



HAL
open science

Réponse à un appel d'offre. Les lignes suburbaines de l'agglomération rennaise

Annelise Brun

► **To cite this version:**

Annelise Brun. Réponse à un appel d'offre. Les lignes suburbaines de l'agglomération rennaise. Gestion et management. 2006. dumas-00408188

HAL Id: dumas-00408188

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00408188>

Submitted on 29 Jul 2009

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.

MEMOIRE DE STAGE DE FIN D'ETUDES



Réponse à un appel d'offre

Les lignes suburbaines de l'agglomération rennaise



Président de jury : P. BONNEL, ENTPE

Maître de TFE : D. ROULLEAUX, TAE

Expert : C. FRINEL

BRUN Annelise

V.A. Transport

Septembre 2006



Fiche bibliographique

[Intitulé du diplôme] Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP)		
[Tutelles] - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Titre] Réponse à un appel d'offre – Les lignes suburbaines de l'agglomération rennaise		
[Auteur] Annelise BRUN		
[Membres du Jury (nom et affiliation)] M. Patrick BONNEL, président de jury M. David ROULLEAUX, maître de stage M. Christian FRINEL, expert		
[Nom et adresse du lieu du stage] Transports Armor Express 26 rue du Bignon ZI sud-est CS 27403 35 574 CHANTEPIE		
[Résumé] <p>Les appels d'offre sont des étapes essentielles dans la vie d'une entreprise de transport de voyageurs. Ils remettent, en effet, périodiquement en jeu une part importante des activités de l'entreprise, et dégagent de ce fait des enjeux importants.</p> <p>Le présent rapport détaille, dans sa globalité, une procédure d'appel d'offre du point de vue de l'entreprise : les impératifs de la procédure, l'élaboration d'une stratégie de réponse, les étapes nécessaires à la conception de la réponse, la négociation du nouveau contrat puis le travail indispensable à l'exploitation concrète du marché remporté. Il traite également des enjeux dégagés par une telle procédure pour l'entreprise, ainsi que des contraintes dont elle ne peut se défaire.</p>		
[Mots clés] Transports en commun ; Appel d'offre ; Entreprise interurbaine ; Lignes suburbaines ; Graphiquage ; Habillage ; Roulements		Diffusion : - papier : [oui/non] [†] - électronique : [oui/non] [†] (* : Rayer la mention inutile) Confidentiel jusqu'au :
[Date de publication] Septembre 2006	[Nombre de pages] 67	[Bibliographie (nombre)] 6 ouvrages et 6 sites Internet

Publication data form

[Entitled of Diploma] Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies		
[Supervision by authorities] - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Title] Bidding for a new contract -The suburban lines in the area around Rennes		
[Author] Annelise BRUN		
[Members of the Jury (name and affiliation)] M. Patrick BONNEL, president of the jury M. David ROULLEAUX, supervising teacher M. Christian FRINEL, expert		
[Place of training] Transports Armor Express 26 rue du Bignon ZI sud-est CS 27403 35 574 CHANTEPIE		
[Summary] <p>To have to bid for a new contract is a key moment in the life of a company. Indeed, what is then at stake is the future activities of the company.</p> <p>This report analyses the whole procedure of bidding for a new deal and possibly new markets for a bus company : the requirements of the procedure, the strategy of the reply, the negotiation of the new contract and then how to exploit new markets.</p> <p>Besides, it also details the stakes for the company as well as the risks and obligations that cannot be shunned.</p>		
[Key Words] Public transport ; Invitation to tender ; Interurban company ; Suburban lines ; Graphiquage ; Casing ; Turnovers		Distribution statement : - Paper : [yes / no] [*] - Electronic : [yes / no] [*] (* Scratch the useless mention) Declassification date :
[Publication date] September 2006	[Nb of pages] 67	[Bibliography] 6 works and 6 Web sites

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du personnel administratif de Transports Armor Express pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité de tous les instants et leurs précieux conseils.

Merci aussi à l'ensemble du personnel de conduite pour leur bonne humeur quotidienne mais aussi pour leurs éclats de voix périodiques puisqu'ils m'ont permis de vivre un stage passionnant et de découvrir un milieu extrêmement riche du point de vue relationnel.

Je souhaite également adresser un grand merci à M. David ROULLEAUX, mon maître de stage, pour m'avoir accueillie au sein de son service, encadrée et fait confiance tout au long de mon stage, mais aussi pour ses nombreux conseils relatifs à mon avenir professionnel.

