliographie sous le numéro

[61] Issu de la directive du 13 avril 2006 relative à l'application de la loi 2005 – 102 du 11 février pour l'accessibilité des services de transport public terrestres de personnes handicapées et à mobilité réduite – NOR : EQUT0611470X

parc devra être accessible. Les entreprises ayant des véhicules déjà en accord avec la loi seront donc en position favorable pour ces renouvellements.

Enfin stratégiquement, cela peut favoriser l'arrivée de nouveaux entrants. Des entreprises ayant un nombre de cars accessible assez conséquent par exemple. Mais à l'inverse, cette loi peut également jouer le rôle de barrière à l'entrée, car certaines entreprises ne pourront procéder aux mises à niveaux de leur parc pour cause de manque de fonds pour les investissements nécessaires.

- Second point pouvant impacter les marchés, la modification qui pourrait avoir lieu au niveau de la durée du contrat de délégation. En effet, actuellement les contrats signés entre Hérault Transport et ses exploitants sont d'une durée de 6 ans. L'autorité organisatrice des transports a émis la possibilité que les futurs contrats ne le soient que pour une durée de 4 ans.

  Du point de vue de l'AOT cela aura un effet d'accroissement de la concurrence, les transporteurs seront plus sollicités. En effet une durée réduite comme celle-ci permettra à Hérault Transport d'effectuer des changements « rapidement » en cas de mésentente avec un de ces exploitants.

  Du point de vue des transporteurs, cela diminue leur « durée de tranquillité », car ils peuvent se faire sortir au bout de 4 ans. Les revenus sont assurés moins longtemps. Cette réduction du temps d'exploitation du marché doit les forcer à être plus performants sur l'ensemble de la durée du contrat. Il pose également un problème au niveau de la durée des amortissements des investissements, qui passeront donc de 6 à 4 ans.

Aspect économique : « *état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation* ». Économiquement parlant, voici les aléas pouvant impacter le futur appel d'offres :

- Le département de l'Hérault est le 2nd département le plus touché par le **chômage**, avec un chiffre atteignant les 14,4[62] %, par conséquent la population est plus précaire et a donc besoin des transports en commun pour se déplacer. Cela entraînerait une possible hausse de l'offre de transport.

- Tarification spéciale : « *Tout l'Hérault à 1 euro*[63] », facilite l'accessibilité au transport, et donc augmentation **potentielle du volume d'utilisateurs**. Certes, ce n'est pas nouveau, mais cela montre que l'autorité organisatrice souhaite favoriser les déplacements en commun. Une explosion de la fréquentation a été visible dès la mise en place de cette tarification.

Figure 22 : Publicité réalisée par Hérault Transport à propos de "Tout l'Hérault à 1 euro"

[62] Issu des données INSEE sur le taux de chômage par département au quatrième trimestre 2013
[63] A l'achat d'un carnet de 10 titres à 10 euros

Aspect social : « *évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats* ».

- Depuis un certain nombre d'années, l'Hérault connaît une croissance démographique importante. Celle-ci est le fruit d'une arrivée de nouveaux habitants conséquente. En effet ces « nouveaux Héraultais » ont pour habitude de s'installer sur la partie littorale du territoire, c'est-à-dire en périphérie et à proximité des grosses agglomérations que sont Montpellier ou Sète. Cette évolution structurelle de la population entraîne obligatoirement une modification des besoins de déplacement des habitants. Et plus le temps passe, plus la population du département augmente. Ces évolutions sont très importantes, car elles dictent comment le réseau de transport doit y répondre.

- Le second point qu'il faut évoquer, c'est l'évolution de la pyramide des âges. Celle-ci se déplace vers le haut. Il faut ainsi remarquer qu'il y a une forte augmentation du nombre de personnes âgées et par conséquent une hausse du nombre de personnes à mobilité réduite. Mais il faut nuancer, cette augmentation de PMR n'est pas faite seulement par la population âgée. En effet, est considéré comme PMR « *toutes les personnes ayant des difficultés pour utiliser les transports publics, telle que, par exemple, personnes souffrant de handicaps sensoriels et intellectuels, personnes en fauteuil roulant, personnes handicapées des membres, personnes de très petite taille, personnes âgées, femmes enceintes personnes transportant des bagages lourds et personnes avec enfants (y compris enfant en poussette)*[64] ». Ce qui veut dire que l'augmentation des enfants en bas âge et des jeunes enfants joue également, car il faut pouvoir les déplacer. En regardant de plus près, il est possible de voir que le nombre de naissances du département (12 902 en 2012[65]) et le taux de fécondité (à 1,88[66] enfant par femme en 2012) vont également dans ce sens, car supérieurs en tout point au taux de mortalité.

- Ces évolutions des populations modifient structurellement les problématiques des réseaux de transports. En effet, l'objectif principal de l'autorité organisatrice sera de réussir à déplacer ces nouvelles populations. Ceci entre en corrélation parfaite avec ce qui a dit sur la loi d'accessibilité. Ainsi, ces évolutions démographiques sont également un point pouvant, à plus long terme, faire évoluer le marché.

Aspect technologique : « *les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence* ». Deux aspects technologiques majeurs vont influer sur le futur marché :

- D'une part, **l'arrivée d'un nouveau système de billettique** pour le réseau interurbain. En effet, il y a une modification de la partie hardware. Cela peut poser des problèmes techniques aux exploitants, car avec les nouvelles technologies, il y a toujours des difficultés du lancement. Hérault Transport a agi en amont en confiant des appareils à ses délégataires pour qu'ils aient le temps de les étudier.

[64] Issu de la directive du 13 avril 2006 relative à l'application de la loi 2005 – 102 du 11 février pour l'accessibilité des services de transport public terrestres de personnes handicapées et à mobilité réduite – NOR : EQUT0611470X

[65] Issu des données INSEE, « Naissances, Naissances hors mariage et taux de natalité en 2012 »

[66] Issu des données INSEE, « Naissance et fécondité en Languedoc-Roussillon : Deux enfants par femme »

- D'autre part, c'est encore une fois quelque chose qui a trait à **la loi sur l'accessibilité**. Comme vu auparavant, pour les futurs marchés il sera nécessaire d'avoir des cars totalement accessibles. Cela veut dire qu'il va falloir mettre ses cars à niveau.

Figure 23 : Un bus accessible

Comme le montre l'image ci-contre, il faut une multitude d'installations pour pouvoir faire monter un PMR. La rampe présentée ici à un coût élevé. En plus du coût financier, cela à un coût temporel, car il faut entre 7 et 15 minutes pour installer la personne à mobilité réduite et la sécuriser à l'intérieur du véhicule, soit entre 14 et 30[67] minutes pour une montée et une descente. Avec ce genre de performances, il suffit qu'il y ait deux PMR en fauteuil roulant sur le trajet pour que les horaires du car soient complètement altérés. Il faut également émettre l'hypothèse que deux personnes en fauteuil roulant puissent être à un arrêt. En effet à la différence de certains bus (image ci-dessus) les cars du réseau sont habilités à ne prendre qu'une seule personne avec un tel handicape ce qui pose donc un réel problème. Il y a donc de fortes contraintes techniques et une problématique importante autour de ce point

Un des enjeux majeurs des futurs contrats sera finalement de réussir à prendre en compte cette nouvelle population. En effet il faudra une entente entre les exploitants, constructeurs et autorités organisatrice pour trouver des solutions pour gérer ces situations. Il semble donc évident que cet aspect sera très prononcé lors de l'attribution des prochains marchés.

Aspect écologique : « *les réglementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable* ». Du point de vue écologique un point majeur est à souligner.

- Il est intéressant d'évoquer l'intérêt apporté par Hérault Transport à tout ce qui touche à la protection de l'environnement et au développement durable. Il existe également une réglementation en vigueur concernant cette politique.

  Les délégataires ont donc des obligations en termes d'âge des véhicules pour le moment (celui ne devant pas excéder 10 ans) et de normes environnementales antipollution (par exemple elle oblige ses transporteurs en cas de « *renouvellement de véhicule à répondre à la norme euro 5*[68] »). De même, dans la continuité de cette logique, lors de la rédaction de son CCTP[69] l'autorité organisatrice à souligné l'importance pour les futurs transporteurs de présenter une « démarche qualité environnementale ». C'est-à-dire que l'autorité délégante pousse les entreprises à proposer et à appliquer tout ce qui est « *tri sélectif, gestion des déchets, label vert...* ». Il est donc possible de dire que l'autorité organisatrice est réellement proactive en termes d'environnement.

[67] On parle ici de cars et non de bus
[68] Norme européenne fixant les limites aux taux de pollution
[69] Cahier des clauses techniques particulières

- À noter tout de même que la réduction du délai du contrat provoquera une hausse de la moyenne d'âge des bus et donc une baisse dans la rigueur environnementale jusque là instaurée.

Aspect législatif : « *évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.* ».

- Le 25 juillet 2014, a été votée l'adoption du statut de Montpellier Métropole et celui-ci fut accepté. Ce nouvel EPCI[70] récupérera donc au 1er janvier 2015[71] un certain nombre de compétences issues des communes, des départements et des régions.

- À la naissance d'Hérault Transport Montpellier Agglomération et le département de l'Hérault avaient cédé respectivement la capacité scolaire et l'ensemble des transports interurbain. Avec l'arrivée de ce nouvel acteur, il est difficile de savoir comment vont évoluer les compétences d'Hérault Transport. En effet, le transport scolaire de Montpellier Agglomération doit-il revenir à la Métropole ? Peut-elle se séparer d'Hérault Transport et choisir d'effectuer elle-même ses dessertes scolaires ? Doit-il y avoir une passation dans un sens puis dans l'autre ? (HT qui redonnerait les droits sur le transport scolaire à la métropole qui déciderait de les lui confier de nouveau par exemple). Que deviendra Hérault Transport ? Il existe donc plusieurs incertitudes concernant la future législation et cela pourrait jouer sur le poids financier des lots d'Hérault Transport et la participation de l'agglomération de Montpellier.

3.2. Connaître son marché – Analyse interne

Après l'analyse externe, il faut se tourner à présent vers l'analyse de l'entreprise et de ses capacités. Cela passe donc par une analyse des contrats, et de l'environnement interne à celle-ci.

3.2.1. Analyse des contrats actuels

3.2.1.1. Jugement de l'offre

Il est important avant de se lancer dans un appel d'offres d'essayer de récupérer les documents composants les versions précédentes de celui-ci. En effet par des jeux de recherche et de connexion il est souvent possible d'obtenir les anciens règlements de consultation, CCAP et CCTP, qui sont les éléments structurants des appels d'offres.

Une analyse des anciennes demandes, des attentes de l'AO et des contrats précédents ne peut être que bénéfique. Cela permet d'avoir une vision de ce que recherche l'autorité délégante en termes de réponse à appel d'offres et donne la possibilité de spéculer sur la future évolution du marché.

Le document ci-dessous est issu du règlement de consultation d'un des lots Hérault Transport émis lors de l'appel d'offres de 2008. Il présente et explique la façon dont sont jugées les offres des différents transporteurs.

[70] Etablissement public de coopération intercommunal
[71] Information issu du communiqué de France 3 « Montpellier adopte son statut de Métropole »

« Le marché sera attribué conformément à l'article 53 du code des marchés publics, à l'offre économiquement la plus avantageuse appréciée en fonction des critères énoncés ci-dessous » :

Critères	Pondération	Sous-critères
Sécurité des services	22 %	X
Valeur technique de l'offre	22%	Organisation de l'entreprise : - Politique qualité - Km haut le pied - Plan d'exploitation - Accessibilité
Continuité des services	11 %	X
Performance environnementale	11%	- Norme euro - Charte environnementale
Coût total du marché dans les trois cas suivants : - Plan de production initial avec renouvellement contractuel du parc - Plan de production avec renouvellement contractuel du parc et avec un surcroît de 20 % d'activité - Plan de production initial avec un parc neuf au lancement du marché	34 %	X

Tableau 7 : Critères d'évaluation des offres

À la lecture de la phrase introductive du tableau, il est facilement compréhensible que c'est le prix qui est le plus déterminant lors de l'attribution. Cela veut dire que lors de la future réponse il ne faudra probablement pas négliger cet aspect et qu'il faudra être capable de proposer un prix fortement concurrentiel et attractif.

Il est également question d'appréciation selon d'autres critères. Le tableau montre par exemple que la sécurité des services est pondérée à hauteur de 22 %. Cela veut dire que le syndicat mixte apporte une certaine importance quant à tout ce qui a trait à la sécurité. Il est également visible qu'il y a une catégorie traitant des « performances environnementales », mais qui n'est, elle, pondérée qu'à 11 %.

Ainsi, il est possible d'aboutir à la conclusion suivante : la mobilisation de ressources pour tout ce qui touche à la sécurité est donc plus pertinente que pour les performances environnementales. Cela ne veut en aucun cas dire que tout ce qui est développement durable est à négliger, mais plutôt que la sécurité est un point plus important dans l'attribution des lots que l'item « environnement ». Il faut tout de même rappeler que tous critères sont appréciés et qu'il ne faut donc pas en négliger. L'analyse menée sur ce document permet ainsi de hiérarchiser les attentions de l'autorité organisatrice et d'avoir une certaine idée quand à la méthode d'attribution des lots.

Certes, il est possible que ce tableau soit modifié lors du nouveau processus lancé par Hérault Transport et que les pondérations soient amenées à changer. Mais dans tous les cas cela aura permis aux entreprises de se plonger en amont sur ce que peut potentiellement demandé l'autorité organisatrice. Ce type d'analyse réalisée ici n'est qu'un exemple. C'est un travail qu'il est intéressant de faire avec l'ensemble des documents récupérables. En effet, ces documents constituent une source d'informations qu'il ne faut pas négliger, mais qu'il est important de relativiser.

La pertinence de ces observations peut être assez élevée pour pousser les entreprises a orienter leur réflexion et leur méthode de réponse différemment.

3.2.1.2. Évolution du contrat

Il est pertinent d'observer également l'évolution du contrat depuis la date d'obtention. La partie suivante réalise l'exercice d'analyse sur le marché. Le point de vue adopté est celui de POM. Il faut tout de même noter qu'il a été assez difficile d'obtenir certaines informations. Le travail a donc été réalisé avec celles étant à disposition.

Précisions méthodologiques :

- Les données financières n'ont été disponibles qu'à partir de l'exercice 2012
- Indisponibilité de certaines données pour le lot 13

Rappel : Comme évoqué précédemment, POM à obtenu lors de la RAO l'exploitation d'un total de 4 lots[72], dont 1 appartenant à Véolia, qu'elle exploite selon différentes méthodes :

- Lot 2 : Cœur d'Hérault – Cas particulier de GME
- Lot 6 : Montpellier Ouest – Exploité en propre avec 3 cars en sous-traitance
- Lot 10 : Montpellier Garrigues – Exploité en propre entièrement
- Lot 13 : Béziers – Littoral – Groupement momentané d'entreprises – avec GRV

3.2.1.2.1. Évolution structurelle

Le tableau ci-dessous présent en page 51, permet de voir l'évolution des lots de POM depuis 2009. Concernant les lots 2 et 10 il est possible de voir qu'il y a eu une augmentation du nombre de lignes et des kilomètres commerciaux réalisés. Concernant le lot 6, c'est la situation inverse, il y a eu une diminution de ce nombre qui est accompagnée d'une très forte baisse des kilomètres commerciaux. À noter tout de même que la tendance s'inverse sur la période 2012 à 2013.

Globalement il est à noter qu'il y a également une augmentation du nombre de services sur l'ensemble des lots. Sur la période de lancement des marchés (Lot 2, 6 et 10), le nombre de services total à réaliser s'élevait à 103 529 tandis que sur la dernière période disponible, ce chiffre était de 113 439, ce qui représente quasiment une augmentation de 10 %.

Paradoxalement, malgré les hausses du nombre de lignes, des kilomètres commerciaux effectués et de la quantité de services à réaliser, il est possible de voir que le nombre de conducteurs par lot est lui en diminution. Sur ces 3 lots, une diminution de 29 conducteurs est à constater en 2013 par rapport à l'année de lancement des marchés. Cela montre que malgré l'augmentation de l'activité il n'y a pas de recrutement important de conducteurs.

Cela s'explique par le fait que POM a essayé de rationaliser et mutualiser ses ressources. L'optimisation des services et l'acquisition d'expérience entrent également en ligne de compte. En effet, au fur et à mesure du temps, l'entreprise acquiert un savoir sur son exploitation. Elle connaît les lignes et les tracés difficiles, ce qui lui permet d'agir et de mettre en place des alternatives aux problèmes d'exploitation.

[72] Carte disponible en annexe 8, page 85

C'est une illustration concrète de l'avance que possède une entreprise en position défensive sur une autre en position offensive lors des appels d'offres. En effet, elle sait comment est organisé le territoire.

Le constat ne s'arrête pas là, au fur et à mesure, le tableau nous montre qu'il y a eu une amélioration de la qualité de service et de la connaissance du territoire. En effet sur les 3 lots, sur la période 2009-2010 un total de 53 services n'ont pu être effectués, ce qui représente à peu près un total de 6725 kilomètres commerciaux. En comparaison, en 2012 – 2013 le nombre de services non effectués ne s'élevait plus qu'à 18, soit « seulement » 141 kilomètres.

La qualité de service peut également se manifester par le respect du Code de la route et l'attention portée par les chauffeurs à leur conduite. En effet sur la période 2011-2012 le nombre de « problèmes et d'incidents » s'élève à 7 contre 1 seul en 2012-2013.

Données			Lancement du contrat	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012-2013	2013-2014
Informations POM								
Composition de POM	Composition du parc	Nombre de véhicules					117	124
		Age du parc en moyenne	Doit être < 10 ans				< 6	< 6
	Norme environnementale des cars	Euro 3					21%	16%
		Euro 4					8%	8%
		Euro 5					71%	76%
	Composition du personnel	Nombre de conducteurs					153	162
		Personnels de structures					16	16
		Personnels de maintenance					8	8
Informations relatives au Lot 2								
Nombre de ligne		Lignes régulièrs	7				8	8
		Lignes scolaires	15				15	15
Nombre de véhicule							38	38
Personnel				60	60	67	54	54
Personnel en ETP							41,9	41,9
Nombre de sous traitants				6	6	6	6	6
Exploitation du Lot 2								
Nombre de service total				39 104	41 841	43 117	48 895	50 277
Nombre de services pénalisés				11	13	4	10	12
Nombre de service non réalisés en KM				372	265	188	228	50
Nombre de kilomètre totaux			Compris entre 870 000 Km et 3 200 000 Km	1 479 542	1 617 649	1 719 668	1 742 401	1 745 020
Taux de réalisation des KM totaux				99,97	99,98	99,99%	99,99%	100,00%
Problèmes & incidents		Accident corporel		1	0	0	0	0
		Infraction		0	0	0	0	0
Informations relative au Lot 6								
Nombre de ligne		Lignes régulièrs	3				2	2
		Lignes scolaires	9				9	9
Nombre de véhicule							28	29
Personnel				69	57	42	49	48
Personnel en ETP							32,5	32,7
Nombre de sous traitants				2	2	2	2	2
Exploitation du Lot 6								
Nombre de service total				39 115	30 146	28 166	28166	32653
Nombre de service non réalisés				21	6	8	6	5
Nombre de service non réalisés en KM				2535	1570	256	61	71
Nombre de kilomètre totaux			Compris entre 660 000 Km et 2 260 000 Km	1 479 542	981 276	902 084	837 551	845 322
Taux de réalisation des KM totaux				99,83	99,84	99,97%	99,99%	99,99%
Problèmes & incidents		Accident corporel		0	0	0	0	0
		Infraction		3	0	2	2	0
Informations relative au Lot 10								
Nombre de ligne		Lignes régulièrs	2				2	2
		Lignes scolaires	7				9	9
Nombre de véhicule							38	39
Personnel				37	38	37	37	35
Personnel en ETP							26,8	26,8
Nombre de sous traitants				0	0	0	0	0
Exploitation du lot 10								
Nombre de service total				25 310	29 930	29 930	29 930	30 509
Nombre de service non réalisés				21	6	3	12	1
Nombre de service non réalisés en KM				3818	1383	104	215	20
Nombre de kilomètre totaux			Compris entre 370 000 Km et 1 270 000 Km	764 792	805 978	811 997	835 807	847 252
Taux de réalisation des KM totaux				0,995	0,9983	99,99%	99,97%	100,00%
Problèmes & incidents		Accident corporel		0	1	0	0	0
		Infraction		0	0	0	5	1

Tableau 8 : Évolution des lots de POM entre 2008 et 2014

3.2.1.2.2. Évolution économique

Comme évoqué auparavant, il existe des particularités sur les lots de POM. En effet sur certains de ses territoires, elle fait appel à d'autres exploitants pour assurer des services. Il est quand même possible d'arriver à calculer le CA exact de POM et ses parts de marché réelles.