Je voudrais aussi remercier M. Hervé COHADON, Directeur de TAE, pour la relecture attentive de mon mémoire et ces judicieuses remarques quant à mon travail, qui m'ont non seulement permis de recadrer mes propos, mais aussi d'apprendre un peu plus sur le domaine des transports.

Merci enfin à M. Patrick BONNEL et M. Bruno FAIVRE D'ARCIER, responsables du Master Transports Urbains et Régionaux de Personnes, pour la qualité des enseignements dispensés cette année.

SOMMAIRE

FICHE BIBLIOGRAPHIQUE	1
PUBLICATION DATA FORM	2
REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	5
1 RETOUR SUR LE CONTEXTE	7
1.1 TAE, filiale de KEOLIS.....	7
1.2 TAE, un large territoire pour des activités multiples.....	8
1.3 Quelle organisation interne ?	9
1.4 Sujet du stage	10
2 LA PROCEDURE DE REPONSE A L'APPEL D'OFFRE	12
2.1 Le cadre de l'appel d'offre	12
2.2 Première phase : construction du dossier.....	18
2.3 Deuxième phase : la négociation	30
2.4 Troisième phase : la mise en place	34
3 REPONSE A UN APPEL D'OFFRE : QUELS ENJEUX, QUELLES CONTRAINTES ?.....	42
3.1 Quels enjeux ?.....	42
3.2 Quelles contraintes ?.....	48
CONCLUSION	55
LISTE DES ACRONYMES	57
TABLE DES MATIERES.....	58
TABLE DES ILLUSTRATIONS	60
BIBLIOGRAPHIE.....	61
TABLE DES ANNEXES.....	62

Introduction

Le présent mémoire a pour objectif la validation du double cursus universitaire que j'ai suivi cette année. En effet, le stage que j'ai effectué d'avril à août 2006 avait pour but de finaliser, d'une part, ma formation d'ingénieur, reçue à Lyon à l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat, et, d'autre part, celle dispensée par le Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes.

Mon parcours universitaire, ainsi que les différents stages que j'ai été amené à réaliser pendant ma scolarité, m'ont permis de mieux définir mon projet professionnel, et mon stage de fin d'études a été l'occasion de tester réellement mes choix.

L'aspect relationnel et le management des hommes sont des domaines qui m'attirent tout particulièrement parce qu'ils me paraissent sources de dynamisme très riches en enseignements. C'est pourquoi, j'ai orienté ma recherche de stage vers les entreprises exploitant un réseau de transports en commun puisque celles-ci offrent, tout particulièrement, un panel de postes tous très riches en contacts humains, que ce soit avec les conducteurs, avec les clients du réseau ou encore avec les élus locaux. J'ai ainsi eu l'opportunité de réaliser mon stage au sein de Transports Armor Express, filiale interurbaine du groupe KEOLIS, implantée à la périphérie de l'agglomération rennaise.

Cette entreprise m'a offert de participer à la réponse à un important appel d'offre. J'ai donc eu la chance de pouvoir suivre, dans sa globalité, une procédure d'appel d'offre, événement périodique essentiel de la vie d'un exploitant de réseau, où une partie conséquente de son volume d'affaires est renégociée.

Cette renégociation de contrat est non seulement l'occasion pour l'entreprise de redéfinir ses prix, ses marges et donc ses bénéfices, mais c'est aussi une possibilité considérable d'essayer de remporter de nouveaux marchés sur le secteur. Une procédure d'appel d'offre est à la fois une étape où l'entreprise est fragile, puisqu'elle remet en jeu une part importante de ses activités, et une période où tous les espoirs de victoire sont permis et où chacun donne son maximum pour présenter au commanditaire l'offre la plus attractive possible.

C'est aussi un temps de réflexion que doit se donner l'entreprise pour fixer ses objectifs à courte et moyenne échéances, aussi bien en termes de projet économique, de stratégie commerciale, de démarche qualité, de projet d'entreprise ou encore de politique d'investissements dans le parc et dans les équipements. En effet, un appel d'offre impose une forte préparation puisque la réactivité de l'entreprise vis-à-vis des tendances actuelles est essentielle : complexité croissante de l'offre à réaliser (périmètres plus étendus, services plus exigeants, technologies nouvelles, ...), exigence croissante de qualité, durcissement des conditions économiques, conditions de compétition accrues,

1 Retour sur le contexte

1.1 TAE, filiale de KEOLIS

TAE, **T**ransports **A**rmor **E**xpress, est une filiale interurbaine du groupe KEOLIS depuis 2001. Fondée en 1932 par M. de Saint Henis, l'entreprise avait pour première vocation d'assurer la liaison régulière de transports en autocars entre les villes de Rennes et Dinan. Elle devient une Société Anonyme en 1965 et prend le nom de **T**ransports **A**rmor **E**xpress, **TAE**, en

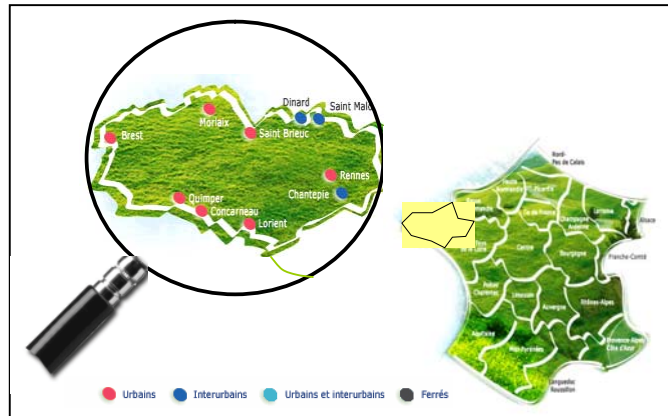


Illustration 1 : KEOLIS, un groupe très présent en Bretagne

1987 lorsque cinq cadres de la SA Saint Henis reprennent la direction. En 1996, le groupe CARIANE, quatrième transporteur français de personnes, rachète TAE, qui devient une filiale du groupe KEOLIS lors de la fusion des groupes CARIANE SA et VIA GTI en 2001.

Implantée au sud-est de la périphérie de l'agglomération rennaise, TAE dépend de la Direction Déléguée de Bretagne de KEOLIS. Celle-ci est chargée de diffuser la politique générale du groupe KEOLIS auprès de ses filiales. Véritable relais de la Direction Générale, elle anime les filiales et leur apporte appui et aide, notamment lors des phases d'appel d'offre. La Direction Déléguée cherche aussi à nouer un lien étroit entre ses filiales afin de favoriser les échanges d'expérience et de savoir-faire entre les différentes structures du groupe, mais aussi afin de permettre des approches communes sur des problématiques similaires. De ce fait, le sentiment d'appartenir au groupe KEOLIS est très présent dans l'entreprise et il existe des relations étroites entre les filiales du groupe sur la région, que ce soit avec la STUR, **S**ociété des **T**ransports **U**rbains **R**ennais, avec le réseau HANDISTAR, réseau urbain de Rennes destiné exclusivement aux personnes handicapées physiques, ou encore avec les Courriers Bretons, présents sur certaines lignes interurbaines de l'agglomération de Rennes et aussi sur le réseau urbain de Saint-Malo. Une collaboration fructueuse s'est établie entre ces différentes filiales (aussi bien en termes d'assistance informatique sur un logiciel, prêts de véhicules ou même d'aide sur une réponse à un appel d'offre).

1.2 TAE, un large territoire pour des activités multiples

Présente sur trois départements (Ille-et-Vilaine, Loire-Atlantique et Côtes d'Armor), Transports Armor Express assure plus de 10 millions¹ de voyages chaque année.

A l'origine, exclusivement entreprise de transports interurbains, TAE possède désormais six secteurs d'activités principaux :

- Les lignes régulières interurbaines qui assurent de multiples liaisons entre les communes du département d'Ille-et-Vilaine,
- Les circuits scolaires qui transportent les élèves vers leurs établissements scolaires,
- Les lignes périurbaines qui consistent à exploiter des lignes suburbaines pour le compte de la STUR, **S**ociété des **T**ransports **U**rbains **R**ennais, sur le territoire de l'agglomération de Rennes Métropole,
- Le service des transports urbains de Vitré,
- Le transport privé dont celui du personnel de l'usine PSA Peugeot-Citroën de leur lieu de résidence vers leur lieu de travail,
- Les services touristiques et occasionnels qui proposent l'organisation de voyages touristiques en autocars vers des destinations régionales, nationales et internationales pour le compte d'écoles, d'associations, de groupes...