Lots	Nombre de véhicules utilisés par Transdev	Nombre de véhicules total	CA Réel	CA Total
13	9	24	643 000 €	1 702 486 €
2	5	38	696 298 €	3 274 940 €
6	26	29	2 536 988 €	3 174 922 €
10	39	39	2 566 713 €	2 566 713 €
Total	79	130	6 442 999 €	10 719 062 €

Tableau 9 : Détail des lots exploités par Transdev[73]

En recoupant les chiffres du tableau ci-contre avec le CA total de POM de 2013[74], il est possible d'obtenir le poids des marchés Hérault Transport dans celui-ci, soit près de 47,7 %.

Il est dommage de ne pas avoir à disposition les chiffres financiers sur les années précédentes, cela aurait permis de voir si la dépendance de l'entreprise à son activité interurbaine était en hausse ou en baisse. De plus, il est également impossible de déterminer la part du CA que représente l'activité scolaire. En effet, les attributions de lignes Hérault Transport sont réalisées par lot, le prix de chaque ligne n'étant donc pas précisé. Dans tous les cas, il est possible de dire que les contrats avec Hérault Transport sont des enjeux pour POM.

D'un point de vue des charges, les comptes de l'entreprise n'étant pas séparé entre interurbain et les autres activités il n'est pas non plus possible de savoir exactement ce que coûte l'activité.

3.2.1.2.3. Les parties prenantes dans l'organisation du contrat

Les différentes parties prenantes dans l'exécution du contrat actuel sont assez nombreuses. En effet, la situation de POM assez particulière et un nombre important d'acteurs sont à prendre en compte.

L'autorité organisatrice

Tout d'abord, il y a Hérault Transport qui est le client de POM. C'est cette entité qui a fixé les conditions d'exploitation que doit suivre Transdev et l'ensemble des transporteurs. En effet l'autorité délégante émet l'ensemble des cahiers des charges à respecter. C'est également à HT que POM doit rendre compte de la situation d'exploitation.

Il existe une procédure de remontée d'informations mise en place et devant être respectée. Elle permet à Hérault Transport d'être au fait du déroulement du contrat. De plus, en cas d'incident Hérault Transport doit être immédiatement tenu au courant. Tout manquement aux règles établies du contrat entraîne un dispositif de sanction organisé et présenté dans un bordereau de pénalité dont l'AO a le libre choix de l'application. La communication entre POM et HT est donc primordiale et obligatoire.

[73] Données provenant du Rapport annuel de POM 2014
[74] Données provenant du « Compte de résultat détaillé de POM » - 13 500 000

Une mauvaise entente entre les deux acteurs peut être néfaste pour l'entreprise, mais également pour l'AO. Du point de vue de l'entreprise, cela peut potentiellement la pénaliser pour les appels d'offres futurs. En effet si l'autorité délégante n'est pas satisfaite du travail réalisé, il y a très peu de chance qu'elle souhaite reconduire l'expérience avec l'entreprise. À l'inverse un travail satisfaisant, pourra jouer positivement en sa faveur et potentiellement peser sur la décision de la commission d'appels d'offres. En réalité, cela ressemble fortement aux relations existantes entre deux parties signataires d'un contrat. Si les deux parties sont satisfaites, il est évidemment plus simple de maintenir les liens déjà créés que de repartir de zéro. Dans le cadre de POM et d'Hérault Transport il n'y a pas d'antagonisme prononcé, de ce fait l'entente est cordiale.

Les partenaires

Ensuite il y a l'ensemble des transporteurs avec lesquels Transdev s'est engagée lors des précédentes réponses à appel d'offres. Concernant les lots 2 et 13 le format choisi est celui du GME[75], un groupement momentané d'entreprises. Dans les faits, « *les opérateurs économiques sont autorisés à se porter candidat sous forme de groupement solidaire, sous réserve du respect des règles relatives à la concurrence*[76] ». C'est donc cette forme juridique qu'a adoptée Transdev lorsqu'elle souhaitait inclure des partenaires dans les réponses aux appels d'offres. Dans ces groupements il y a un « Mandataire », le reste des entreprises formant le GME sont considérées comme « cotraitantes » sous un régime dit « solidaire ». Par conséquent si l'une d'elles se retrouve en état de défaillance, c'est l'ensemble du groupement qui se doit d'effectuer ses services. Tous les membres sont également sur le même pied d'égalité. Le mandataire n'est en réalité que le représentant du GME devant l'autorité organisatrice.

Le risque majeur d'un GME est donc de s'associer avec des entreprises instables ou n'ayant pas les mêmes philosophies de travail. En théorie un GME doit être pensé comme un groupe de travail, ou chacun met en commun ses ressources pour arriver à proposer à l'autorité organisatrice l'offre la plus performante et efficace, dans le but final : obtenir le marché. En réalité il est assez difficile de mettre cela en place.

Pour informations, sur le lot 13 Transdev est associée à GRV, dans un groupement de deux entreprises dont les résultats et les relations sont positifs. Sur le lot 2, le GME ne compte pas moins de 7 transporteurs. Il est donc compréhensible de voir que les 2 groupements n'ont pas à affronter les mêmes difficultés. En effet, les entreprises du lot 2 ne sont pas satisfaites de la situation et ne sont pas d'accord entre elles sur les méthodes d'exploitation, sur les chiffrages des coûts et sur les rémunérations dues à chacune. Cela pose donc des problèmes en « interne » entre les membres du groupement. Les entreprises partenaires, de ce fait, ne se représenteront probablement pas ensemble sur le nouvel appel d'offres. Tandis qu'à l'inverse sur le lot 13, la situation est pérenne, il est donc fort probable que Transdev et GRV restent ensemble pour la future procédure.

Enfin sur le lot 6, la situation est encore différente. POM n'est pas seule pour l'exploitation du contrat et elle fait appel à d'autres transporteurs comme prestataires de service. Elle s'occupe en propre de 26 véhicules sur les 29 nécessaires à l'exploitation du lot. À la différence d'un GME, les autres entreprises sont considérées comme étant sous-traitantes de l'entreprise Transdev. Le contrat

[75] Groupement momentané d'entreprise
[76] Information provenant de « marché public.fr » - article sur les « Groupements d'opérateurs économiques »

a été passé entre l'autorité organisatrice et Transdev. Lors de la réponse à appel d'offres, celle-ci s'est présentée seule. Une défaillance d'une des entreprises engagées par POM, ne pourra être portée que par POM et non pas par une des entreprises à laquelle est sous-traitée le travail.

La sous-traitance, pousse POM à réaliser de la surveillance interne. C'est-à-dire que dans le cas d'une quelconque erreur c'est POM qui reçoit les remarques de l'AO. Hérault Transport n'ira pas remettre en question le contrat de sous-traitance, mais plutôt son propre contrat avec POM. De ce point de vue la, s'il n'y a pas mise en place de surveillance des services sous-traitée, l'entreprise devient donc vulnérable à des pénalités. Il faut donc créer un échelon intermédiaire qui fera les jointures entre HT, POM et l'entreprise choisie pour sous-traiter. Actuellement la sous-traitance que réalise POM est très légère (3 véhicules) et il n'y a donc aucun problème apparent.

Les autres parties prenantes

Il existe également des parties prenantes ayant des impacts plus restreints sur l'exploitation de POM. Bien que les interactions avec les autres exploitants (hors partenaires) soient limitées, il est possible qu'ils influent les uns sur les autres, par exemple sur les lignes réalisant des correspondances « inter-lot »[77]. Ces lignes sont parfois gérées par deux exploitants différents. L'expérience montre que de temps en temps cela peut pousser à des « incompréhensions », ce qui aboutit à des problèmes d'avance ou de retard de cars, pouvant pénaliser les deux structures.

La dernière partie prenante qu'il est intéressant d'intégrer est l'utilisateur final. Bien que sur le papier, l'autorité organisatrice est l'entité qui s'occupe du transport, le contact avec le client est à la charge des différents transporteurs. Ils doivent ainsi gérer tout ce qui est relation directe avec le client. L'impact du voyageur est limité, car il ne peut influer qu'à des moments ponctuels. Il est cependant possible pour lui de faire des réclamations qui seront remontées directement Hérault Transport.

Finalement, la réussite de l'exploitation dépend fortement des relations humaines. C'est-à-dire que généralement c'est l'appréciation entre chacune des parties qui influera sur la qualité des relations. Ainsi la bonne entente entre deux acteurs aboutira à des facilités dans l'exécution du contrat tandis que des contacts plus tendus voir mauvais joueront le rôle d'obstacle dans la réussite de l'entrepris

Le schéma montrant l'ensemble des relations existantes est disponible en annexe 10, page 87.

3.2.2. Analyse SWOT en interne

C'est à présent le moment de se pencher sur l'analyse des lots possédés par Transdev. Effectivement, le but est de rendre l'analyse pertinente en illustrant les points forts de l'entreprise, mais également ses points faibles permettant ainsi dans un cas leur amélioration et dans l'autre leur élimination.

L'analyse ici présente a pour but d'analyser la situation de POM sur ses différents lots vis-à-vis de la concurrence future ou existante, et d'en permettre sa visualisation. Avant de réaliser une analyse SWOT[78] sur chaque lot en particulier il semble intéressant de le faire sur l'ensemble des lots « défensifs ». Cela donnera ainsi une vision globale de la situation, et permettra de savoir à peu près quels genres d'informations sont disponibles.

[77] Notion inexistante aux yeux de l'utilisateur final
[78] Analyse des forces / faiblesses / opportunités / menaces d'une entreprise

Lot : Défensif	
Forces	**Faiblesses**
- Connaissance du terrain - Connaissance des possibilités d'amélioration - Investissement moindre (possession de dépôts et des véhicules) - En possession d'informations très pertinentes (total KM, V/KM, etc.)	- Fortement dépendant de la précédente relation avec l'AO qui peut être résumé via le poids des différentes pénalités
Opportunités	**Menaces**
- Force de proposition - Réflexion sur la mutualisation possible - Si le précédent contrat s'est bien déroulé, possibilité que l'entreprise soit favorisée pour son bon travail	- Remise en cause du statut d'exploitant - Possibilité d'une arrivée de nouveaux entrants

Tableau 10 : SWOT des lots défensifs en général

Pour que l'analyse soit pertinente, il faut la réaliser sur chaque lot individuellement. Le choix a été fait de la réaliser sur les marchés possédés par POM et sur un des marchés pouvant potentiellement l'intéresser. Les lots analysés sont les suivants : 2, 6, 10, 13 et 1.

Lot : 2	
Forces	**Faiblesses**
- Un des 3 axes majeurs de l'Hérault - Lignes rapides avec de l'autoroute sur une grande partie - Augmentation des Kilomètres à réaliser en charge - Transdev a réussi à optimiser ses lignes au fur et à mesure. On peut voir qu'il y a une augmentation du Kilométrage total, mais une diminution du nombre de conducteurs - % de HLP total assez faible - 2ème plus gros lot en termes de prix - Explosion de la fréquentation de l'axe Montpellier – Clermont L'Hérault	- Faible revenu pour POM (5 Véhicules) - Gouvernance assez difficile - Nombre de cotraitant assez élevé - Mauvaise expérience entre les entreprises
Opportunités	**Menaces**
- Futures lignes de CHNS - Contrôle de la station MOSSON – gérer son organisation - Contrôle d'un % assez élevé du déplacement héraultais - Nombre de services très important, très grosse activité - Un des lots les plus attractifs de l'Hérault - Si Transdev ne souhaite pas retourner sur ce lot avec des partenaires, l'entreprise pourrait récupérer un lot très attractif - Possible mutualisation avec lot 6 - Mise en place d'un GME	- Attaque de FAURE ? Ginhoux ? - Se retrouver sans partenaire pour occuper le lot 2 s'ils refusent de retourner avec Transdev - Lot attractif – potentiel d'arrivage de nouveaux entrants

Tableau 11 : SWOT du lot 2

Lot : 6	
Forces	**Faiblesses**
- Dépôts assez bien situés - Connaissance du terrain - À proximité du lot 2 – synergie entre les deux lots existante (niveau des dépôts, des conducteurs, etc.)	- Des problèmes au niveau de la disposition des arrêts qui poussent les conducteurs à faire des infractions (Scolaire) - Passage dans des communes assez étroites – blocage de certains cars à cause de ces espaces étroits - Dépôts ne possédants pas de conducteur de réserve /, car de réserve - Route en très mauvais état qui pousse à une maintenance accrue sur les véhicules
Opportunités	**Menaces**
- Connaissance du terrain, possibilité de faire remonter des problèmes à HT ou de faire des propositions « personnalisées » par lot pour montrer le travail effectué - Lot à proximité de Montpellier, possibilité d'utiliser la TAM (réseau Transdev) comme appui	- Juers ? Possède un dépôt à St Georges D'orques – Placement encore plus stratégique pour ce lot - Une diminution du kilométrage est visible au fur et à mesure que les années de contrats passent – due à la récupération de certaines lignes considérées jusque là comme interurbaines, à la TAM

Tableau 12 : SWOT du lot 6

Lot : 10	
Forces	**Faiblesses**
- Territoire assez simple, avec une topographie beaucoup moins vallonnée que le reste de l'Hérault - Dépostage des cars, car des conducteurs habitent la zone de Sommières - POM est seule sur le lot et à donc elle seule est détentrice de certaines informations sur ce lot	- Castries : bouchon, difficultés de tenir les horaires - Routes assez « sinueuses », généralement assez serrées – difficulté de croisement entre deux véhicules ce qui peut provoquer des retards - Taux d'HLP assez élevé – peut être un axe de travail
Opportunités	**Menaces**
- Zones de développement urbain très fort. Des constructions par centaines – étalement urbain - Depuis le début du contrat, le kilométrage n'a fait qu'augmenter, ce qui peut laisser penser qu'il y a de fortes probabilités d'augmentation du nombre de ligne ou de service dans le futur (hausse du kilométrage)	- Le « dépôt » de Sommières n'est pas uniquement destiné à POM, d'autres transporteurs l'utilisent comme les courriers du Midi - Entouré de lots appartenant à Keolis, ce qui veut dire que le concurrent est bien installé dans cette zone - C'est un lot qui à première vue semble potentiellement en danger

Tableau 13 : SWOT du lot 10

Lot : 13	
Forces	Faiblesses
- Territoire assez simple, avec une topographie beaucoup moins vallonnée que le reste de l'Hérault - Partenariat qui fonctionne bien avec GRV - Appui de la structure urbaine de Béziers Méditerranée Transports (réseau Transdev)	- Présence de Transdev sur ce lot assez limité avec seulement 9 véhicules - Lot assez différent des lots visés par Transdev auparavant, 24 véhicules pour un CA de 1702 K euros
Opportunités	Menaces
- Mutualisation fortement possible avec le lot 14 - Ce lot peut servir de nouvelle « base » à Transdev pour les futurs appels d'offres sur le côté ouest de l'Hérault	- Présence de Car Postal sur les lots adjacents -

Tableau 14 : SWOT du lot 13

Lot : 1	
Forces	Faiblesses
- Voie rapide – passage par l'autoroute - Dualité entre la 301/381	- Ligne assez longue et sinueuse
Opportunités	Menaces
- Tarification différente ? - La Draille - Intégration du lot 20 de Juers au lot 1 suite à la suppression de la partie « Le Caylar – Millau »	- Future coupure de la ligne au Caylar et donc arrêt de la différence de tarification – Possibilité

Tableau 15 : SWOT du lot 1

La réalisation de cette analyse permet ainsi de faire une comparaison entre informations défensives et offensives. Il est visible à première vue, de noter la différence très importante en termes de quantité d'information. Les forces menaces, faiblesses et opportunités sont bien détaillées et plutôt pertinentes à propos des lots défensifs, par contre ils le sont beaucoup moins sur le lot offensif. De plus les informations à propos du lot 1 ne sont en aucun cas utilisables comme avantage concurrentiel. C'est-à-dire que ce sont des informations qui sont à la portée de tous.

Ainsi, si POM ne procède pas à une sortie sur le terrain, il lui est impossible d'avoir des informations plus précises, ce qui s'en ressent dans l'analyse SWOT. Recueillir des informations de qualité demandera ainsi plus de temps, d'énergie à l'entreprise pour ce genre de lot.

Cet outil donne la possibilité à l'entreprise de concaténer l'ensemble de ses informations et d'avoir un retour assez « visuel ». Ce type d'analyse est une réelle aide à la prise de décision et permet également une précision vis-à-vis de la situation d'un lot. En plus de cela il permet d'avoir une autre vision concernant la stratégie d'entreprise, permettant ainsi de savoir s'il est intéressant de poursuivre dans cette direction ou s'il faut procéder à une modification de l'orientation stratégique.

Ce qui se dégage principalement de cette analyse c'est que chaque lot doit être considéré comme un territoire à part entière, c'est-à-dire qu'ils sont uniques et possèdent ses spécificités. Alors certes la stratégie générale de l'entreprise est de les garder sous sa tutelle, mais l'analyse SWOT nous montre que pour réussir cela il faut employer des moyens différents. Les menaces pesantes sur le lot 2 ne sont pas les mêmes que celle du lot 6 et inversement.

C'est une fois cela réalisé, qu'il faut se demander s'il est dans l'intérêt de l'entreprise de continuer sur le marché, ou si celui ne lui apporte rien. Il ressort également de l'analyse que chacun des lots de POM est susceptible d'être attaqué, car attractif, bien que certains ne l'ayant pas été auparavant.

Après la découverte et l'identification des futurs opposants, l'entreprise ne peut en aucun cas refaire une offre identique à la précédente. Elle se devra de prendre en compte plusieurs paramètres dont les informations fournies par l'analyse SWOT. Enfin, le point intéressant concernant cet outil c'est qu'il permet une prise de conscience du côté de l'entreprise. Il donne ainsi la possibilité de voir les marchés sous un nouvel angle, et d'être mieux à même de se défendre.

Concernant les positions offensives sur le lot 1, le manque d'information ne permet pas à l'analyse SWOT d'être pertinente. Normalement ce type d'outil ne doit s'appuyer que sur des données factuelles, or ici, il est difficile d'en avoir ne connaissant que très peu le lot.

Il est tout de même important de nuancer, ce n'est pas parce que le SWOT n'est pas concluant par manque de données qu'il faut abandonner l'idée d'être offensif sur le lot 1. Le fait est que l'outil ne permet réellement d'aider à la décision que si l'entreprise à a sa disposition un minimum d'information pour pouvoir en tirer des forces/ faiblesses ou opportunités/menaces.

Enfin, le SWOT n'est pas l'unique élément permettant de savoir comment orienter sa stratégie. Il est certes très utile, mais ne peut en aucun cas suffire pour renoncer à un marché. Il fait partie d'un ensemble, et ce n'est qu'après avoir réalisé un diagnostic stratégique complet qu'une entreprise doit choisir la direction à prendre.

Ainsi, le diagnostic territorial, le PESTEL et le SWOT permettent d'avoir une idée assez concrète sur l'état du marché et sur les mouvements réalisables. Une fois les données de ses 3 outils concaténés il est possible d'émettre des hypothèses concernant la future orientation stratégique de l'entreprise.