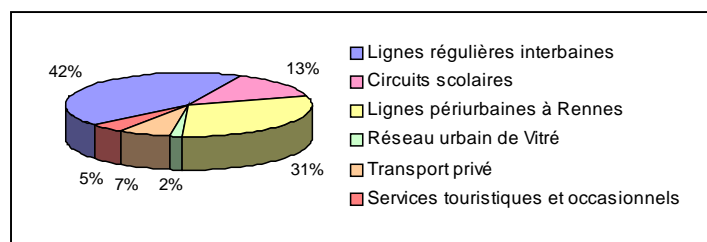


Illustration 2 : Répartition du chiffre d'affaires de TAE par activités

Source : TAE Budget 2006, détail du chiffre d'affaires

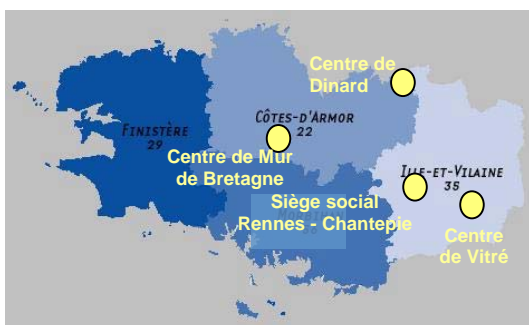


Illustration 3 : TAE, trois sites et une filiale

Répartie sur trois centres (Rennes-Chantepie / Vitré / Mur de Bretagne) et possédant une filiale à Dinard (George's Transports), l'entreprise compte près de 370 collaborateurs et une flotte de 290 véhicules².

¹ Source : Brochure 2005 de TAE

² Source : Brochure 2005 de TAE

1.3 Quelle organisation interne ?

Afin de mieux comprendre l'esprit dans lequel s'est déroulé mon stage, il est utile de présenter la structure qui m'a accueillie et son fonctionnement interne. L'entreprise Transports Armor Express repose sur une structure pyramidale classique à une entreprise de transport de personnes. On retrouve sous la direction de M. COHADON, une organisation en six pôles principaux :

- La Direction des Ressources Humaines qui s'occupe du recrutement, de la formation, des relations contractuelles et de la gestion du personnel,
- La Direction Commerciale qui a en charge les relations avec les clients donneurs d'ordre (STUR, conseils généraux, communautés urbaines, ...) et les clients utilisateurs,
- La Direction Tourisme qui gère toute l'activité TAE Tourisme,
- La Direction Technique qui veille à la maintenance et aux réparations du parc,
- La Direction Comptable,
- La Direction Exploitation qui s'occupe de toute la partie production de l'offre de transport de TAE.

Le lecteur trouvera en annexe 1 (page 63) un organigramme détaillé du siège social de TAE, cellule où s'est déroulé mon stage.

J'ai été intégrée pendant mon stage au sein du service Etudes et Méthodes, service qui forme le premier maillon de la Direction Exploitation. Sa mission principale est de graphiquer et d'habiller l'offre de transport confiée à TAE afin d'élaborer des services agents théoriques. Ses objectifs sont essentiellement la conformité de l'offre de transport par rapport aux engagements commerciaux, la minimisation des moyens de production et le respect de la législation encadrant le travail des conducteurs interurbains.

Le second maillon est le planning, service qui, à partir des services agents théoriques, attribue les services aux conducteurs en fonction des congés prévus ou imprévus, des modifications temporaires de tracé de ligne ou d'horaires, Son objectif est d'assurer la production de l'ensemble de l'offre confiée à TAE quelles que soient les défections et demandes des conducteurs.

Le troisième maillon consiste à attribuer un véhicule à chaque conducteur en fonction de son service et des caractéristiques de celui-ci (type du véhicule, capacité minimum, équipements nécessaires,) mais aussi en fonction des véhicules effectivement disponibles sur le parc.