3.2.3. Mise en place d'hypothèses

3.2.3.1. Présentation de la démarche

Après avoir présenté la situation du marché actuel, les différentes possibilités pour analyser l'environnement de l'entreprise et les outils le permettant, il est intéressant de s'appuyer sur l'ensemble du travail effectué pour aboutir à des résultats potentiels. En effet, prendre en compte les éléments vus au cours de l'étude, permet d'aboutir à certaines hypothèses.

Il en existe un nombre infini, certaines sont plus importantes et plus intéressantes que d'autres. Celles proposées ci-dessous ne sont en aucun cas parfaites et ne se basent que sur l'expérience acquise de l'entreprise et sur les différentes informations à sa disposition. Elles seront donc étudiées, mais ne sont aucun cas exhaustives.

Il est important de rajouter, qu'elles n'en demeurent pas moins des hypothèses. Cela veut dire qu'il est possible qu'une décision prise par l'AO ou par les autorités dirigeantes du groupe pousse POM à orienter tout à fait différemment la stratégie, de ce fait elles deviendraient tout à fait obsolètes. Ce sont celles qui sont apparues le plus plausible et les plus en adéquation avec les observations réalisées et la stratégie de l'entreprise à un moment T.

Le but affiché ici est de montrer qu'anticiper un appel d'offres en se préparant permet de se projeter et d'être prêt à la date butoir. L'intérêt a été de mobiliser l'ensemble des outils d'analyse à disposition de l'entreprise pour proposer des solutions considérées comme réalistes. Bien qu'étant des hypothèses, elles correspondent néanmoins à des scénarios plausibles ayant pour chacune d'elle des finalités et des résultats différents.

Les hypothèses présentées sont au nombre de 6 – Elles sont toutes composées :

- d'une représentation graphique pour aider le lecteur à se situer géographiquement
- d'une comparaison chiffrée
- d'un commentaire permettant d'analyser les avantages et les désavantages de chacune des propositions

Nota : Le lot 8 étant le lot le plus « profitable » du marché Hérault Transport il est intéressant pour la concurrence que Transdev se positionne dessus. C'est une hypothèse que l'on retrouvera sur l'ensemble des propositions. Elle ne sera donc pas détaillée dans les commentaires. De plus dans le tableau présentant les données chiffrées, l'acquisition du lot 8 est considérée à part.

À noter également que certaines hypothèses reprennent des propositions identiques, celles-ci n'ont donc été expliquées qu'une seule fois pour éviter les répétitions. L'ensemble des choix réalisés pour chaque hypothèse est rappelé, mais pas détaillé.

3.2.3.2. Hypothèses

3.2.3.2.1. Rappel

Il est possible de voir ci-dessous ce qui est en possession de Pays d'Oc Mobilités depuis 2008. Le tableau chiffré des lots et la carte des possessions sont de nouveau présentés afin qu'il soit facile de faire des comparaisons entre les hypothèses et la situation actuelle.

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
2	5	38	3275	3275
6	26	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	9	24	643	1702
Total initial	79	130	9660	10719

Tableau 16 : Récapitulatif chiffré des exploitations POM

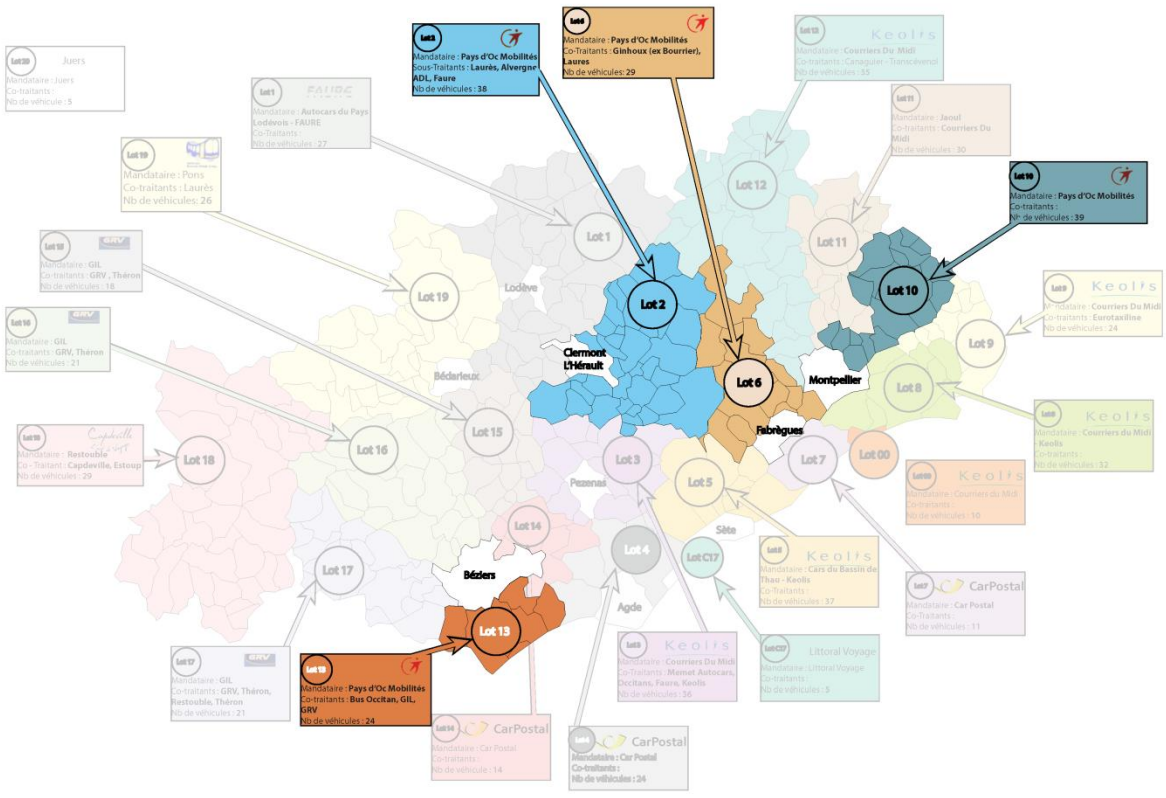


Figure 24 : Carte de localisation des lots exploités par POM à l'heure actuelle

3.2.3.2.2. Hypothèses 1

Pour cette première hypothèse, voici ce qui est proposé :

- Transdev répond seule sur le lot 13 et installe en centre interurbain dans la zone biterroise

Cela pousse à rompre les liens établis avec l'entreprise locale GRV, alors que l'exploitation fonctionnait parfaitement. En termes de relation se serait se priver d'un potentiel allié sur d'autres marchés. De plus pour pouvoir récupérer le contrat il faut que l'entreprise soit capable de fournir le différentiel de véhicule, soit 15 cars de plus. Le côté positif est qu'il peut y avoir une synergie encore plus importante entre BMT (le réseau urbain de Béziers) exploité par Transdev et cette future exploitation.

- Abandon du lot 2

En effet celui-ci n'était pas assez profitable pour Transdev à l'heure actuelle. Ayant le rôle de mandataire et malgré tous les avantages existant qu'il a été possible de voir auparavant[79], il est très difficile à exploiter. C'est à cause du grand nombre de cotraitants et des relations assez mauvaises entre les entreprises locales et Transdev.

- Récupération de l'ensemble de l'exploitation du lot 6

Sur ce lot, il y a suppression de la sous-traitance (3 cars). POM récupère ainsi la totalité de l'exploitation. Cette proposition est en bonne synergie avec l'abandon du lot 2. En effet, ainsi l'entreprise n'a pas besoin d'acheter de cars, du fait qu'il lui est possible de remobiliser ceux anciennement utilisés sur le lot 2, si et seulement s'ils sont en conformité avec la réglementation instaurée par Hérault Transport en matière d'âge de véhicules.

- Concernant le lot 10, c'est un lot que POM continuera à exploiter seule, car l'entreprise et satisfaite du déroulement de la situation actuelle.

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
2	0	38	0	3275
6	29	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	24	24	1702	1702
Total	92	130	7444	10719
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	13		1001	
8	32	32	3608	3608
Total	124	162	11052	14327
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	45		4609	

Tableau 17 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 1

D'un point de vue chiffré, avec cette hypothèse Transdev aurait une augmentation potentielle de son CA de 1001 K euros, soit X%, mais devrait fournir 13 véhicules en plus. Mais il faut quand même se demander si cette légère augmentation est suffisante pour risquer la perte d'un allié comme GRV ? – Ici le risque de rétorsion/réversion est assez important.

[79] SWOT des différents lots

La carte ci-dessous permet donc de voir comment s'organiserait le nouveau territoire exploité par Pays d'Oc Mobilités.

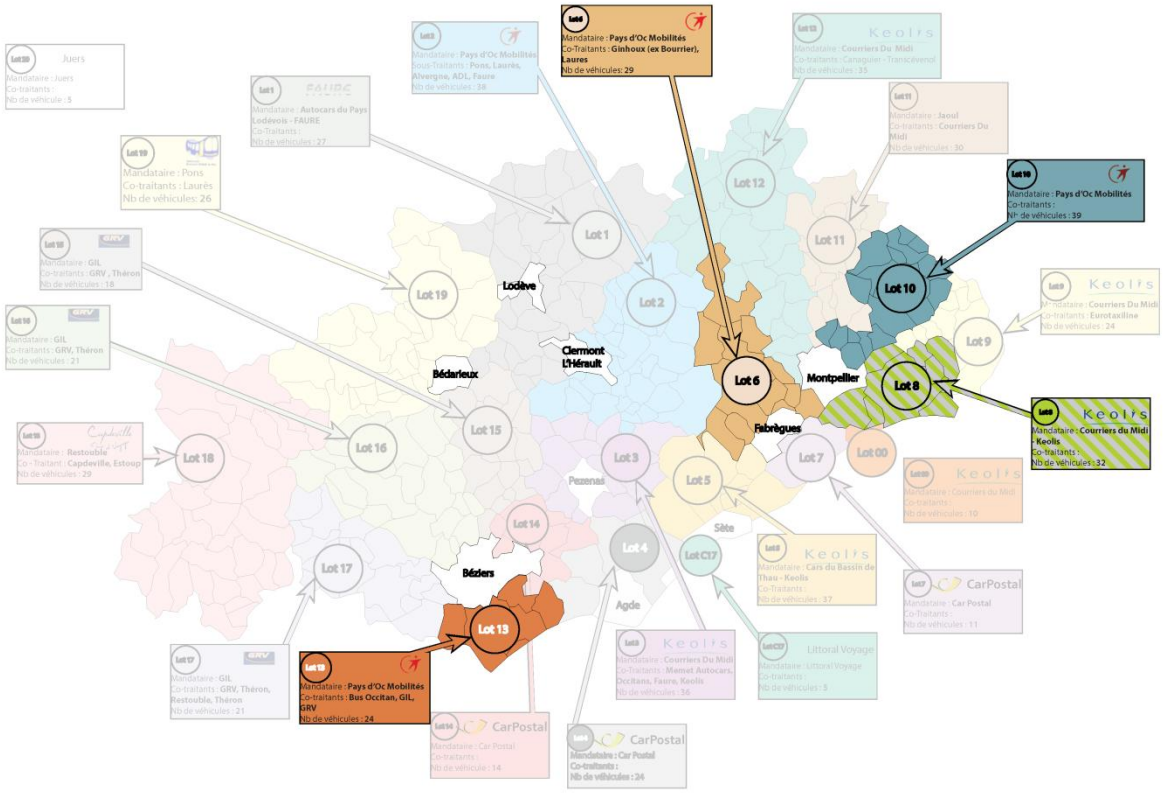


Figure 25 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 1

3.2.3.2.3. Hypothèses 2

L'hypothèse 2 reprend l'ensemble des propositions faites dans la précédente :

- Transdev abandonne l'exploitation du lot 2
- Transdev répond seule sur le 6 et le 10
- Transdev répond seule sur le lot 13

Et y intègre le nouvel élément[80] suivant :

- Le départ de l'entreprise Faure du bassin héraultais

En effet, il existe une rumeur comme quoi cette entreprise souhaiterait se désengager du territoire. Malgré le fait que cela soit en contradiction avec ce qui a été vu lors de l'analyse du marché, c'est cette variable qui a été retenue. En effet Faure avait été identifié alors comme un nouvel entrant important et dangereux pour les autres entreprises.

Il serait donc possible pour Transdev de procéder à un rachat de la filiale de l'entreprise rhône-alpine. Dans le tableau chiffré, il est visible que le différentiel de véhicule s'élèverait à 40. Mais le

[80] Rappel : pour des raisons évidentes de lisibilité, ici n'ont pas été reprises les explications des hypothèses réalisées auparavant

rachat permettrait de récupérer les anciens véhicules de l'entreprise récemment acquise sans avoir à en trouver des nouveaux. Le nombre de véhicules à obtenir serait donc équivalant à l'hypothèse précédente, soit 13 véhicules.

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
1	27	27	1353	1353
2	0	38	0	3275
6	29	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	24	24	1702	1702
Total	119	157	8797	12072
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	40	27	2354	1353
8	32	32	3608	3608
Total	151	189	12405	15680
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	72		5962	

Tableau 18 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 2

Concernant le CA, il serait en augmentation suite à la récupération du lot 1. L'augmentation serait de 2 354 K euros soit près de 33 % du CA actuel. Il faut tout de même noter que le coût de l'investissement n'est pas impacté dans le chiffre d'affaires. De plus, son montant n'est pas calculable, l'information concernant le prix possible de la structure de Faure n'étant pas encore rendue publique.

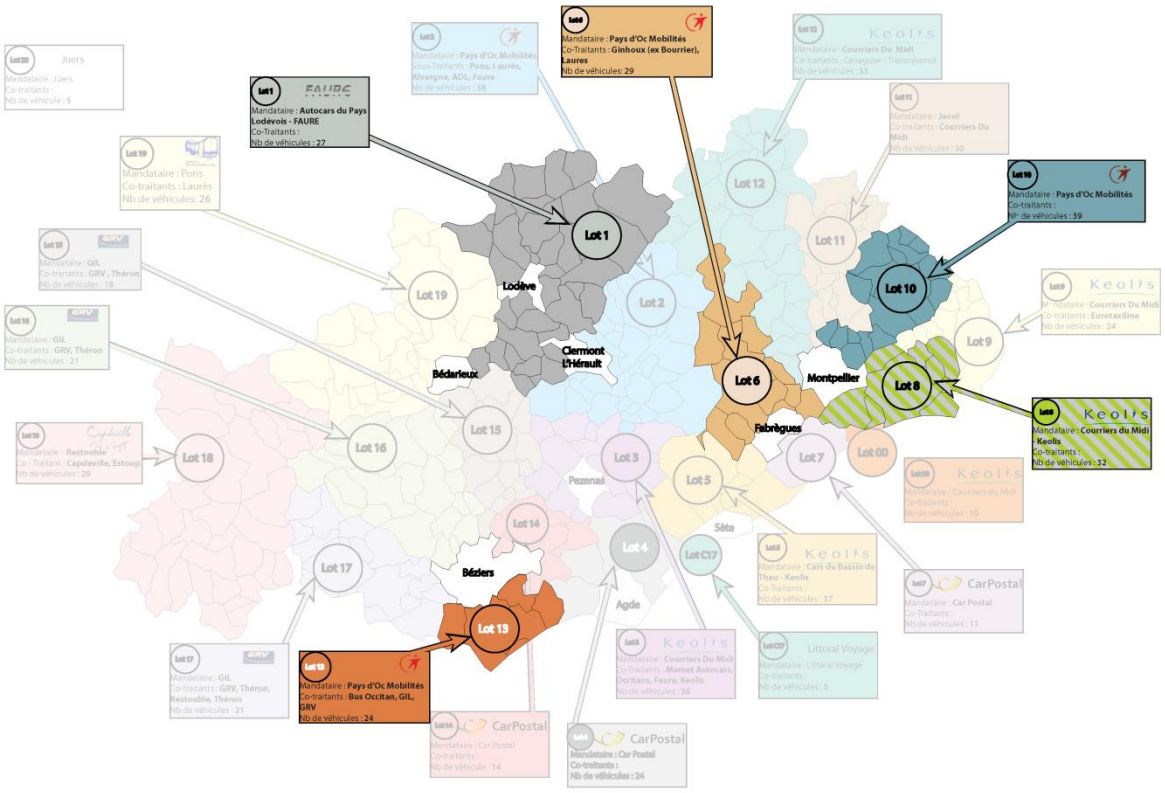


Figure 26 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 2

3.2.3.2.4. Hypothèses 3

L'hypothèse 3 reprend les choix suivants …

- Transdev rachète l'entreprise Faure sur le lot 1
- Transdev abandonne l'exploitation du lot 2
- Transdev répond seule sur les lots 6 et 10

… et propose deux nouvelles choses :

- Le maintien des relations avec GRV et donc du GME sur le lot 13

De cette façon, la coopération entre Transdev et le transporteur local est renforcée. Cela permet d'avoir un allié important dans la zone du Biterrois pour d'autres appels d'offres potentiels à proximité et sur le futur appel d'offres urbain de Béziers. Dans l'idée, Transdev maintiendrait ses 9 véhicules sur le lot 13 qui sont localisés sur le dépôt de BMT[81].

- Opération offensive sur le lot 14

En effet, cela permettrait de mettre en place un centre interurbain POM dans le Biterrois de taille importante. POM pourrait ainsi regrouper l'ensemble de ses cars des lots 13 et 14 sur une seule position géographique facilitant ainsi l'exploitation sur les lots 13 et 14.

Le tableau montre qu'il y a un différentiel de 39 véhicules avec cette proposition. En effet comme vu précédemment les cars de Faure[82] ne sont pas à prendre en compte réellement. Par conséquent, il faut réussir à trouver « seulement » 12 nouveaux cars pour une augmentation du CA de 2 561 K euros.

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
1	27	27	1353	1353
2	0	38	0	3275
6	29	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	9	24	643	1702
14	14	14	1266	1266
Total	118	171	9004	13338
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	39		2561	
8	32	32	3608	3608
Total	150	203	12612	16946
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	71		6169	

Tableau 19 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 3

Les hypothèses 2 et 3 sont assez semblables d'un point de vue chiffré. Par contre, d'un point de vue relationnel la dernière est celle permettant le plus de choses et fermant le moins de possibilités. Le maintien des relations fructueuses avec GRV lui permet d'avoir une entente privilégiée avec ce

[81] Béziers Méditerrannée Transport – Qui s'occupe de l'urbain de Béziers : http://www.beziers-transports.com/
[82] De nouveau, les investissements ne sont pas impactés

transporteur. Sur le long terme, cette relation peut lui permettre d'obtenir le renouvellement de marchés, comme celui du réseau urbain de la ville de Béziers.