Enfin, le chef de parc s'occupe, quant à lui, de la gestion du parc des véhicules : vérification de la propreté, commande et suivi du carburant, distribution du matériel d'entretien et de fonctionnement (disques, etc.),

1.4 Sujet du stage

J'ai été intégrée, pendant mon stage, au sein du service Etudes et Méthodes de la Direction Exploitation de TAE pour y travailler sur la réponse à un appel d'offre. Celui-ci a été lancé par la STUR, **S**ociété des **T**ransports **U**rbains **R**ennais, au début du mois d'avril 2006 et portait sur le renouvellement du contrat d'affrètement concernant l'exploitation des lignes suburbaines de l'agglomération rennaise. Le début de mon stage, mi-avril, a coïncidé avec le début de la procédure d'appel d'offre, ce qui m'a permis de participer activement à l'ensemble des phases du processus mais aussi de comprendre, dans sa globalité, cette étape essentielle de la vie d'un réseau de transport en commun.

En effet, l'appel d'offre lancé par la STUR dégage pour TAE des enjeux importants tels que la remise en cause de près d'un tiers des activités de l'entreprise et donc des emplois qui y sont liés, ou encore l'opportunité de retravailler, de manière précise, l'ensemble des services périurbains et donc, éventuellement, d'en améliorer la qualité et la productivité. Naturellement, les enjeux de mon travail étaient étroitement liés à ceux de l'entreprise et consistaient, principalement, à optimiser l'exploitation de l'offre périurbaine, décrite dans le cahier des charges de l'appel d'offre, en recherchant la minimisation des coûts en véhicules et en hommes tout en respectant la législation en vigueur.

Dans un premier temps, mon rôle a consisté à élaborer le graphiquage et l'habillage correspondant à l'offre de service imposée par le cahier des charges de cet appel d'offre, puis à chiffrer, de manière précise, les unités d'œuvres nécessaires à sa réalisation (nombre de véhicules en pointe, nombre d'heures de conduite, nombre de conducteurs, ...). Cette phase constitue la première étape de la réponse à l'appel d'offre, mais est aussi la seule étape qui offre la possibilité de gains en terme de nombre de véhicules ou d'hommes, et donc de réduire fortement les coûts de fonctionnement de notre réponse.

Dans un second temps, c'est-à-dire lorsque les résultats de l'appel d'offre ont été publiés, je me suis attachée à préparer la mise en place des services du nouveau contrat, c'est-à-dire notamment à élaborer de nouveaux roulements adaptés à l'offre, pour une exploitation effective dès fin août 2006. Cette étape constitue la dernière phase de l'organisation avant la mise en place du contrat, et constitue, de ce fait, la transition entre la négociation théorique du nouveau contrat et son application concrète. C'est également la dernière possibilité pour examiner les services, non plus selon des critères économiques, mais selon les aspects humains de l'exploitation, c'est-à-dire selon l'arrangement des services agents (réduction du nombre de vacations, limitation des amplitudes, alternance entre semaine de services du matin et semaine de services du soir, ...).

Dans ce présent mémoire, je me suis tout d'abord attachée à exposer les éléments du contexte de cet appel d'offre pour que le lecteur puisse avoir un regard éclairé sur les différentes étapes de notre réponse et de la procédure d'appel d'offre. Puis, il m'a paru essentiel d'essayer de comprendre quels sont les différents enjeux économiques, sociaux et commerciaux de cet appel d'offre pour l'entreprise, mais aussi quelles sont les contraintes économiques, sociales et commerciales dont elle ne peut se dégager. Cette analyse permet, en effet, d'identifier les marges de manœuvre que possède l'entreprise pour remporter le nouveau contrat, tout en respectant ses contraintes.

2 La procédure de réponse à l'appel d'offre

2.1 Le cadre de l'appel d'offre

2.1.1 Contexte

L'appel d'offre concerne l'exploitation des services suburbains de l'agglomération rennaise, c'est-à-dire les lignes de transports en commun qui desservent la périphérie de la ville de Rennes. Cette exploitation suburbaine a toutefois toujours été confiée aux entreprises interurbaines du secteur, choix qui s'explique de différentes façons.

Tout d'abord, par la croissance démographique très importante de l'agglomération rennaise, (+12.5 % de population entre 1990 et 1999³), qui a fait basculer de nombreux secteurs en zone urbaine. Il y a quelques années la périphérie de Rennes n'était pas encore suffisamment urbanisée, et n'appartenait donc pas au périmètre des transports urbains. Le transport de voyageurs était alors confié à des sociétés de transport interurbain. L'évolution du périmètre des transports urbains de l'agglomération de Rennes, fortement liée à l'augmentation des regroupements communaux, a nécessité la prise d'une décision politique précise quant à l'attribution de l'exploitation des lignes de transport en commun suburbaines. Il a ainsi été choisi de reconduire les entreprises interurbaines du secteur pour l'exploitation de ces lignes, afin, notamment, d'assurer la survie de ces entreprises et de leurs emplois.