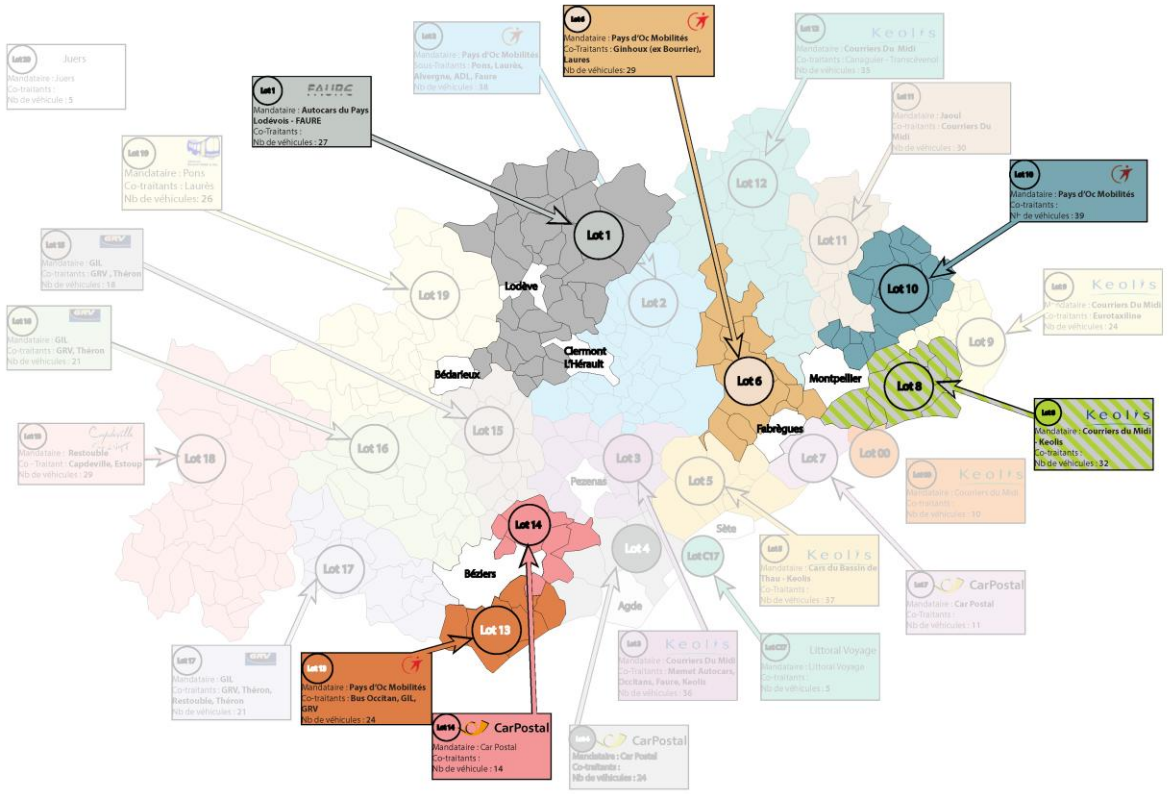


Figure 27 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 3

Comme le montre la carte ci-dessus, trois pôles sont en train de se former. Celui autour de Montpellier regroupant les lots 6,10 et 8, celui de Lodève avec le lot 1 et enfin celui autour de Béziers composés des lots 13 et 14. Cette situation permet à POM d'avoir un rayonnement sur l'ensemble du territoire et d'être ouverte vers l'extérieur du département, ces pôles pouvant servir de point d'appui pour de futurs appels d'offres

3.2.3.2.5. Hypothèses 4

Cette hypothèse la change totalement des précédentes. En effet, la où les précédentes proposaient de réfléchir sur la participation ou non de « petits transporteurs » sur certains lots celle-ci est plus orientée vers la conquête. En réalité l'objectif annoncé ici est de récupérer les lots où elle est déjà présente et de les exploiter elle même. Cela aboutirait donc à une proposition comme celle-ci :

- Transdev répond seule sur le lot 2 - il faudra trouver 33 véhicules
- Transdev répond seule sur le lot 6 - il faudra trouver 3 véhicules
- Transdev répond seule sur le lot 10 - la situation reste identique
- Transdev répond seule sur le lot 13 - il faudra trouver 15 véhicules

La récupération de l'exploitation entière du lot 2 est à l'inverse de la situation actuelle, une possibilité intéressante. En effet, c'est un lot en forte explosion, qui est considéré comme un axe majeur de déplacement dans l'Hérault. En réalité, c'est le deuxième lot le plus cher du marché. Sans les problèmes de cotraitance, en exploitation propre, il pourrait être réellement profitable pour

l'entreprise d'en récupérer l'entièreté. Il faudra néanmoins voir si l'autorité organisatrice voudra laisser ses « entreprises locales » mourir au profit des plus gros.

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
2	38	38	3275	3275
6	29	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	24	24	643	1702
Total	130	130	9660	10719
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	51		3217	
8	32	32	3608	3608
Total	162	162	13268	14327
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	83		6825	

Tableau 20 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 4

Le tableau montre que pour cette réalisation l'entreprise devra tout de même mobiliser un total de 130 cars au lieu de 79, soit un différentiel de 51 véhicules. L'augmentation du CA serait de 4 276 K euros, ce qui représente environ une hausse de 66 %.

Avec cette proposition Transdev, choisirait de supprimer ses liens avec les transporteurs locaux. Certes aurait un effet non négligeable sur le CA, et permettrait à Transdev de gérer en propre l'ensemble de ses exploitations. Transdev pourrait donc éviter les problèmes d'images, en effet si un sous-traitant réalise un mauvais travail c'est l'entreprise titulaire du contrat qui subit le retour de l'AO.

D'un point de vue économique, cela donnerait également la possibilité à l'entreprise de minimiser les coûts de fonctionnement, c'est-à-dire de procéder à une mutualisation de ses ressources avec une seule direction, un seul organisme de paye, etc. À noter tout de même qu'il faudra néanmoins augmenter le corps encadrant, pour pouvoir gérer le personnel.

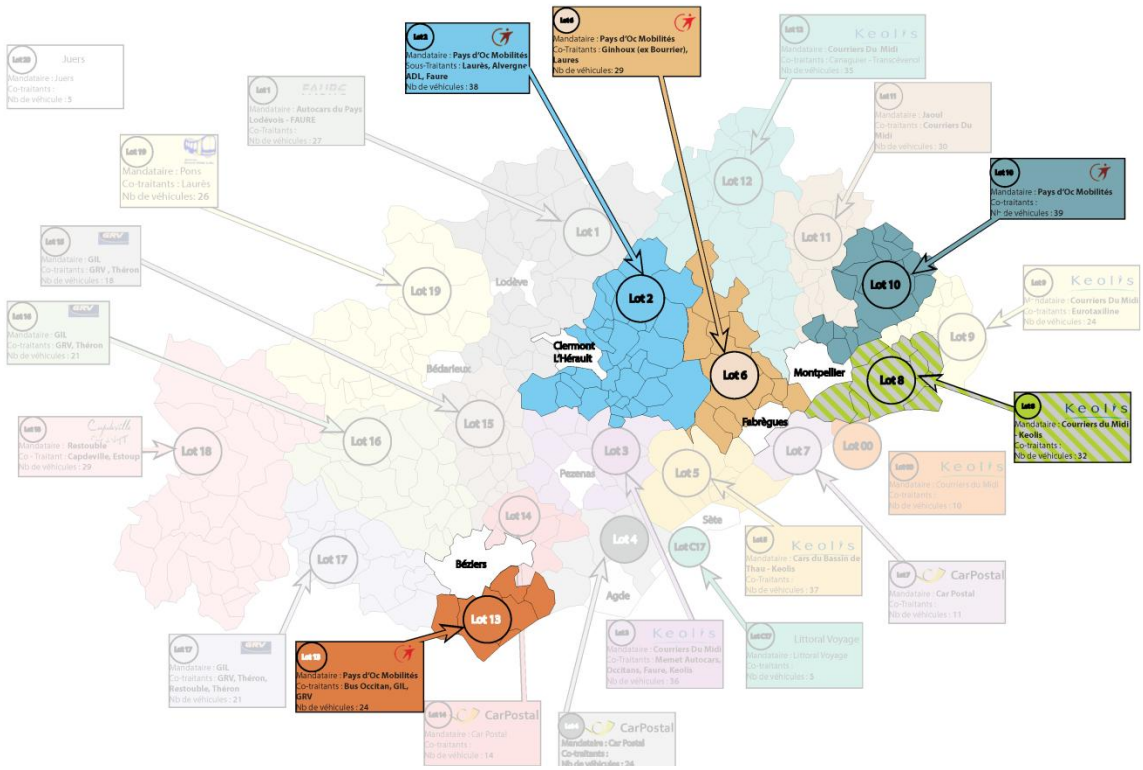


Figure 28 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 4

Le problème majeur ici est la lourdeur des investissements à réaliser. En effet pour que cette hypothèse soit réalisable il faudrait que Transdev investisse dans plus de 50 véhicules. Le prix d'un car neuf étant aux alentours de 150 K euros, cela ferait approximativement plus de 7 000 K euros d'investissement.

La carte permet de voir que cette hypothèse est une continuité de la stratégie actuelle de POM. Avec cette option, il lui est possible de ne répondre que sur les lots où elle est en défensif (et à donc un maximum d'informations) tout en augmentant son chiffre d'affaires. Ici l'orientation est clairement de se centrer sur Montpellier en limitant les investissements fonciers. En effet la structure possède déjà les dépôts nécessaires autour de la ville. Concernant le lot 13, elle a la possibilité d'utiliser les infrastructures du réseau urbain de Béziers exploité par Transdev. Cette stratégie vise donc à focaliser l'investissement sur le matériel roulant. Il est possible qu'en cas de défaite de Transdev sur ce réseau urbain de nouveaux investissements fonciers soient nécessaires et mettent en danger Pays d'Oc Mobilités.

3.2.3.2.6. Hypothèses 5

Pour la 5ème hypothèse, les possibilités suivantes ont été choisies :

- Transdev répond seule sur le lot 2
- Transdev répond seule sur le lot 6
- Transdev répond seule sur le lot 10
- Transdev maintient en place le GME sur le lot 13 avec GRV
- Transdev répond seule sur le lot 14

À l'instar de l'hypothèse précédente ici il y a un souhait de suppression des partenariats infructueux tout en maintenant ceux qui fonctionnent bien. C'est le cas du GME sur le lot 13.

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
2	38	38	3275	3275
6	29	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	9	24	643	1702
14	14	14	1266	1266
Total	129	144	10926	11985
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	50		4483	
8	32	32	3608	3608
Total	161	176	14534	15593
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	82		8091	

Tableau 21 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 5

Dans cette hypothèse, les investissements sont de nouveau très lourds et comparables à ceux de la proposition précédente.

Le nombre de véhicules à fournir au total est de 129, soit 50 de plus que la situation actuelle. Le fait de rester en GME avec GRV compense l'arrivée du nouveau lot à exploiter (le 14). Le CA connaîtrait néanmoins une augmentation importante, soit 4 483 K €, soit 210 K € de plus que dans l'hypothèse 4.

À la différence de l'hypothèse précédente, l'orientation stratégique est double avec d'un côté le pôle autour de Montpellier et de l'autre le réseau interurbain autour de Béziers.

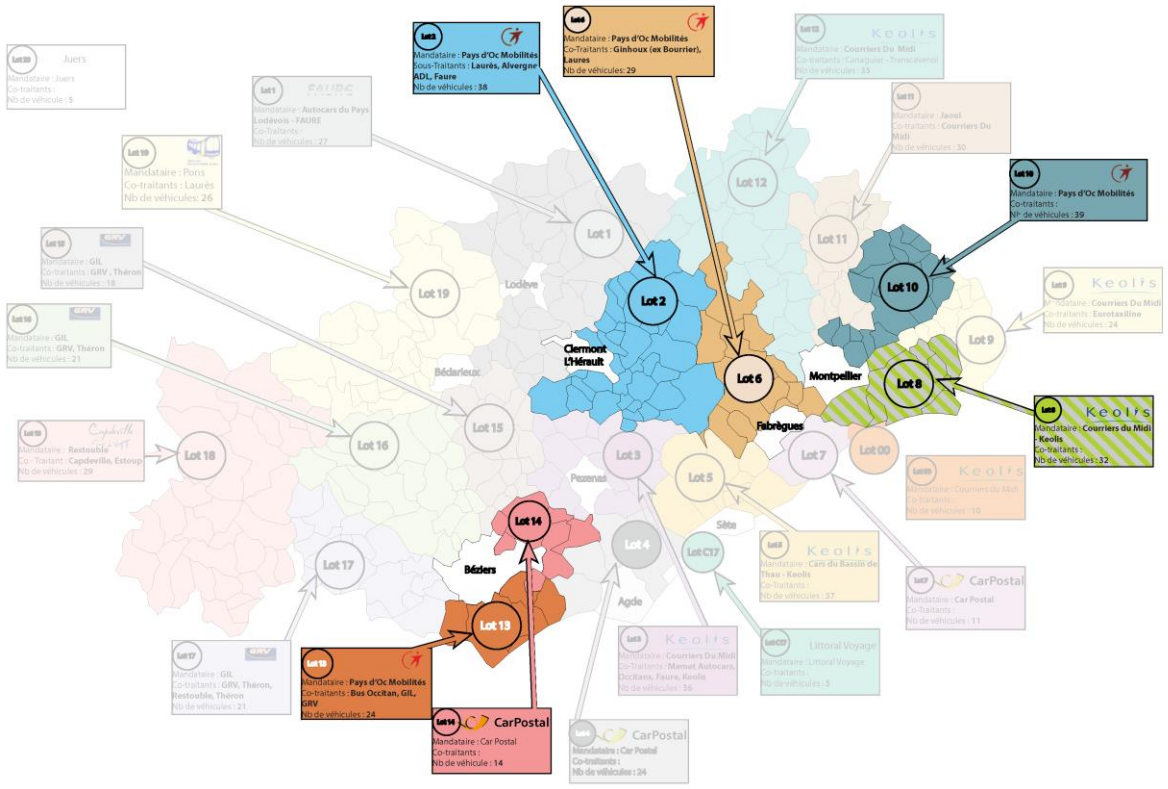


Figure 29 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 5

3.2.3.2.7. Hypothèses 6

La dernière hypothèse, la 6, est la plus ambitieuse. Elle reprend l'ensemble des propositions de l'hypothèse précédente et y intègre l'achat du lot 1.

La seule différence se trouve donc au niveau des investissements devant être réalisés par POM. C'est ici que sa capacité financière est la plus sollicitée. La question à se poser est de savoir si s'investir autant dans le marché n'est pas dangereux. En effet plusieurs points « noirs » ont été évoqués lors de l'analyse de l'environnement. D'une part la réduction du temps du contrat, ce qui induit que POM devra rentabiliser l'ensemble de ses investissements en 4 ans au lieu de 6. D'autre part, l'arrivée du nouvel EPCI, Montpellier Métropôle. Cette nouvelle structure devrait normalement reprendre une certaine partie des compétences du syndicat mixte des transports de l'Hérault. Cela se traduit par une inconnue totale concernant les futurs contrats après 2019.

Pour en revenir à l'hypothèse en elle-même, voici donc les investissements à réaliser :

- Investissements en véhicules
    - Réponse sur le lot 2 : 33 véhicules
    - Réponse sur le lot 6 : 3 véhicules
    - Réponse sur le lot 14 : 14 véhicules
- Investissements fonciers
    - Mise en place d'un centre interurbain aux alentours de Béziers
- Investissements – Rachat d'entreprise
    - Rachat de Faure

Lots	Nombre de véhicules TRANSDEV	Nombre de véhicules nécessaires	CA Transdev en K €	CA Lot en K €
1	27	27	1353	1353
2	38	38	3275	3275
6	29	29	3175	3175
10	39	39	2567	2567
13	9	24	643	1702
14	14	14	1266	1266
Total	156	171	12279	13338
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	77		5836	
8	32	32	3608	3608
Total	188	203	15887	16946
Total initial	79	130	6443	10 719
Delta	109		9444	

Tableau 22 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 6

Pour résumer, il faudrait donc trouver 52 véhicules, racheter la filiale de Faure et mettre en place le centre interurbain aux alentours de la ville de Béziers. L'augmentation du CA serait alors de 5 836 K euros, soit une hausse de près de 90 %.

Il est malheureusement impossible de donner un chiffre concernant le total du coût d'investissement de cette hypothèse. En effet, il n'a pas été possible d'obtenir le prix souhaité par Faure pour sa filiale ni le prix concernant la mise en place du centre interurbain. Il est cependant possible d'imaginer que cela couterait extrêmement cher à mettre en place.

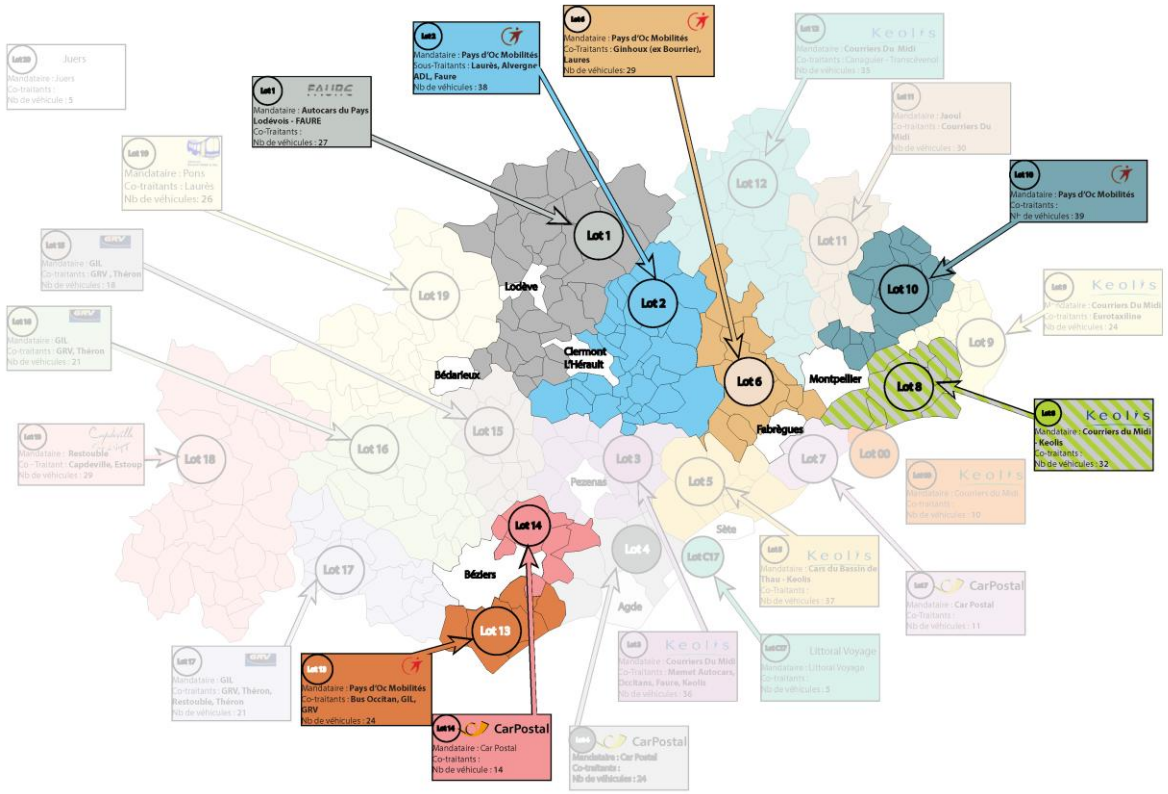


Figure 30 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 6

Globalement, la représentation affichée par les différentes propositions permet d'avoir une vision globale des possibilités de Transdev. Elles offrent plusieurs possibilités intéressantes. En effet sont présentées des hypothèses où le besoin d'investissement est énorme, d'autres ou il est très faible, mais également certaines ou c'est plus la stabilité qui est recherchée plutôt que le chamboulement des marchés.

Au final, les 6 hypothèses présentées sont plus ou moins probables. En effet certaines données internes n'ont pas pu être obtenues, comme la capacité d'investissement actuelle de Transdev sur le marché de l'Hérault. De plus, à l'heure de la rédaction de ce mémoire, la stratégie de l'entreprise concernant ce marché n'a pas été encore totalement définie, il est donc assez difficile de savoir vers quelle hypothèse Transdev va se diriger.

Néanmoins, ce travail permet de mettre en avant le point voulu, c'est-à-dire que l'ensemble du travail préalable permet d'avoir une image des possibilités de l'entreprise. Il est également visible que les choix réalisés se sont orientés majoritairement vers les lots à proximité des installations actuelles de Transdev, mais surtout sur les lots bien connus de l'entreprise.

4. Processus de décision et limites de la démarche

4.1. Le processus de décision

Une fois que toutes les informations ont été collectées, que des hypothèses en ont été extraites et qu'elles ont été étudiées, l'entreprise est possiblement en mesure de faire un choix concernant l'orientation à prendre lors de l'appel d'offres.

Tout ce qui a été réalisé pendant cette phase amont a eu pour but de permettre une meilleure compréhension de la situation actuelle et d'en montrer les potentielles évolutions. La fonction première de l'analyse qui a été proposée fut d'apporter, dans une certaine mesure, une aide à la décision.