D'autre part, outre cette dimension historique et politique, le choix de continuer à sous-traiter l'exploitation de ces lignes suburbaines s'explique par des raisons principalement économiques. En effet, non seulement les conducteurs interurbains sont sensiblement moins bien payés que les conducteurs urbains, mais la structure d'une entreprise interurbaine est également beaucoup moins importante, ce qui réduit considérablement les coûts de structure et donc les coûts de vente. C'est pourquoi la décision de sous-traiter les services suburbains permet d'obtenir des offres 20 à 30 % moins chères que s'ils avaient été effectués par une entreprise urbaine.

³ Source : Données INSEE, recensements 1990 et 1999, données disponibles sur leur site Internet

Rennes Métropole, Autorité Organisatrice responsable de l'organisation et la gestion des transports dans l'agglomération de Rennes, a confié à la STUR, **Société des Transports Urbains Rennais**, la gestion et l'exploitation du réseau des transports urbains de l'agglomération rennaise (et donc aussi des services suburbains) pour la période du 1^{er} janvier 2006 au 31 décembre 2012 conformément à une convention de Délégation de Service Public. C'est dans ce cadre que la STUR a lancé une consultation pour l'attribution d'une partie des lignes régulières et scolaires comprises dans le périmètre des transports urbains de Rennes Métropole.

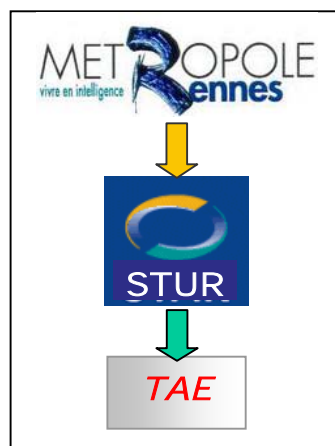


Illustration 4 : Relations entre les différentes structures

Le contrat soumis à l'appel d'offre prend effet le 28 août 2006 et expire le 31 décembre 2012. Il s'agit d'un contrat de sous-traitance, ou d'affrètement, dans lequel l'entreprise choisie percevra une rémunération principale fixe pour couvrir le prix de réalisation des services prévus au contrat et une rémunération variable d'intéressement afin de favoriser l'implication du sous-traitant et l'amélioration de ses prestations, tant sur les conditions du voyage, que sur l'état du matériel roulant ou le respect des horaires.

Le transporteur ne portera aucun risque commercial (définition du tracé des lignes, tarification, ...) laissé entièrement à la charge de la STUR.

2.1.2 *Impératifs et délais*

Une procédure d'appel d'offre est régie par un cadre très strict défini par la législation qui permet de garantir une situation de concurrence réelle et transparente. Cela permet notamment de se prémunir contre toute contestation *a posteriori* de la décision prise par celui qui consulte.

Tout a commencé lorsque, début avril 2006, la STUR a émis un **Avis d'Appel à Candidature** auquel tous les candidats devaient répondre avant le 14 avril 2006. Cette première formalité avait pour but d'informer les candidats potentiels des principales caractéristiques du marché qui allait être lancé et d'identifier les candidatures qui seraient admises à participer à la consultation. En effet, les candidats potentiels ont l'obligation de joindre à leur réponse un certain nombre de justificatifs prouvant leurs qualités et leurs capacités à assurer l'exploitation en sous-traitance des services suburbains de l'agglomération rennaise.

Après avoir sélectionné les candidats aptes à concourir à l'appel d'offre, la STUR a envoyé à chacun le **Cahier des Charges** de la consultation, qui définit les grands principes de la relation contractuelle entre le candidat potentiel et la STUR. Ce cahier des charges décrit précisément le projet, ses contraintes et objectifs. Il fixe également des éléments d'appréciation financiers de l'offre, sur lesquels s'ouvrira la négociation financière, ainsi que les critères d'évaluation des réponses. Nous l'avons reçu le 20 avril 2006 en vue d'une réponse à rendre avant le 1^{er} juin 2006, 10h. Nous avons donc un peu plus d'un mois pour construire une réponse adaptée et argumentée sur plus de 25 lignes suburbaines et services scolaires.