Le résultat de l'étude est donc à mettre en parallèle à plusieurs choses. Tout d'abord, il faut savoir si les hypothèses proposées sont en accord avec la stratégie globale de l'entreprise. Ensuite, il est évident de vérifier si l'entreprise est capable d'exploiter le marché. À ces hypothèses viennent s'ajouter d'autres critères à prendre en compte, comme la capacité d'investissement, etc..

Attention, il ne faut pas négliger le fait que ces propositions soient des extrapolations de la situation actuelle. Il est nécessaire de rappeler que certes, elles se basent sur des faits tangibles, mais ne peuvent englober l'ensemble des agrégats impactant. Il est possible de parler de modèle, en effet, elles sont une représentation d'un futur possible basé sur le présent et non pas une représentation certaine du futur. Il faut donc en tenir compte tout en mesurant leur poids dans la décision.

L'entreprise possède donc 4 choix possibles[83] :

- Le « Go » : ici l'entreprise, après analyse de sa préparation, est en mesure de dire qu'elle participe à l'appel d'offres. Elle a choisi une des hypothèses proposées et à vérifier qu'elle était en capacité de la réaliser.
- Le « Go » suite à modification des hypothèses : L'entreprise choisie d'aller sur le marché suite à sa phase amont, mais procède auparavant à des changements pour aboutir à une nouvelle hypothèse qui couvre l'ensemble de ses choix. En effet, comme il l'a été souligné auparavant il existe un nombre assez important d'hypothèses et il est possible qu'elles n'aient pas toutes été regardées. Ainsi, l'entreprise se sert des données collectées et des hypothèses initialement proposées comme d'une nouvelle base de travail lui permettant ainsi de retravailler sa stratégie.
- Le « No Go » : l'entreprise choisit de ne pas participer. En effet, elle s'est rendu compte après cette phase amont que cela ne correspondait à sa stratégie, ou bien qu'elle n'avait pas la possibilité et les ressources de se lancer sur le marché. Cela permet également d'éviter d'attaquer un marché qu'elle ne sera pas en capacité d'exploiter.
- L' « attente » : Malgré la phase de préparation, l'entreprise n'est pas arrivée à décider si elle participait ou pas à l'appel d'offres. Cela peut être dû à plusieurs choses. L'entreprise n'a peut-être pas réussi à accumuler assez de données pour faire des hypothèses pertinentes, et donc elle n'a pas eu la possibilité de concrétiser sa préparation amont. Elle attend donc de

[83] Termes propres à Transdev

voir comment se comportent le marché et les concurrents afin d'avoir une vision globale et de choisir son comportement.

Pays d'OC Mobilité à elle choisit la seconde solution. Le fait que l'entreprise fasse partie de Transdev veut dire que la décision finale se prend au niveau du groupe[84] et non en interne à l'entreprise. Ainsi une fois l'ensemble des hypothèses construites, elles ont été présentées devant un comité d'orientation, qui sur cette base à émis ses recommandations. De là, a commencé à se mettre en place une nouvelle hypothèse qui fut adaptée pour être en harmonie avec l'orientation stratégique de POM. Le point positif de cette méthode est qu'il y a une analyse des propositions émises. Cela permet de voir les forces et les faiblesses de chacune. Il est ainsi possible d'en construire une dernière prenant en compte l'ensemble des caractéristiques observées. Elle est logiquement plus pertinente et peut prendre en compte des éléments extérieurs.

Le schéma ci-contre illustre le processus de décision dans son ensemble. Il montre la démarche proactive dans la décision de réponse à appel d'offres. Le processus est ici détaillé et permet d'avoir une vision globale des différentes situations existantes. C'est une démarche qui prend pour exemple celle appliquée par Transdev.

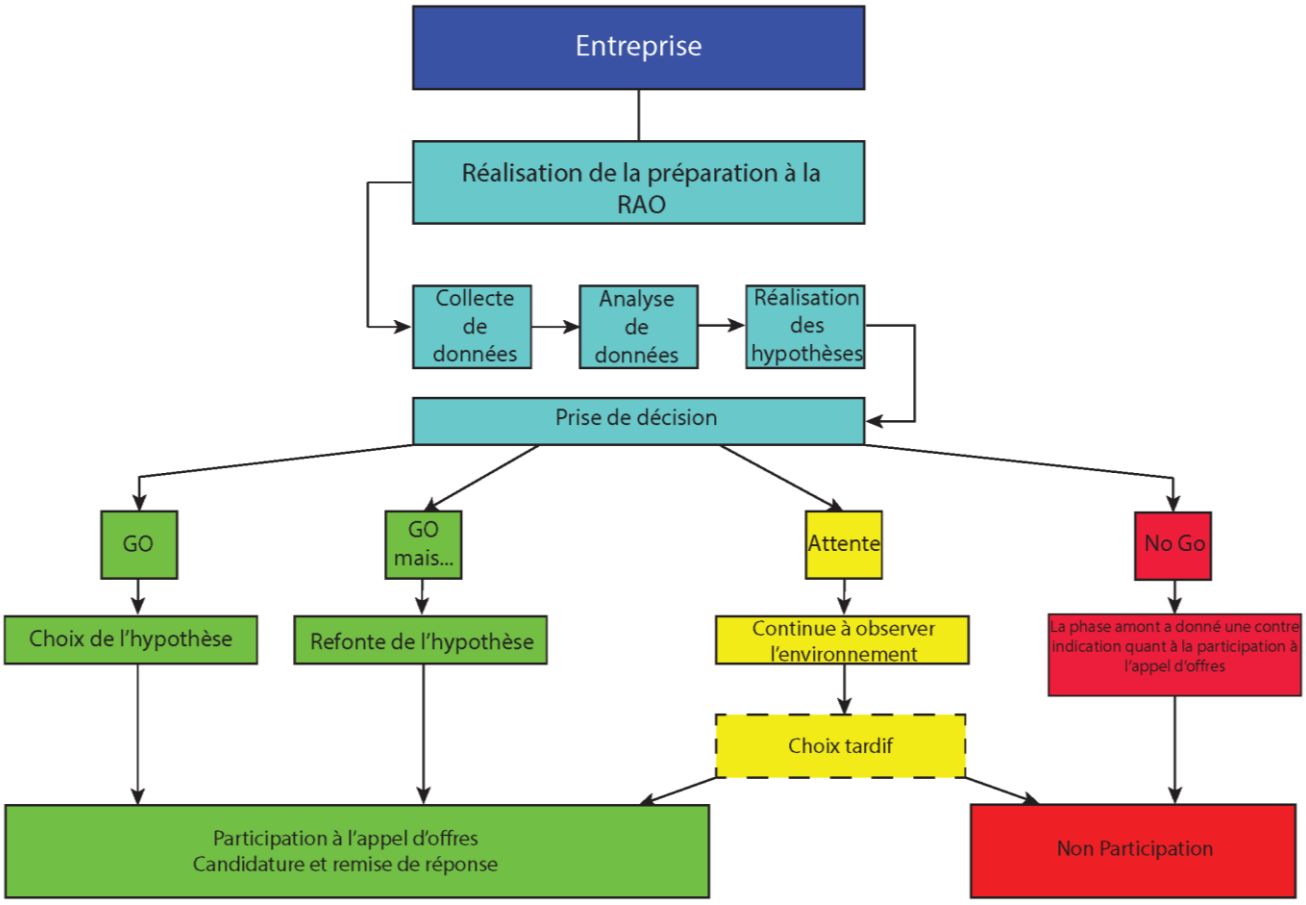


Figure 31 : Schéma du processus de décision d'une RAO

[84] Avec en appui néanmoins le responsable du développement qui est sur le terrain

La démarche présentée se fait donc par étape. La première étant obligatoirement une décision de l'entreprise quant à la préparation de l'appel d'offres. Cette préparation, également appelée phase amont se compose de trois grandes périodes, tout d'abord la collecte de données, puis leur analyse et enfin l'émission d'hypothèses.

Ensuite vient le moment de la décision. Cette phase est réalisée en corrélation avec ce qui a pu être observé pendant la phase d'étude, celle-ci servant de base de réflexion concernant le choix stratégique à réaliser.

En général les différentes étapes dépendent de la taille et du type de la structure. En effet, les capacités d'une entreprise à mettre en place une démarche d'anticipation d'appel d'offres sont dépendantes de ses ressources.

4.2. Limite de la préparation

4.2.1. Problème au niveau des ressources

Il faut souligner que ce type de préparation est longue et fortement consommatrice de ressources. En effet, toutes les entreprises ne sont pas capables de réaliser ce genre de démarche. Pour POM, filiale de Transdev, une équipe est attachée et dédiée à ce genre de préparation. Il y a donc une certaine expérience, une capacité humaine et un ensemble de méthode, pour faire ce genre d'analyse.

Ce travail est également consommateur de temps de travail. Il faut s'y prendre vraiment en amont, pour avoir le temps d'accumuler les informations. De plus une fois cette phase de collecte finalisée il faut avoir la capacité de traiter l'ensemble et d'en tirer des éléments pertinents.

À l'inverse de POM, une petite structure peut difficilement allouer des ressources financières, temporelles et humaines pour ce genre de travail. Il est donc plus léger et moins pertinent, voire inexistant. Ce qui au final la pénalise, car elle ne sera pas en mesure de choisir la situation la plus optimale. Sur le territoire d'Hérault Transport, des transporteurs comme les « Autocars Alvergne » ne mettent pas du tout en place de telle démarche. Étant des entreprises familiales de petites, voire très petite taille, elles préfèrent se grouper à ceux qui choisissent d'exploiter le lot à proximité de leur dépôt. En effet, les problématiques sont différentes pour les groupes internationaux et les PME.

4.2.2. Difficulté d'obtention des informations

La difficulté d'obtention des infos est également à rappeler. C'est-à-dire que les informations critiques comme le pourcentage de kilomètres de lignes scolaires sont très difficiles à obtenir. Normalement, l'ensemble de ces données devrait être en libre-service dans les rapports des délégataires censé être des documents de natures publiques. Or le syndicat mixte, lui, préfère ne pas émettre ce genre de document.

Les transporteurs n'ont donc pas accès aux données d'exploitation des autres lots ce qui créées un fort déséquilibre entre situation offensive et défensive. Ce différentiel de savoir pose problème. Sans ces informations il est difficile de connaître réellement la valeur d'un lot. Certes, rien n'empêche une entreprise d'envoyer une équipe sur le terrain et d'enregistrer ces données « manuellement », mais

cela rejoint le point précédent, c'est-à-dire que c'est très consommateur de ressources et que cela représente un réel investissement.

La difficulté d'obtention des informations est donc bien réelle. Il faut alors que l'entreprise passe par d'autres canaux pour les récupérer. Le réseau professionnel est un des moyens le permettant. Mais pour cela il faut avoir dans l'entreprise quelqu'un qui possède des contacts assez étendus. Il est évident que toutes les entreprises n'ont pas en leur sein quelqu'un possédant ce genre de capacité. Internet est également un canal alternatif qui est une mine d'informations. En effet un nombre important de données sont disponibles sur ce support comme la localisation des dépôts concurrents avec laquelle il est possible d'estimer les HLP des autres entreprises et ainsi évaluer leurs dépenses, etc. Le problème demeure identique, le manque de méthode et les ressources sont difficiles à mobiliser.

Ainsi, moins les informations sont accessibles plus il sera difficile pour les entreprises de construire une stratégie solide. À la vue de la difficulté de l'accession aux informations, il est tout à fait justifié de se demander s'il ne faut pas simplement attendre l'émission des CCAP et CCTP par l'autorité délégante pour réaliser alors l'offre la plus pertinente possible. En effet, il est possible pour une entreprise de dire qu'elle est intéressée par un lot simplement pour sa position géographique, lui permettant de réaliser de l'exploitation avec un taux de haut le pied faible.

4.2.3. Les incertitudes pour le futur

Il faut également aborder les incertitudes concernant le futur marché. En effet même avec une préparation la plus complète possible, c'est l'Autorité organisatrice qui a le dernier mot. C'est elle qui émet le nouveau marché et qui en constitue le cahier des charges. De plus, c'est également elle qui juge des réponses via la commission d'appel d'offres. Au maximum, il est possible de s'attendre à certaines « nouveautés » notamment grâce aux outils d'analyse stratégique que sont le PESTEL, le SWOT, etc.

La connaissance du cahier des charges ne peut être acquise que lorsqu'il est émis par l'AO. De ce fait cela peut remettre en cause les stratégies mises en place par les entreprises. Évidemment la possibilité qu'il n'y ait pas de modifications structurelles des marchés est probable, mais l'inverse l'est également. C'est-à-dire que de nombreuses nouveautés peuvent être intégrées et empêcher ainsi la participation de certains transporteurs. Cela passe par l'application de nouvelles clauses ou de nouvelles lois par exemple.

Les incertitudes sont aussi présentes du côté des concurrents. Lors de la mise en place des hypothèses et de la collecte de données, il aura été possible d'obtenir des informations sur les « adversaires ». Mais cela ne permet pas de connaître la stratégie adverse. En effet, il est assez difficile de savoir comment vont se positionner les concurrents.

C'est une des variables qui peut poser problème. Savoir si un des lots intéresse telle ou telle entreprise est compliqué. En effet sans travail préalable d'analyse des concurrents ce n'est pas réalisable. Et même après ce genre d'étude il est difficile de se mettre totalement à la place de la compagnie concurrente. Ainsi une stratégie adverse peut remettre en cause la stratégie de son entreprise et réduire à néant l'ensemble des efforts réalisés.

4.2.4. Limite méthodologique

La dernière limite qu'il faut aborder, est celle méthodologique de la phase amont. Une fois achevée, elle apporte un bon nombre d'informations sur le marché à l'entreprise. Celle-ci est ainsi en possession de données qui sont censées lui permettre de procéder à un choix concernant sa stratégie. Il faut rappeler que cette démarche est simplement une aide à la décision permettant la prise en compte de variables multiples, mais qu'en aucun cas que c'est un outil parfait.

Il est possible par exemple qu'après l'étude amont la perception concernant l'appel d'offres soit négative, trop de concurrents, ressources limitées, etc., mais que pour une autre raison l'entreprise se porte candidate. En effet, il existe d'autres variables qui sont, à un certain niveau, difficilement chiffrables et c'est ici que se trouve la première limite méthodologique.

L' « aversion au risque des décideurs » par exemple est très difficile à prendre en compte. Dans l'analyse présentée, il est souvent question de ce thème. Il a été traité des enjeux économiques et justement du « risque » pour l'entreprise si celle-ci n'arrivait pas à décrocher de marché, mais jamais il n'a été possible d'introduire celui-ci comme donnée chiffrable. Il est donc possible et légitime de se poser les questions suivantes : - *A quel point le risque de rétorsion est-il supportable ? Dans quelle mesure l'entreprise peut-elle tenter d'obtenir un marché ? Jusqu'à quel point celle-ci peut se dire que le risque est négligeable ?* -

La seconde faiblesse de l'étude concerne cette fois-ci les données qu'il est possible de chiffrer. En réalité la précision de ce genre de travail est assez limitée. Les hypothèses réalisées le sont à partir de recoupage d'informations. Bien qu'une grande partie de celles-ci soit factuelle, d'autres sont elles-mêmes des hypothèses. Ainsi le résultat final de l'étude est donc lui-même basé entre autre sur des suppositions.

La troisième limite concerne le travail transversal de l'étude. En effet il n'existe pas d'analyse type et c'est donc la personne ou l'équipe en charge du projet qui choisit les données qu'il faut intégrer à l'étude. Par conséquent, c'est sur ces données que se base le résultat de celle-ci. En plus de cela, les variables enregistrées le sont à l'instant T, et donc comprise comme statiques alors qu'il faudrait analyser leurs évolutions. Cela étant difficilement possible du fait de l'absence de certaines informations

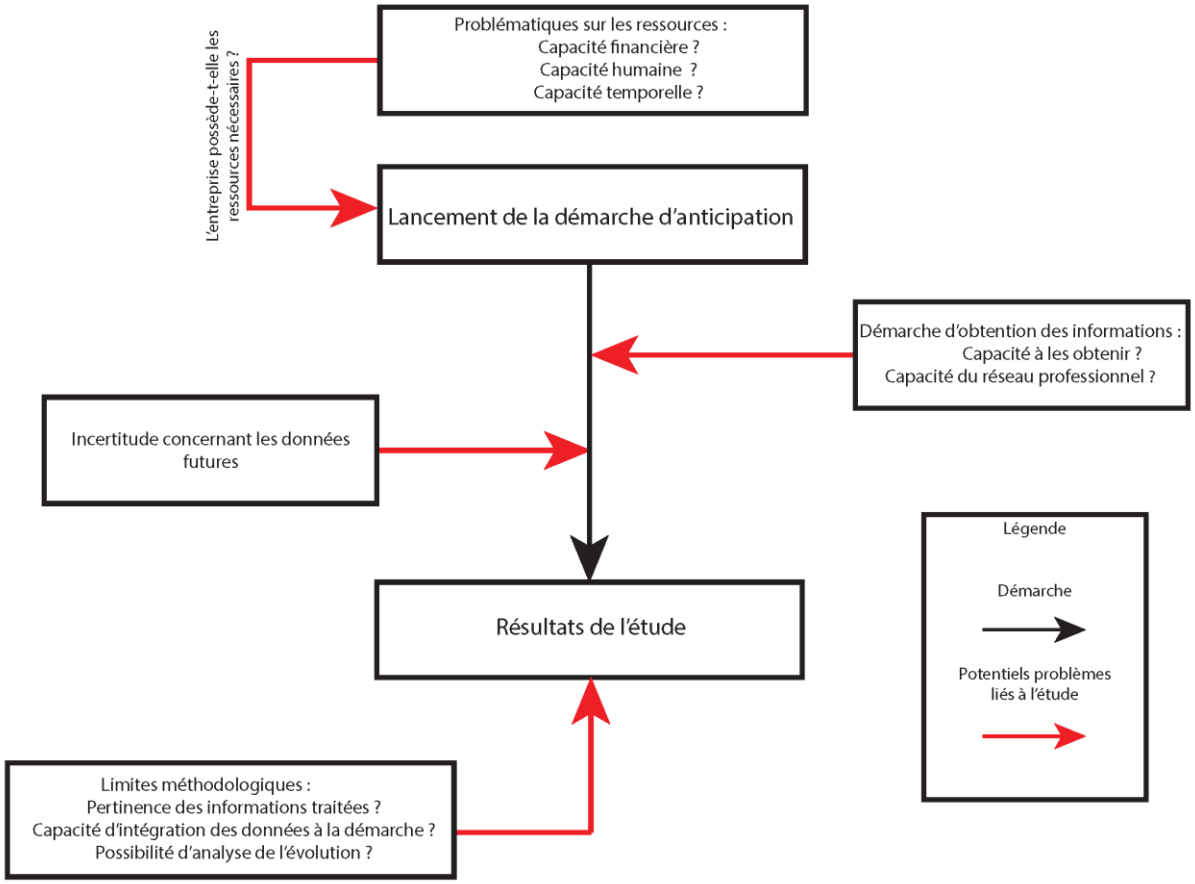


Figure 32 : Schéma des limites de l'étude

Il est donc évident que ce genre d'analyse et de préparation possède certaines limites structurelles. Certaines variables étant impossibles à prévoir, elles permettent néanmoins de se faire une idée de la situation du marché actuel. Cette phase amont peut bénéficier à toutes les entreprises, mais elle n'est pas une procédure facile à mettre en place. Elle nécessite de la méthode, de la rigueur et s'avère coûteuse en termes de ressources humaines et financières. Le schéma ci-dessus résume donc l'ensemble des limites qu'il a été possible de voir concernant la phase amont d'un appel d'offres.

5. Conclusion générale

À présent, il est l'heure de faire le bilan sur tout ce qu'il a été possible de voir. Il est essentiel avant toute chose, de souligner l'importance d'avoir eu accès à un exemple concret comme celui de Pays d'Oc Mobilités. Cela à permis d'avoir une approche théorique et pratique assez claire.

Le but affiché de ce mémoire fut de montrer dans quelles mesures une entreprise pouvait se préparer en amont à une réponse à appel d'offres. Il n'existe évidemment pas de bonne ou de mauvaise réponse à cette problématique. Il a donc été très important de mener une analyse logique de la démarche suivie lors de ce genre d'opération. L'objectif était d'arriver à d'aboutir à un résultat pertinent.