La STUR procède ensuite à l'**examen des dossiers** remis et la **phase de négociation** commence. Elle durera un mois, pendant lequel nous devons réajuster notre réponse à l'offre selon les observations de la STUR.

L'annonce du **résultat final de la consultation** fut donnée le 17 juillet 2006, date à partir de laquelle il a fallu retravailler les lots gagnés pour une mise en place effective dès le 28 août 2006, date de début du contrat.

2.1.3 Objectifs à atteindre

Les objectifs définis par la STUR aux candidats sont naturellement en cohérence avec ceux qui ont été négociés avec Rennes Métropole lors de la signature de la nouvelle convention de Délégation de Service Public. Ainsi, la STUR attend notamment des candidats des réponses en matière de :

- Réseau à la rentrée 2006 et évolution prévisionnelle des services jusqu'en 2012,
- Qualité de service,
- Maîtrise des coûts.

Pour fournir une réponse adaptée à la consultation, il est très important de saisir la portée de chaque objectif fixé par la STUR. C'est, en effet, principalement sur le respect de ces objectifs que la STUR va évaluer les réponses et choisir le sous-traitant.

Objectif 1 : Réseau 2006 et évolution de celui-ci jusqu'en 2012

Il s'agit de fournir une réponse chiffrée précise pour la réalisation de l'exploitation, ligne par ligne, du réseau suburbain prévu à la rentrée 2006 et cela selon les différents moments de l'année (période scolaire, estivale, vacances scolaires,...).

De plus, le Plan Local d'Habitat prévoit un fort accroissement de la population de l'agglomération de Rennes dans les années à venir, et il est impératif, qu'en termes de transports, l'offre de service proposé aux habitants des communes suburbaines réponde à l'accroissement prévu par ce plan. Rennes Métropole et la STUR ont donc élaboré un schéma d'évolution de l'offre, lequel se répercute naturellement sur l'appel d'offre entre la STUR et les entreprises interurbaines. C'est à ce titre qu'une augmentation de plus de 20 % des kilomètres commerciaux des lignes suburbaines sur la durée du contrat est annoncée, notamment par la création d'une dizaine de lignes express, la recherche d'un cadencement sur la majorité des lignes, le renforcement de l'offre les samedis, dimanches et lors de la période estivale. Il est également envisagé de fusionner certaines lignes afin de relier les communes entre elles tout en limitant le nombre des correspondances.

Atteindre ce premier objectif implique donc de déterminer le coût d'exploitation du réseau suburbain mais aussi de prévoir les évolutions des coûts kilométriques, les évolutions du parc ainsi que la cotation de l'évolution des coûts non directement liés à l'offre kilométrique (coûts de structure, de personnel administratif, ...).

OBJECTIF 1

- Présenter une réponse chiffrée, ligne par ligne, au cahier des charges du réseau suburbain de la rentrée 2006.
- Fournir une évolution des coûts (kilométriques, humains, investissements dans le parc, ...) liée à l'augmentation de l'offre prévue pendant la durée du contrat.

Objectif 2 : Qualité de service

Rennes Métropole et la STUR se sont fixés un objectif de réseau « unique » en matière d'image et de qualité de service à mettre en place au cours des prochaines années. Le cahier des charges définit donc de manière précise le niveau de qualité de service attendu ainsi que le système d'intéressement assorti pour favoriser l'implication des transporteurs. Il est notamment demandé de mettre en place des véhicules homogènes sur le plan de l'image, accessibles aux Personnes à Mobilité Réduite et permettant la mise en œuvre de démarches de certification qualité du réseau.

Notre réponse devra mettre en avant les mesures à prendre, pendant la durée du contrat, pour satisfaire aux objectifs de qualité contractuelle (procédures qualité, formation du personnel sur l'accueil, propreté, ponctualité, moyens alloués à l'harmonisation de l'image du réseau...).

OBJECTIF 2

- Présenter les plans de formation du personnel, les procédures qualité ainsi que les moyens alloués prévus pour le développement de la démarche qualité sur le réseau suburbain.
- Garantir un engagement ferme d'adhésion aux démarches de certification.

Objectif 3 : Maîtrise des coûts

La STUR souhaite que, dans le cadre de l'augmentation importante de l'offre kilométrique pendant la durée de contrat, le transporteur assure une maîtrise de ses coûts et demande, de ce fait, une transparence entre les co-contractants et une recherche permanente d'optimisation dans l'affectation des moyens.