Lors de la construction de l'analyse du processus, il a fallu mettre en place des hypothèses. Celles-ci avaient pour dessein de structurer et d'orienter l'ensemble. L'émission de ces suppositions a donc était une étape importante. Elles ont été choisies en raison de leur caractère structurant et ont par conséquent permis la mise en place d'un développement de type chronologique. Elles avaient également pour rôle de questionner le raisonnement. C'est ainsi que, comme expliqué dans la partie méthodologique, chacun des chapitres se devait de consolider ou de réfuter les différentes hypothèses proposées.

Globalement, le résultat obtenu fut celui espéré et attendu. En effet, la difficulté n'aura pas été de montrer qu'une préparation en amont est à privilégier lors d'une réponse à un appel d'offres. La difficulté se situait plus au niveau de la démarche méthodologique à adopter pour accompagner le lecteur dans sa compréhension du sujet.

La première chose abordée fut l'ensemble des incitations existantes, qui poussent une entreprise à enclencher cette préparation en amont. Les aspects principaux furent énoncés, les tendances économiques, l'aspect social ou encore la pression de la concurrence. Une fois que tout cela fut présenté, il a fallu l'intégrer à la logique de la démarche. C'est-à-dire d'une part, vérifier que cela répondait bien à la problématique du sujet, mais également voir comment cela pouvait orienter la suite de la réflexion. C'est pourquoi, après avoir répondu au « pourquoi » il a fallu se pencher sur le « comment ».

C'est ici qu'est la partie la plus intéressante du document. Cette question a demandé un travail assez important. Il a fallu analyser les outils et les informations à disposition de l'entreprise pour ensuite les mobiliser et les exploiter. Cela est passé par la réalisation d'analyses du territoire et de l'environnement interne et externe.

L'aspect « comment » ne pouvait pas se contenter d'être composé simplement de description. Il faut dire que l'ensemble du processus s'est fait de manière constructive. Les informations sur le territoire issues du diagnostic territorial ont été par la suite intégrées dans différents outils d'analyse stratégique comme le PESTEL et le SWOT.

Après l'obtention de résultats suite à l'utilisation de ces différents outils, il a été possible d'aboutir à des propositions d'orientation stratégiques. Dans le cas de PO,M 6 possibilités ont été retenues. L'appui de l'étude de cas est ici fortement appréciable. En effet, cela permet de donner une vision de ce concrète de ce qu'apporte la démarche.

C'est justement ce qui a été souhaité, pouvoir montrer le processus. Certes, les résultats sont intéressants pour l'entreprise, mais la méthode l'est encore plus, car elle prouve qu'en accumulant

de l'information et des données il est possible de se projeter dans l'avenir, permettant ainsi de construire et consolider sa stratégie.

La dernière étape fut celle de la « mise à mal » de l'ensemble des hypothèses réalisées. En effet, tous les questionnements qui ont été réalisés au début du mémoire ont été affirmés. Il est pourtant important de donner l'ensemble des limites qui bornent cette démarche proactive.

Elles sont plusieurs, et dépendent d'une multitude de facteurs pouvant être liés ou non à l'entreprise. Il a été possible de voir par exemple les problèmes de ressources, qu'elles soient humaines, financières ou même temporelles. En effet, ce genre d'obstacle est à la charge de l'entreprise et dépend du type de celle-ci.

Ensuite il a été traité de la difficulté d'obtention des informations. De ce côté-là, c'est plus de la faute du marché. Il n'y a tout simplement pas de transparence. Les données pouvant être utilisées comme un avantage concurrentiel, les entreprises ne gagnent rien à les divulguer à leurs concurrents.

La dernière limite est elle entièrement dépendante de la méthode choisie pour réaliser ce genre de travaux. En effet, elles incombent à la démarche. C'est-à-dire que le processus présenté n'est en aucun cas être parfait du fait des limites méthodologiques dont il souffre. Il est possible par exemple que pour la personne réalisant l'analyse de l'environnement externe que telle ou telle donnée ne soit pas pertinente. L'intervention humaine dans la procédure rend l'ensemble de la préparation objective et par conséquent imparfaite.

Pour conclure, il semble important de dire que cette démarche est très intéressante et pertinente. Elle donne la possibilité aux entreprises d'être plus performante, mais que néanmoins elle est très demandeuse en termes de ressources. Il faut également rappeler qu'elle demeure imparfaite et qu'elle fortement dépendante de l'entreprise qui l'a met en place.

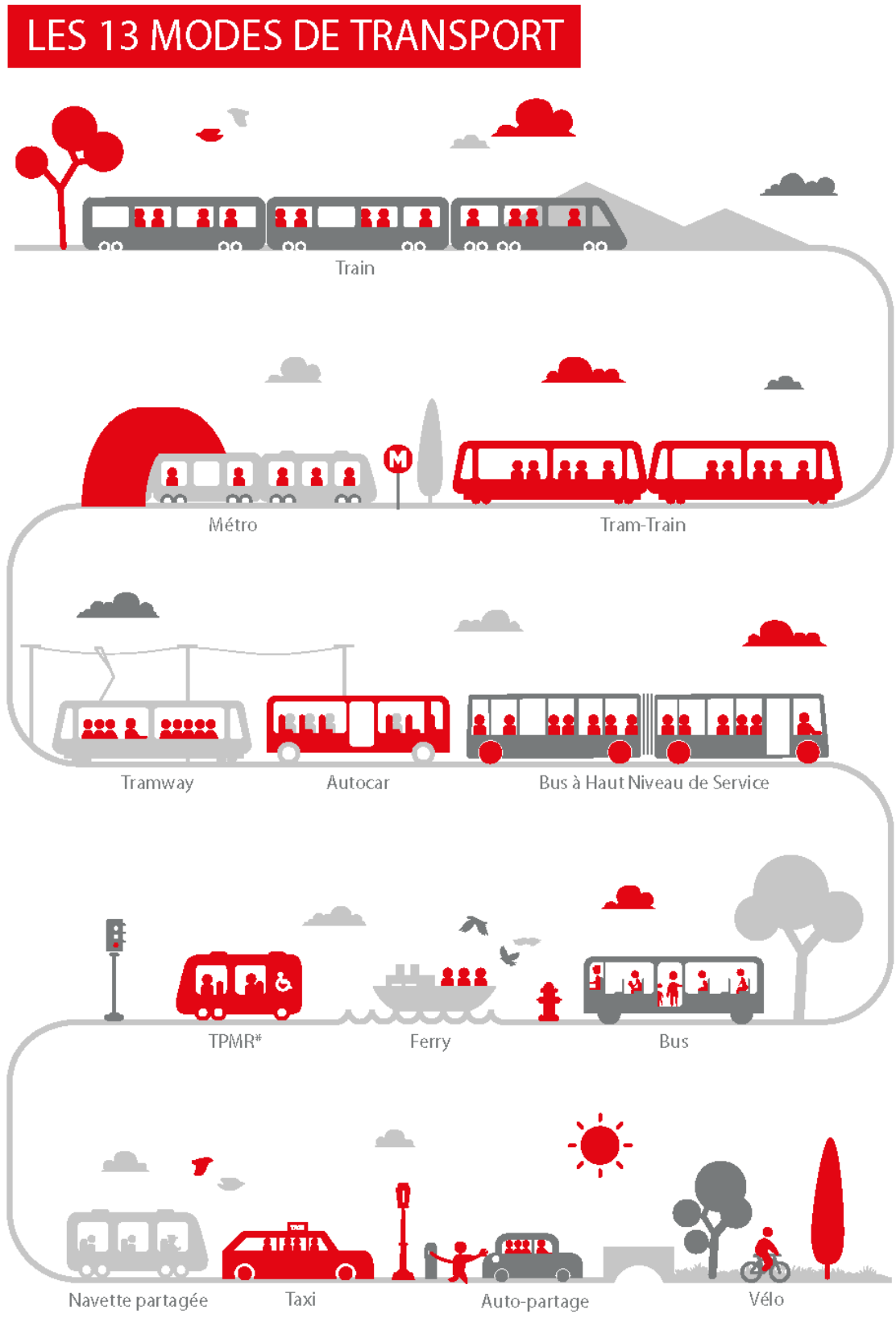
Dans le cas d'une volonté de poursuite de l'analyse de la démarche présentée, il faudrait étudier le réel impact qu'elle peut avoir sur une réponse à appel d'offres. C'est-à-dire de réaliser une comparaison entre deux entreprises, l'une ayant mis en place ce type de procédé et une autre n'ayant pas eu de préparation préalable. Le différentiel constaté donnerait un résultat concret de la pertinence de cette procédure.

6. Table des annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Les différents modes de transport gérés par Transdev 80
Annexe 2 : Chiffres de Keolis 81
Annexe 3 : Localisation Google Map de Pays d'Oc Mobilités 82
Annexe 4 : Données de population par département 83
Annexe 5 – Liste des élus constitutifs de la CAO 84
Provenance : Réunion Hérault Transport 84
Annexe 6 : Liste des critères d'attribution des lots 84
Annexe 7 : Flux de transport sur les axes structurants de l'Hérault 85
Annexe 8 : Lots défensifs de POM 86
Annexe 9 : Tableau des PIB/Hab par département 87
Annexe 10 : Schéma des relations entre les parties prenantes 88
Annexe 11 : Base de carte 89

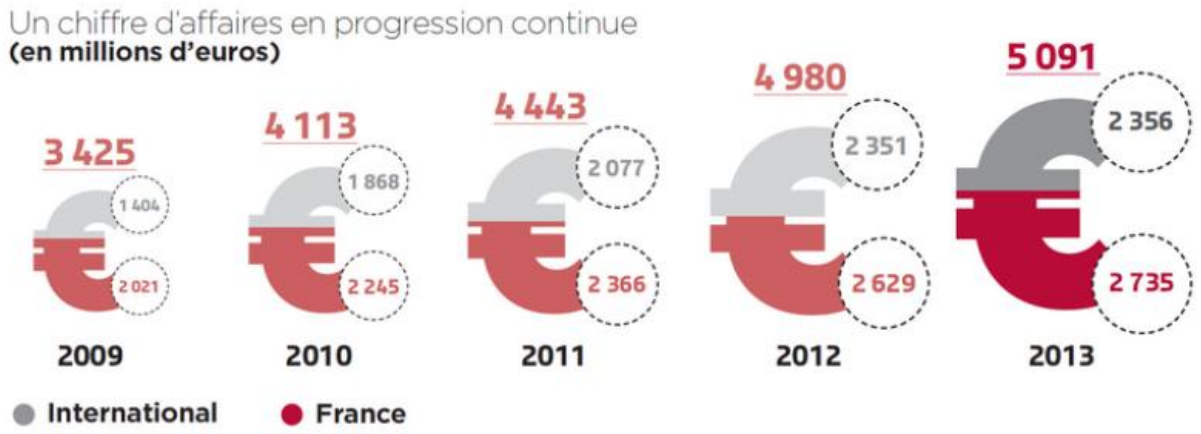
Annexe 1 : Les différents modes de transport gérés par Transdev

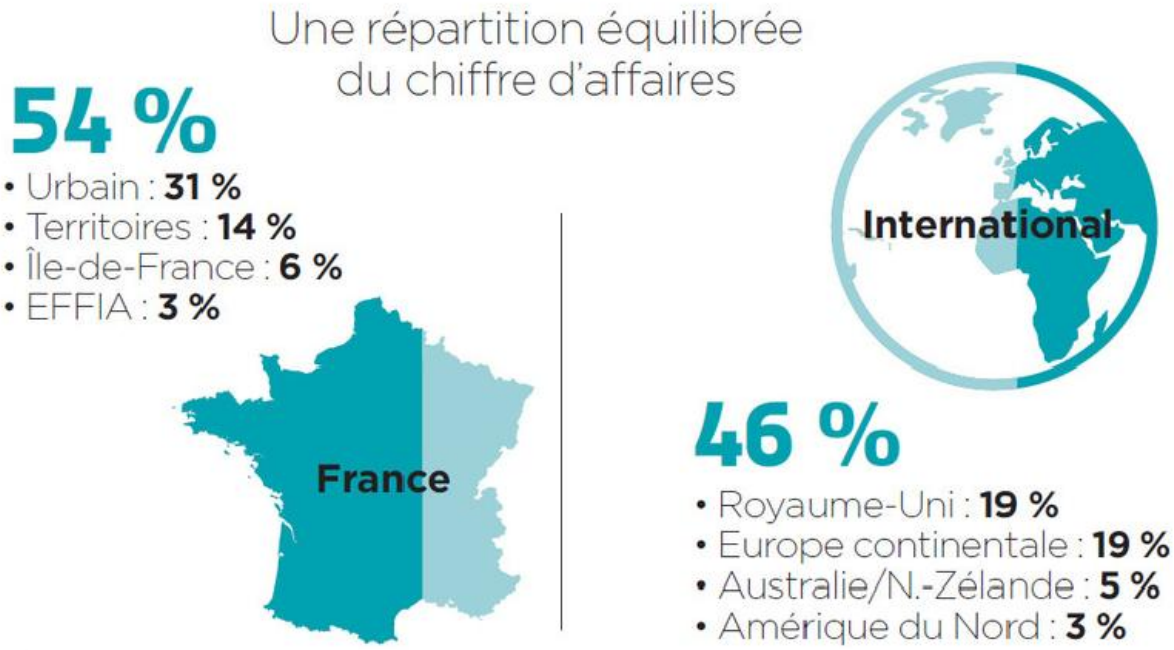


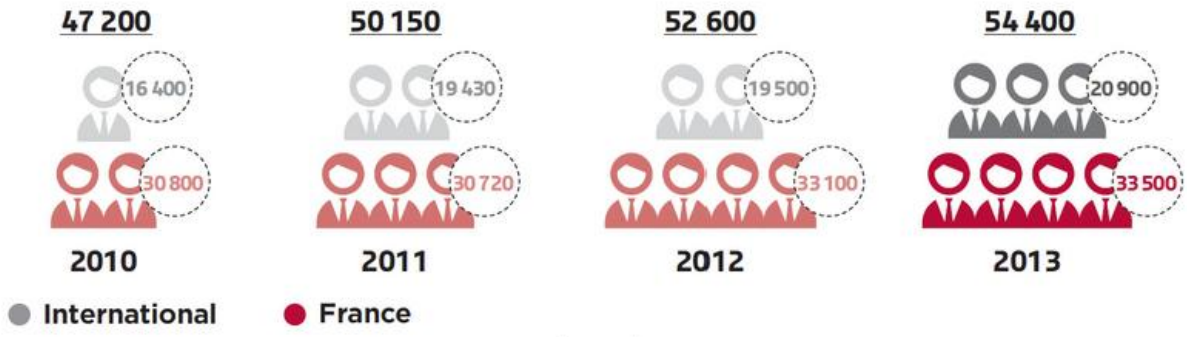
* Transport de personnes à mobilité réduite

Annexe 2 : Chiffres de Keolis

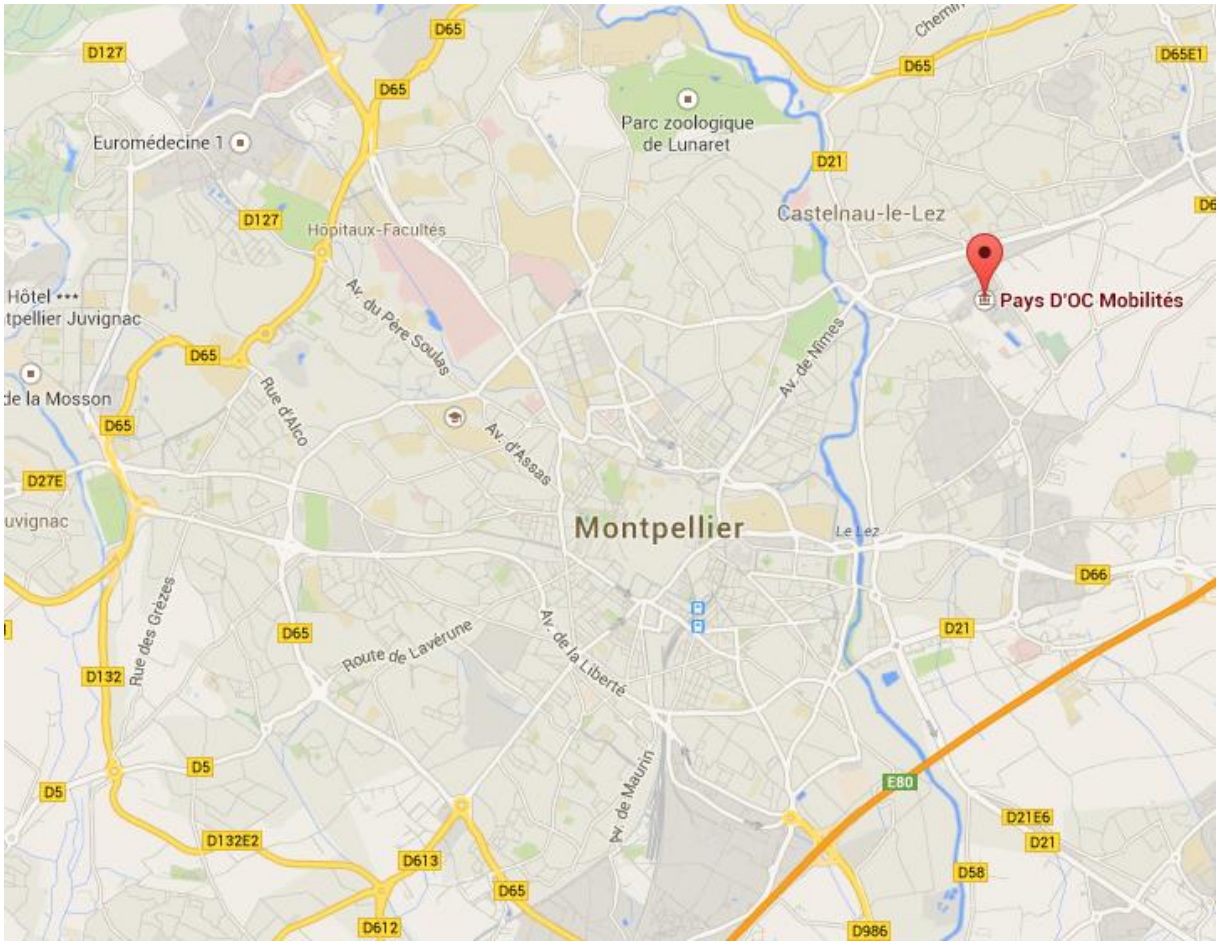
Provenance : http://www.keolis.com/fr/groupe/qui-sommes-nous/keolis-les-chiffres-cles.html







Annexe 3 : Localisation Google Map de Pays d'Oc Mobilités



Annexe 4 : Données de population par département

Provenance : base de données : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/france-departements.asp?annee=2011

Code régio	Nom du département	Population totale	Code région	Nom du département	Population totale
31	Nord	2 620 067	26	Côte-d'Or	540 098
11	Paris	2 274 880	25	Manche	518 013
93	Bouches-du-Rhône	2 005 065	82	Drôme	502 877
82	Rhône	1 775 953	91	Pyrénées-Orientales	461 282
11	Hauts-de-Seine	1 600 568	24	Eure-et-Loir	441 836
11	Seine-Saint-Denis	1 542 761	54	Vienne	439 686
72	Gironde	1 494 064	82	Savoie	433 118
31	Pas-de-Calais	1 490 514	72	Dordogne	427 868
11	Yvelines	1 441 147	1	Guadeloupe	411 507
11	Seine-et-Marne	1 361 031	72	Landes	401 562
11	Val-de-Marne	1 346 903	2	Martinique	398 864
52	Loire-Atlantique	1 332 524	41	Vosges	392 240
73	Haute-Garonne	1 286 050	73	Tarn	389 581
23	Seine-Maritime	1 276 908	74	Haute-Vienne	384 720
11	Essonne	1 244 311	54	Deux-Sèvres	382 428
82	Isère	1 243 170	91	Aude	369 503
11	Val-d'Oise	1 197 264	54	Charente	365 851
42	Bas-Rhin	1 118 885	26	Yonne	353 189
93	Alpes-Maritimes	1 097 701	83	Allier	353 036
91	Hérault	1 080 823	72	Lot-et-Garonne	341 953
41	Moselle	1 066 797	24	Loir-et-Cher	341 885
93	Var	1 030 355	82	Ardèche	327 072
53	Ille-et-Vilaine	1 024 246	24	Cher	319 962
53	Finistère	931 711	52	Mayenne	317 759
4	La Réunion	837 617	21	Aube	312 211
22	Oise	825 927	25	Orne	300 387
52	Maine-et-Loire	813 870	21	Ardennes	291 472
82	Haute-Savoie	770 450	73	Aveyron	287 417
42	Haut-Rhin	769 394	43	Jura	271 660
82	Loire	766 630	74	Corrèze	251 175
53	Morbihan	750 234	73	Tarn-et-Garonne	251 042
41	Meurthe-et-Moselle	747 511	43	Haute-Saône	247 674
91	Gard	734 923	3	Guyane	239 849
25	Calvados	701 836	73	Hautes-Pyrénées	237 440
24	Loiret	678 357	24	Indre	237 356
72	Pyrénées-Atlantiques	678 174	83	Haute-Loire	232 838
52	Vendée	660 904	26	Nièvre	225 952
83	Puy-de-Dôme	652 680	41	Meuse	200 068
54	Charente-Maritime	644 353	73	Gers	196 143
82	Ain	621 095	21	Haute-Marne	189 154
53	Côtes-d'Armor	614 973	73	Lot	181 443
24	Indre-et-Loire	609 094	94	Haute-Corse	171 481
23	Eure	605 213	93	Alpes-de-Haute-	166 014
22	Somme	583 812	73	Ariège	157 936
52	Sarthe	581 736	83	Cantal	153 463
21	Marne	580 635	94	Corse-du-Sud	148 209
26	Saône-et-Loire	575 050	43	Territoire de Belfort	146 935
93	Vaucluse	558 861	93	Hautes-Alpes	143 962
22	Aisne	555 941	74	Creuse	127 543
43	Doubs	543 878	91	Lozère	81 372

Annexe 5 – Liste des élus constitutifs de la CAO

Provenance : Réunion Hérault Transport

Titulaires	Suppléants
Andre Vezinhet – Président d'Hérault Transport	Pierre Maurel
Jacques Rigaud	Christphe Morales
Rémy Pailles	Stéphane Rossignol – Président de l'agglomération du Pays de l'Or
Isabelle Glaniel – Direction des mobilités de l'agglomération de Montpellier	Norbert Chaplin – Vice président transport de Thau Agglomération
Alain Biola – Vice président Transport de Béziers	Christian Théron

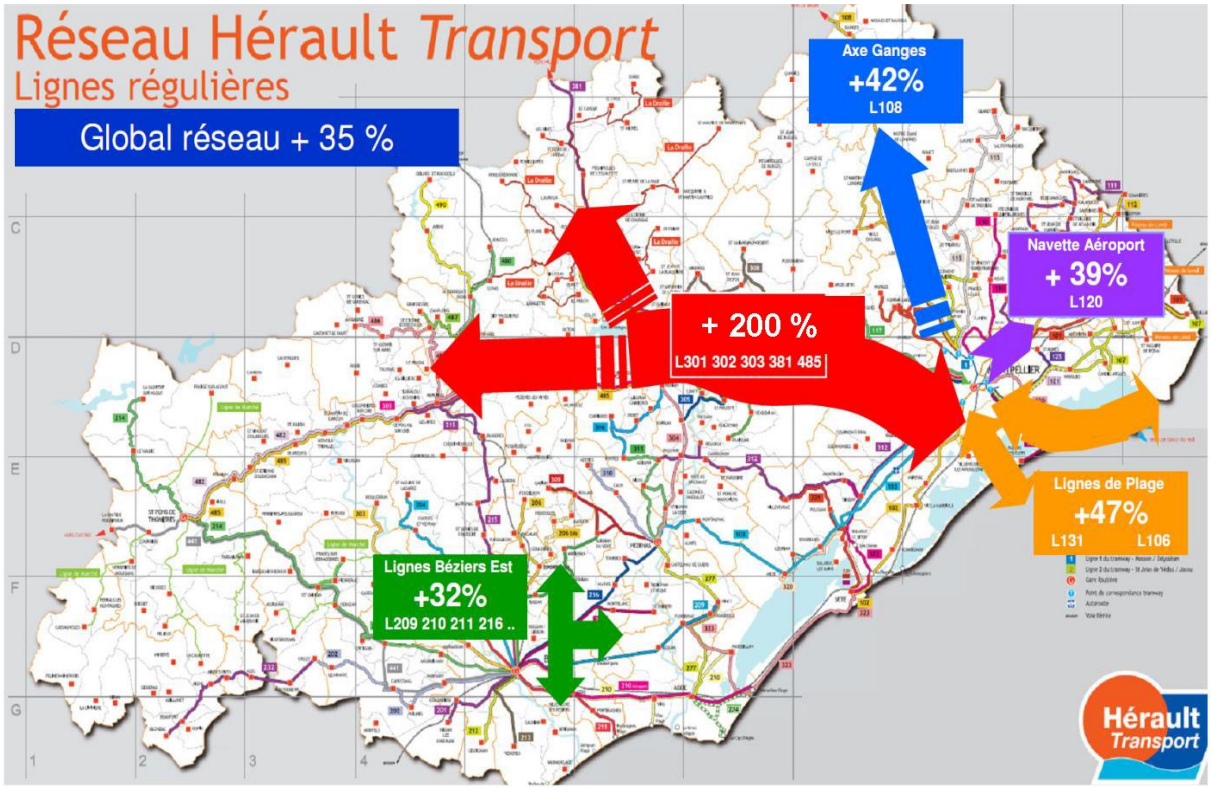
Annexe 6 : Liste des critères d'attribution des lots

Provenance : Règlement de consultation – Lots de 2008

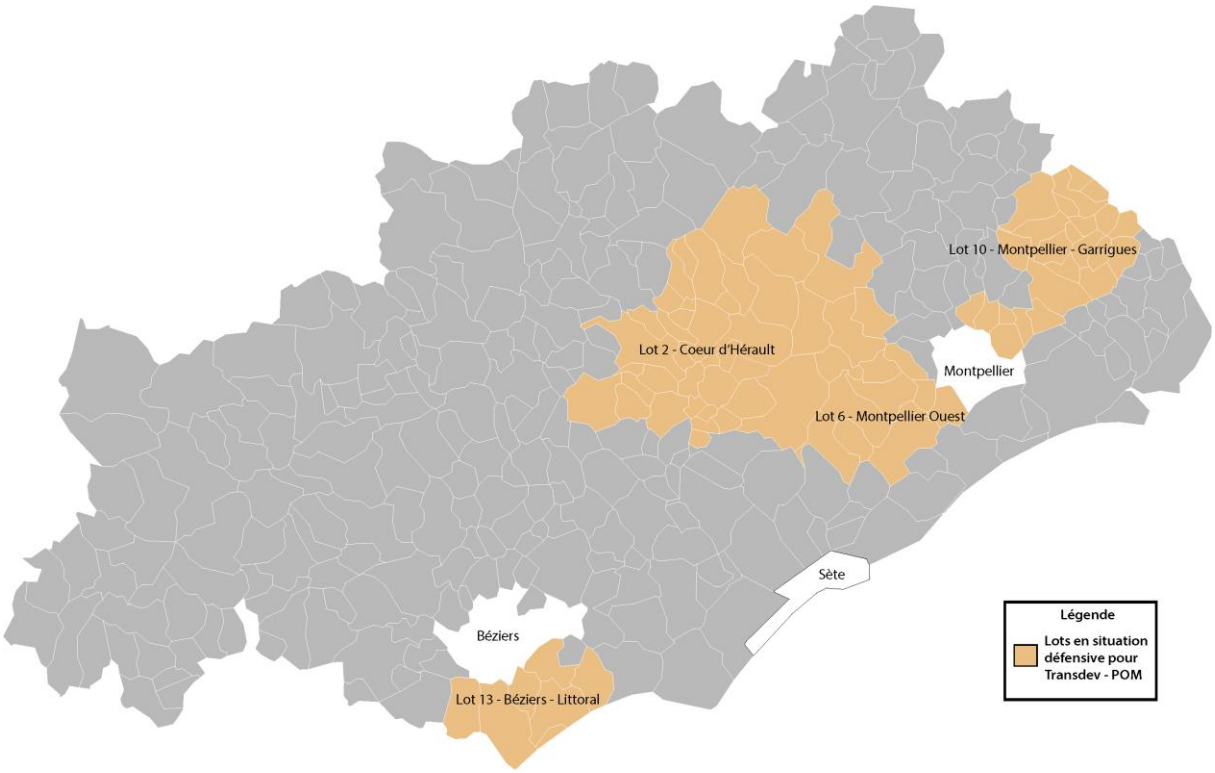
Critères	Pondération	Sous-critères
Sécurité des services	22 %	X
Valeur technique de l'offre	22%	Organisation de l'entreprise : - Politique qualité - Km haut le pied - Plan d'exploitation - Accessibilité
Continuité des services	11 %	X
Performance environnementale	11%	- Norme euro - Charte environnementale
Coût total du marché dans les trois cas suivants : - Plan de production initial avec renouvellement contractuel du parc - Plan de production avec renouvellement contractuel du par cet avec un surcroît de 20 % d'activité - Plan de production initial avec un parc neuf au lancement du marché	34 %	X

Annexe 7 : Flux de transport sur les axes structurants de l'Hérault

Provenance : Étude de la COTITA sur l'Hérault : http://www.cotita.fr/IMG/pdf/5-COTITA2012-CHNSMontpellier.pdf



Annexe 8 : Lots défensifs de POM



Annexe 9 : Tableau des PIB/Hab par département

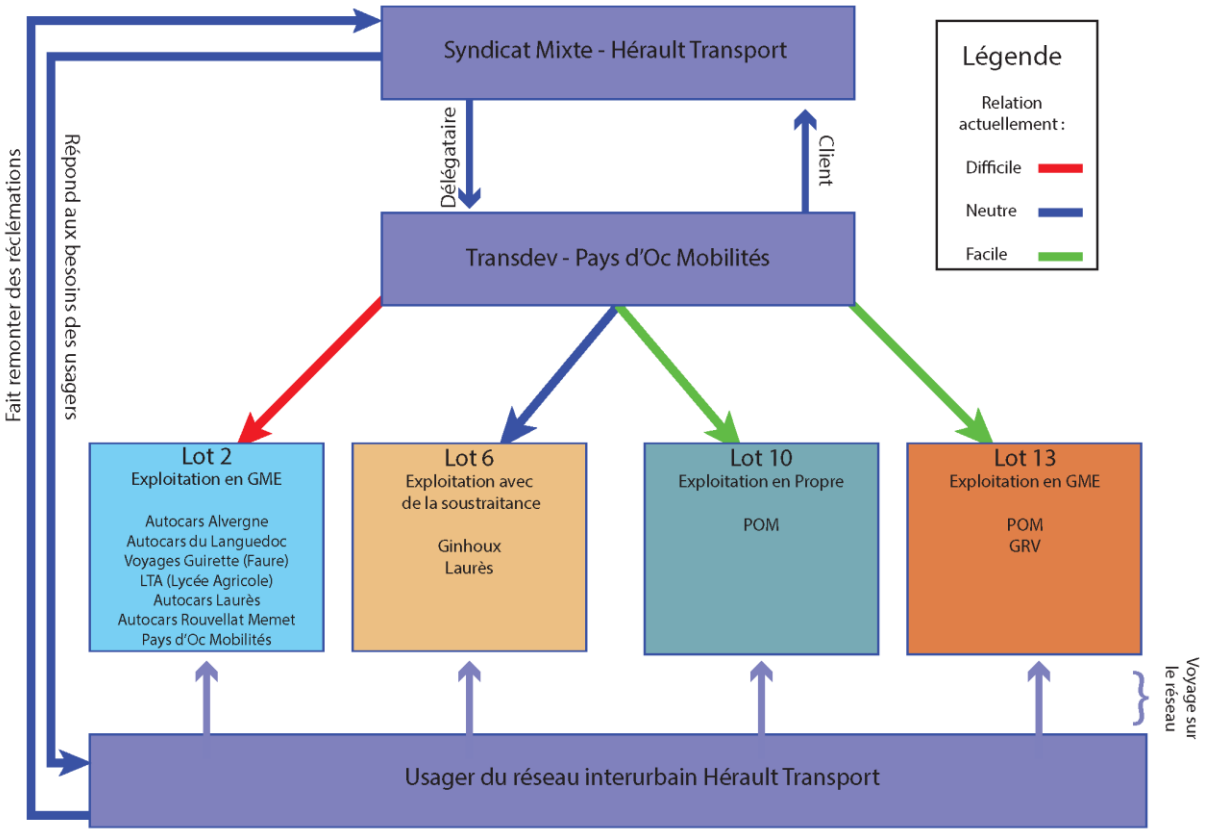
Provenance : statistiques de l'INSEE : http://www.insee.fr/fr/ffc/figure/t_2601D.xls

Produit intérieur brut en 2005, classé par PIB/HAB

produit intérieur brut

Département	total (en millions d'euros)	par habitant (en euros)	par emploi (en euros)	Département	total (en millions d'euros)	par habitant (en euros)	par emploi (en euros)
Paris	164 214	75 439	99 799	Corrèze	5 477	22 842	57 738
Hauts-de-Seine	111 975	73 277	129 233	Landes	8 194	22 749	62 253
Rhône	56 950	34 257	74 613	Maine-et-Loire	17 378	22 743	56 688
Yvelines	42 485	30 507	79 582	Hautes-Pyrénées	5 154	22 664	58 083
Haute-Garonne	35 119	29 869	69 660	Oise	17 921	22 656	65 824
Savoie	11 837	29 532	66 584	Moselle	23 452	22 643	64 780
Marne	16 616	29 369	70 533	Loir-et-Cher	7 322	22 575	56 615
Val-de-Marne	37 816	29 250	74 113	Jura	5 786	22 515	58 375
Loiret	18 449	28 681	68 534	Somme	12 692	22 513	59 919
Côte-d'Or	14 534	28 139	65 608	Morbihan	15 401	22 283	59 152
Bouches-du-Rhône	53 678	27 818	71 803	Cher	7 008	22 272	59 048
Ille-et-Vilaine	26 117	27 788	64 188	Yonne	7 537	22 198	59 649
Alpes-Maritimes	29 618	27 723	72 786	Aveyron	6 051	22 191	55 287
Gironde	38 045	27 452	68 792	Loire	16 406	22 160	58 958
Seine-Saint-Denis	40 676	27 420	74 944	Saône-et-Loire	12 112	22 061	57 195
Loire-Atlantique	33 493	27 310	65 842	Vosges	8 298	21 830	56 036
Haute-Savoie	18 624	26 935	67 811	Eure-et-Loir	9 144	21 769	60 829
Bas-Rhin	28 829	26 815	64 872	Manche	10 706	21 767	56 588
Essonne	31 883	26 718	74 043	Allier	7 380	21 489	56 896
Seine-Maritime	33 058	26 583	66 320	Haute-Marne	4 026	21 388	54 476
Isère	30 669	26 355	66 829	Côtes-d'Armor	12 046	21 179	56 903
Puy-de-Dôme	16 123	25 921	63 295	Alpes-de-Haute-Provence	3 243	21 135	58 939
Hautes-Alpes	3 366	25 872	57 193	Lot	3 564	21 101	56 790
Val-d'Oise	29 705	25 765	69 607	Eure	11 863	20 986	59 227
Doubs	13 232	25 700	61 408	Charente-Maritime	12 463	20 919	58 509
Drôme	11 925	25 574	63 529	Lozère	1 599	20 889	52 008
Pyrénées-Atlantique	16 181	25 518	65 436	Orne	6 119	20 885	54 927
Deux-Sèvres	8 957	24 984	61 319	Lot-et-Garonne	6 685	20 825	57 172
Indre-et-Loire	14 187	24 531	62 278	Tarn-et-Garonne	4 680	20 773	60 248
Sarthe	13 399	24 283	61 368	Indre	4 811	20 667	53 276
Finistère	21 221	24 094	62 043	Aude	6 974	20 595	59 857
Aube	7 205	24 089	62 421	Gard	13 972	20 589	61 508
Territoire de Belfort	3 380	23 982	62 107	Pyrénées-Orientales	8 750	20 393	61 794
Haut-Rhin	17 571	23 927	62 573	Ardennes	5 796	20 263	57 994
Corse-du-Sud	3 197	23 783	64 260	Meuse	3 919	20 236	57 147
Charente	8 224	23 736	61 315	Tarn	7 302	20 081	58 738
Calvados	15 890	23 724	59 656	Aisne	10 689	19 908	59 416
Mayenne	7 065	23 713	56 957	Gers	3 576	19 791	51 916
Haute-Vienne	8 645	23 619	59 498	Ariège	2 880	19 782	56 236
Nord	60 440	23 567	63 831	Nièvre	4 398	19 769	51 066
Meurthe-et-Moselle	17 056	23 540	65 449	Cantal	2 943	19 652	48 741
Vendée	13 927	23 500	57 775	Ardèche	5 952	19 537	58 060
Seine-et-Marne	29 755	23 480	68 171	Haute-Loire	4 255	19 460	53 274
Vaucluse	12 377	23 280	58 469	Haute-Saône	4 489	19 070	54 771
Vienne	9 669	23 190	59 306	Dordogne	7 635	18 953	54 131
Hérault	22 840	22 999	65 264	Pas-de-Calais	27 368	18 841	55 915
Var	22 428	22 915	68 134	Haute-Corse	2 937	18 685	55 485
Ain	12 861	22 850	62 508	Creuse	2 280	18 475	51 289

Annexe 10 : Schéma des relations entre les parties prenantes



Annexe 11 : Base de carte

Les figures 6, 8, 9, 10, 13, 14, 24, 25, 26, 27, 28, 29 et 30 ont été réalisées sur la base de la carte présente en annexe 11.

Provenance :
http://commons.wikimedia.org/wiki/Category:SVG_maps_of_H%C3%A9rault#mediaviewer/File:Blank_Map_of_H%C3%A9rault_Department,_France,_with_Communes.svg

7. Table des illustrations

Figure 1 : Chiffres du groupe TRANSDEV à l'international pour l'année 2013 9
Figure 2 : Présence du Groupe Transdev en France pour l'année 2014 10
Figure 3 : Cartes des activités de Transdev dans le Pôle Midi-Pyrénées / Languedoc-Roussillon 10
Figure 4 : Organigramme du Pôle Midi-Pyrénées / Languedoc-Roussillon du Groupe Transdev 11
Figure 5 : Carte de localisation de l'Hérault 12
Figure 6 : Carte des agglomérations ayant rejoint Hérault Transport 13
Figure 7 : Schéma explicatif de la naissance d'Hérault Transport 14
Figure 8 : Carte représentant l'allotissement réalisé par Hérault Transport 15
Figure 9 : Carte récapitulative des lots exploités par Transdev 17
Figure 10 : Carte récapitulative des lots exploités par les autres transporteurs 17
Figure 11 : Carte du réseau interurbain Hérault Transport 22
Figure 12 : Cercles vicieux et vertueux provoqués par les résultats des appels d'offres 31
Figure 13 : Carte des lots sur lesquels Transdev peut être en situation offensive 33
Figure 14 : Carte illustrant la notion de rétorsion 35
Figure 15 : Graphique d'évolution de la densité de population dans l'Hérault d'après l'INSEE 38
Figure 16: Carte des densités internes au département de l'Hérault 38
Figure 17 : Pyramide des âges de l'Hérault en 2007 39
Figure 18 : Pyramide des âges de la France en 2007 39
Figure 19 : Carte du PIB/hab par département en 2005 d'après l'INSEE 40
Figure 20 : Carte du chômage par département (au premier Trimestre 2013) d'après l'INSEE 41
Figure 21: Schéma présentant l'outil PESTEL 43
Figure 22 : Publicité réalisée par Hérault Transport à propos de "Tout l'Hérault à 1 euro" 44
Figure 23 : Un bus accessible 46
Figure 24 : Carte de localisation des lots exploités par POM à l'heure actuelle 60
Figure 25 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 1 62
Figure 26 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 2 63
Figure 27 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 3 65
Figure 28 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 4 66
Figure 29 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 5 68
Figure 30 : Carte des lots exploités par POM dans le cadre de l'hypothèse 6 69
Figure 31 : Schéma du processus de décision d'une RAO 72
Figure 32 : Schéma des limites de l'étude 76

8. Liste des tableaux

Tableau 1: Évolution de la démographie dans l'Hérault 12
Tableau 2 : Les différentes entreprises exploitantes du réseau Hérault Transport 16
Tableau 3 : Informations générales sur les lots 18
Tableau 4 : Détail des informations des lots détenus par Transdev, Keolis et, Car Postal 19
Tableau 6 : Détail des informations des lots détenus par les autres exploitants 20
Tableau 5 : Détail des informations des lots détenus par le GME Gil-Grv-Théron 20
Tableau 7 : Critères d'évaluation des offres 48
Tableau 8 : Évolution des lots de POM entre 2008 et 2014 51
Tableau 9 : Détail des lots exploités par Transdev 52
Tableau 10 : SWOT des lots défensifs en général 55
Tableau 11 : SWOT du lot 2 55
Tableau 12 : SWOT du lot 6 56
Tableau 13 : SWOT du lot 10 56
Tableau 14 : SWOT du lot 13 57
Tableau 15 : SWOT du lot 1 57
Tableau 16 : Récapitulatif chiffré des exploitations POM 60
Tableau 17 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 1 61
Tableau 18 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 2 63
Tableau 19 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 3 64
Tableau 20 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 4 66
Tableau 21 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 5 67
Tableau 22 : Récapitulatif chiffré de l'hypothèse 6 69

9. Table des abréviations

AO – Autorité organisatrice

AOT – Autorité organisatrice des transports

CAO - Commission d'appel d'offres

CCAP – Cahier des clauses administratives particulières

CCTP – Cahier des clauses techniques particulières

CG – Conseil Général

HT – Hérault Transport

POM – Pays d'Oc Mobilités

RC – Règlement de consultation

RAO – Réponse à appel d'offres

SMTCH – Syndicat mixte des transports en commun de l'Hérault

SRU – Loi sur la solidarité et renouvellement urbain

TAD – Transport à la demande

10. Bibliographie

La bibliographie suivante est composée de l'ensemble des références des documents ayant contribué à la construction de ce mémoire. Elle est structurée selon un ordre alphabétique.

B

- ***Banque de France*** « Chiffres clefs » banque-de-France.fr [en ligne] – Consulté le 26.08.2014 Disponible et accessible ici : https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/Economie_et_Statistiques/base_de_donnees/chiffres-cles-zone-euro/zef015.pdf

C

- ***Commune-Mairie*** - « *Carte densité de Lunel* », carte interactive - www.commune-mairie.fr [en ligne] Consulté le 28.07.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.commune-mairie.fr/carte/densite/lunel-34145/
- ***Commune-Mairie*** - « *Carte densité de Poussan* », carte interactive – www.commune-mairie.fr [en ligne] - Consulté le 28.07.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.commune-mairie.fr/carte/densite/poussan-34213/
- ***Communauté d'Agglomération du Pays de l'Or*** - *« L'agglomération* » www.paysdelor.fr [en ligne] – Consulté le 24.06.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.paysdelor.fr/Pages/7_L--agglomeration.html
- ***COTITA*** « *CHNS – Projet de, car à Haut Niveau de Service sur l'Axe Cœur d'Hérault – Montpellier* » www.cotita.fr [en ligne] - Consulté le 18.07.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.cotita.fr/IMG/pdf/5-COTITA2012-CHNSMontpellier.pdf
- ***CreerMonBusinessPlan*** « *Les outils d'analyse stratégique de l'entreprise 2/3 : Analyse Pestel* » créer-mon-business-plan.fr [en ligne] – Consulté le 27.08.2014 – Disponible et accessible ici : http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/les-outils-danalyse-strategique-de-lentreprise-analyse-pestel.html

H

- ***Hérault Transport*** « *Plan de production MP 2008 – XX* » - Indisponible, document interne – Emission en 2008 les 20 plans de production ont été consulté pour obtenir le nombre exact de lignes - Consulté le 18.07.2014
- ***Hérault Transport*** « *Pour les usagers du transport public, 10 ans au service des Communautés d'agglomération de l'Hérault et du Conseil Général »*. Edité par Hérault Transport, 2013 - 43 pages – Consulté le 08.07.2014

I

- ***INSEE*** « *Recensement de la population : Populations légales en vigueur à compter du 1er janvier 2009* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 23.06.2014 Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/pages2008/pdf/dep34.pdf

- ***INSEE*** « *Recensement de la population : Populations légales en vigueur à compter du 1er janvier 2010* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 23.06.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/pages2009/pdf/dep34.pdf
- ***INSEE*** « *Recensement de la population : Populations légales en vigueur à compter du 1er janvier 2011* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 23.06.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/pages2010/pdf/dep34.pdf
- ***INSEE*** *« Recensement de la population : Populations légales en vigueur à compter du 1er janvier 2012* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 23.06.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/pages2011/pdf/dep34.pdf
- ***INSEE*** « *Recensement de la population : Populations légales en vigueur à compter du 1er janvier 2013* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 23.06.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/pages2012/pdf/dep34.pdf
- ***INSEE*** *« Recensement de la population : Populations légales en vigueur à compter du 1er janvier 2014* » www.insee.fr [en ligne]– Consulté le 23.06.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/ppp/bases-de-donnees/recensement/populations-legales/pages2013/pdf/dep34.pdf
- ***INSEE*** « *Recensement de la population au 1er janvier 2006* » www.insee.fr [hors Ligne] – Consulté le 23.06.2014 via fr.wikipedia.org [en ligne] La donnée est consultable ici : http://www.fr.wikipedia.org/wiki/Démographie_de_l'Hérault
- ***INSEE*** « *Évolution de la population par département de 2006 et 2013* » www.insee.fr [en ligne] - Consulté le 04.08.2014 Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=CMRTEF01213
- ***INSEE*** « *Taux de chômage localisés trimestriels (en moyenne trimestrielle – donnée CVS) : comparaisons départementales* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 05.08.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=99&ref_id=t_0707D
- ***INSEE*** « Naissances et fécondité en Languedoc-Roussillon : Deux enfants par femme », www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 29.07.2014
  Disponible et accessible ici : http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=1&ref_id=18298
- ***INSEE*** « *Naissances, Naissances hors mariage et taux de natalité en 2012* » www.insee.fr [en ligne] – Consulté le 29.07.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=1&ref_id=poptc02201
- ***INSEE*** « Cartes interactives » - insee.fr [en ligne] – consulté le 18.08.2014 – Disponible et accessible ici : http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/default.asp?page=statistiques-locales/cartes-thematiques.htm
- ***Isabelle Bris – France 3*** *« Montpellier adopte son statut de Métropole* » www.france3.fr [en ligne] Publié le 25.07.2014 – Consulté le 29.07.2014
  Disponible et accessible ici : http://france3-regions.francetvinfo.fr/languedoc-roussillon/2014/07/25/montpellier-adopte-son-statut-de-metropole-523001.html

M

- ***Marché Public.fr*** « *Groupement d'opérateurs économiques* » www.marche-public.fr [en ligne] – Consulté le 07.08.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/GME-groupement-momentane-entreprises.htm
- ***Merkapt*** « *Les outils diagnostic stratégique : le PESTEL* » www.merkapt.fr [en ligne] – Publié le 05.10 -Consulté le 25.07.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.merkapt.com/entrepreneuriat/strategie/les-outils-du-diagnostic-strategique-le-pestel-3097
- ***Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie – Direction Générale de la mer et des transports*** *« Directive du 13 avril 2006 relative à l''application de la loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'accessibilité des services de transport public terrestres de personnes handicapées et à mobilités réduite* » -www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr [en ligne]
  Disponible et accessible ici : http://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/fiches/BO200613/A0130103.htm

S

- ***SMTCH*** « *Délibérations syndicales* » Emise par le SMTCH, 29 Mai 2009. 60 pages - Consulté le 21.07.2014
- **SMTCH** « Communiqué du Comité Syndicale du 24 Juin 2014 » - Consulté le 20.08.2014 [hors ligne – document papier] – Indisponible à la consultation
- ***Socialbusinessmodels*** – Schéma [en ligne] – Consulté le 24.08.2014 – Disponible et accessible ici :
  http://www.socialbusinessmodels.ch/sites/default/files/u1/tools_fr/pestel/pestel_0.png
- ***Societe.com*** **:** *ensemble des données constituantes des tableaux sur les entreprises* - Consulté le 22.08.2014 [en ligne] disponible et accessible ici :

http://www.societe.com/societe/pays-d-oc-mobilites-351087192.html - POM
http://www.societe.com/societe/carpostal-mediterranee-sas-524743440.html - Car Postal
http://www.societe.com/societe/voyages-guirette-332691484.html - Guirette
http://www.societe.com/societe/autocars-galand-rous-et-valet-682920038.html - GRV
http://www.societe.com/societe/autocars-gil-323764928.html - GIL
http://www.societe.com/societe/autocars-bernard-pons-et-fils-434406286.html - PONS
http://www.societe.com/societe/etablissements-capdeville-389134990.html - Capdeville
http://www.societe.com/societe/sarl-laures-denis-322768862.html - Laures
http://www.societe.com/societe/autocars-du-languedoc-896420015.html - ADL
http://www.societe.com/societe/entreprise-restouble-702920984.html - Restouble
http://www.societe.com/societe/autocar-theron-418479192.html - Theron
http://www.societe.com/societe/cars-bourrier-sarl-418513404.html - Ginhoux
http://www.societe.com/societe/autocars-juers-eurl-479384331.html - JUERS
http://www.societe.com/societe/societe-d-exploitation-des-autocars-rouvellat-memet-317841674.html - Memet
http://www.societe.com/societe/euro-taxi-line-403825722.html - Eurotaxiline
http://www.societe.com/societe/entreprise-unipersonnelle-a-responsabilite-limitee-d-exploitation-des-autocars-alvergne-334708450.html - Alvergne
http://www.societe.com/societe/autocars-du-pays-lodevois-507608776.html - Faure

T

- ***Transdev*** « *Chiffres clés 2013* » www.transdev.com [en ligne] – Consulté le 01.07.2014 Disponible et accessible ici : http://www.transdev.com/ressources/files/1/1125,TRANSDEV_DONNEES_CLES_Dec-2013.pdf
- ***Transdev*** « *Transdev en France* » www.transdev.com [en ligne] – Consulté le 01.07.2014 Disponible et accessible ici : http://www.transdev.com/ressources/files/1/1024,Transdev_brochure_France_DEF.pdf
- ***Transdev*** « *Notre Groupe : Données clés* », fascicule d'informations - Consulté le 18.06.2014
- ***Transdev*** « *Responsabilité sociétale de l'entreprise : Pour une mobilité responsable* », fascicule d'informations - Consulté le 18.06.2014
- ***Transdev*** « *Transdev Midi-Pyréenées Languedoc-Roussillon* » - plaquette publicitaire - Consulté le 18.06.2014
- **Transdev** « *Triptique de présentation : Pôle MP LR* », pas de date. 2 pages

Les références présentent ci-dessous n'ont pas été cité directement, mais elles ont été utilisé lors de la rédaction du mémoire comme base de réflexion. Il semble donc normal de les présentées.

- ***Département de l'Hérault – INSEE*** « *Évolution du nombre de naissances dans l'Hérault* » www.herault.fr [en ligne] – Consulté le 29.07.14 - Disponible et accessible ici : http://www.herault.fr/evolution-du-nombre-de-naissances-dans-l-herault
- ***Département de l'Hérault*** « *L'Hérault : Démographie* » herault.fr [en ligne] – www.herault.fr - Consulté le 23.06.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.herault.fr/un-territoire/demographie

F

- **Factamedia** « *Taux de chômage par région et par département en France* » www.factamedia.com [en ligne] – Consulté le 28.07.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.factamedia.com/taux-de-chomage-par-regions-et-par-departements-en-france/
- ***Fréderic MAKOWSKI*** « *Marché à bons de commande »* www.marche-public.fr [en ligne] – Consulté le 20.05.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Definitions/Entrees/Marches-bons-commande.htm

H

- ***Hérault Transport*** « *Réseau Hérault Transport – Lignes Régulières* » www.herault-transport.fr [en ligne] – Consulté le 18.07.2014 - Disponible et accessible ici : http://www.herault-transport.fr/telechargement/plan_reseau.pdf

- ***Hérault Transport*** « *Grille Tarifaire* » hérault-transport.fr [en ligne] – Consulté le 28.07.14 - Disponible et accessible ici : http://www.herault-transport.fr/telechargement/guide_tarif.pdf

M

- ***Montpellier Agglomération*** « *Réseau de transport : Montpellier Agglomération renforce son offre pour toujours plus de multimodalité* » www. montpellier-agglo.fr [en ligne] – Consulté le 25.06.2014, page 7
  Disponible et accessible ici : www.montpellier-agglo.com/sites/default/files/20130610_bilan-transport.pdf

N

- ***Novancia*** « *Le Business Develoment, c'est quoi ?* » www.business.development.novancia.fr [en ligne] – Consulté le 30.05.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.business-development.novancia.fr/bloc/business-develoment/

R

- ***Raphael Granger*** « *Méthode Pestel, Analyse de l'environnement* » www.manager-go.com [en ligne
  Disponible et accessible ici : http://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm - consulté le 17.07.2014

S

- ***SMTCH*** « *Délibérations syndicales* » émises par le SMTCH, 11 Décembre 2003. 23 pages – Consulté le 21.07.2014
- ***SMTCH*** « *Délibérations syndicales* » émises par le SMTCH, 28 Mai 2008. 65 pages - Consulté le 21.07.2014
- ***SMTCH*** « *Délibérations syndicales* » émises par le SMTCH, 17 Octobre 2008. 67 pages - Consulté le 21.07.2014
- ***SMTCH*** « *Délibérations syndicales* » émises par le SMTCH, 18 Juin 2010. 21 pages - Consulté le 21.07.2014
- ***SMTCH*** « Comité Syndical du 29 Mai 2009 » Emise par le SMTCH, le 20 Mai 2009, 62 pages - Consulté le 21.07.2014
  SPLAF. « Historique de l'Hérault » www.splaf.free.fr [en ligne] – Consulté le 23.06.2014
  Disponible et accessible ici : http://www.splaf.free.fr , rubrique Fiches départementales, 34, Historique.
- ***Stephane Delepch*** « Plan à Long Terme : Midi-Pyrénées - Languedoc Roussillon », 16 Décembre 2013 de Transdev [indisponible à la consultation – document interne] – Consulté le 31.07.2014

11. Table des matières

Fiche bibliographique 4
Publication Data Form 5
Sommaire 6
Avant-propos 7
Remerciements 8
1. Introduction 9
1.1. Présentation de la structure d'accueil 9
1.1.1. Le groupe 9
1.1.2. Le pôle 10
1.1.3. L'entreprise 11
1.1.3.1. Les activités 11
1.1.3.2. Une structure à taille humaine 12
1.2. Le territoire étudié 12
1.2.1. Le département de l'Hérault 12
1.2.2. Naissance d'Hérault Transport 13
1.2.2.1. Les compétences du SMTCH 14
1.2.2.2. Procédure et commission d'appel d'offres de 2002 et 2008/2009 15
1.2.2.2.1. Présentation de l'allotissement et déroulement 15
1.2.2.2.2. Les entreprises exploitantes 16
1.2.2.2.3. L'appartenance des lots et leur poids économique 17
1.2.2.2.3.1. Répartition géographique 17
1.2.2.2.3.2. Poids économique 18
1.2.2.2.3.2.1. Les groupes internationaux… 19
1.2.2.2.3.2.2. … les entreprises locales … 20
1.2.2.2.3.2.3. …et les nouveaux arrivants 20
1.2.2.3. Pourquoi un tel système ? 21
1.2.3. Le réseau 22
1.2.3.1. Informations sur le réseau actuel 22
1.2.3.2. Ce que l'on sait pour le futur 23
1.3. Présentation du stage 24
1.4. Annonce de la problématique 25
1.5. Méthodologie et dimensions étudiées 26
1.5.1. Méthodologie de l'introduction 26
1.5.2. Méthodologie – « Pour quelles raisons se préparer ? » 27

1.5.3. Méthodologie – « Comment et dans quelles mesures se préparer ? 27
1.5.4. Méthodologie – « Les limites de l'étude » 28
2. Pourquoi anticiper une réponse à appel d'offres ? 29
2.1. La notion d'anticipation 29
2.2. Différents enjeux 29
2.2.1. Enjeux économiques 30
2.2.2. Enjeux sociaux 30
2.2.3. Enjeux marketing 31
2.3. Les différentes situations d'appels d'offres 32
2.3.1. L'appel d'offres offensif 32
2.3.2. L'appel d'offres en situation défensive 33
2.3.3. Les autres possibilités 34
2.4. Le risque de rétorsion 34
3. Comment se préparer ? Les outils et les méthodes disponibles 37
3.1. Connaître son environnement – Analyse externe 37
3.1.1. Pertinence du diagnostic territorial 37
3.1.2. Diagnostic Territorial 37
3.1.2.1. Informations sur le type de population 37
3.1.2.1.1. Démographie 37
3.1.2.1.2. Densité 38
3.1.2.1.3. Pyramide des âges 39
3.1.2.2. Économie 40
3.1.3. Analyse à l'aide de l'outil PESTEL 42
3.2. Connaître son marché – Analyse interne 47
3.2.1. Analyse des contrats actuels 47
3.2.1.1. Jugement de l'offre 47
3.2.1.2. Évolution du contrat 49
3.2.1.2.1. Évolution structurelle 49
3.2.1.2.2. Évolution économique 52
3.2.1.2.3. Les parties prenantes dans l'organisation du contrat 52
3.2.2. Analyse SWOT en interne 54
3.2.3. Mise en place d'hypothèses 59
3.2.3.1. Présentation de la démarche 59
3.2.3.2. Hypothèses 60
3.2.3.2.1. Rappel 60
3.2.3.2.2. Hypothèses 1 61

3.2.3.2.3. Hypothèses 2 62
3.2.3.2.4. Hypothèses 3 64
3.2.3.2.5. Hypothèses 4 65
3.2.3.2.6. Hypothèses 5 67
3.2.3.2.7. Hypothèses 6 68
4. Processus de décision et limites de la démarche 71
4.1. Le processus de décision 71
4.2. Limite de la préparation 73
4.2.1. Problème au niveau des ressources 73
4.2.2. Difficulté d'obtention des informations 73
4.2.3. Les incertitudes pour le futur 74
4.2.4. Limite méthodologique 75
5. Conclusion générale 77
6. Table des annexes 79
Annexe 1 : Les différents modes de transport gérés par Transdev 80
Annexe 2 : Chiffres de Keolis 81
Annexe 3 : Localisation Google Map de Pays d'Oc Mobilités 82
Annexe 4 : Données de population par département 83
Annexe 5 – Liste des élus constitutifs de la CAO 84
Annexe 6 : Liste des critères d'attribution des lots 84
Annexe 7 : Flux de transport sur les axes structurants de l'Hérault 85
Annexe 8 : Lots défensifs de POM 86
Annexe 9 : Tableau des PIB/Hab par département 87
Annexe 10 : Schéma des relations entre les parties prenantes 88
Annexe 11 : Base de carte 89
7. Table des illustrations 90
8. Liste des tableaux 91
9. Tables des abréviations 92
10. Bibliographie 93
11. Table des matières 98