A ce titre, notre réponse doit donc mettre en avant des propositions d'aménagement de l'offre permettant une meilleure productivité : modifications d'horaires, regroupement de lignes,

OBJECTIF 3

- Garantir une attitude de transparence vis-à-vis de la STUR concernant la répartition des moyens et la maîtrise des coûts.
- Présenter des propositions d'optimisation de l'offre intéressantes tant sur le plan économique que sur celui de l'exploitation.

2.1.4 Contenu du cahier des charges

Le cahier des charges décrit précisément les services à effectuer ainsi que les grands principes de la relation contractuelle (rémunération, âge du parc, contrôle qualité...). Il fixe également les critères d'évaluation des réponses fournies par les différents candidats et, afin de faciliter la comparaison des offres entre elles, impose une forme très stricte de présentation des réponses, notamment dans le descriptif des unités d'œuvres et des coûts.

D'autre part, il faut remarquer que la STUR a choisi de suivre une politique d'allotissement du contrat. Celle-ci permet non seulement d'augmenter le nombre de candidats potentiels, mais aussi de favoriser la mise en concurrence et donc d'obtenir les prix les plus bas. De plus, cette recherche de l'offre la plus intéressante possible économiquement sera accentuée par le choix de découpage des lots effectué par la STUR. En effet, celle-ci a décidé de former des lots différents de ceux définis par le contrat actuel depuis 2002, mélangeant ainsi des lignes actuellement exploitées par des transporteurs concurrents. Cela aura nécessairement pour effet d'accroître la concurrence sur ces lots, puisque aucun transporteur n'accepte de perdre un marché qu'il possède actuellement sans avoir essayé de le conserver, quitte à baisser fortement son prix de vente.

2.2 Première phase : construction du dossier

2.2.1 *Quelle stratégie adopter ?*

La publication de l'avis d'appel à candidature marque le début de la procédure d'appel d'offre, mais c'est aussi l'amorce des réflexions sur la stratégie que l'entreprise devra suivre au cours de cet appel d'offre.

Après plusieurs semaines d'élaboration, TAE, en accord avec les positions du groupe KEOLIS, a adopté la stratégie suivante :

- Répondre au maximum de lots possibles. En effet, TAE possède actuellement près de 52 % de l'exploitation des lignes suburbaines, et les Courriers Bretons, autre filiale interurbaine de KEOLIS sur le secteur, en possèdent environ 8 %. Cette position majoritaire actuelle fait pressentir une attaque vraisemblablement forte de la part des autres candidats, et notamment de **Transports d'Ille et Vilaine**, TIV, filiale de VEOLIA TRANSPORT. Ainsi, pour parer cette attaque, il a été choisi de répondre à un maximum de lignes afin de préparer la possible perte de certaines lignes actuellement confiées à TAE et de compenser ces pertes par d'acquisition de nouvelles lignes.
- Minimiser les kilomètres « haut le pied » (trajet sans passager) grâce à la construction d'un nouveau dépôt dans la périphérie nord de Rennes. Il s'agit alors de déterminer l'emplacement idéal de ce nouveau dépôt en fonction des têtes de lignes définies dans le cahier des charges mais aussi des terrains possibles à acquérir aux alentours de l'agglomération rennaise.
- Accentuer notre travail et la recherche de productivité sur les lots présentant des perspectives d'évolutions fortes en termes de kilomètres commerciaux dans les années à venir. En effet, deux lots en particulier concentrent près de 80 % des évolutions de l'offre suburbaine sur la durée du contrat. Il est alors impératif d'essayer de gagner ces deux lots puisqu'ils signifient une forte augmentation des activités, à moyens termes, pour l'entreprise qui les remportera.

Si le premier point de la stratégie a été adopté rapidement, le second concernant l'implantation d'un nouveau dépôt TAE a été soumis à de nombreux changements. Il n'est pas très aisé, en effet, de trouver un terrain disponible, suffisamment grand, en périphérie de l'agglomération rennaise. De multiples possibilités d'exploitation, à partir de dépôts différents, ont d'abord été graphiquées. Un terrain a ensuite été sélectionné après analyse des divers graphiques. Toutefois, le manque de temps, ou d'anticipation avant le début de l'appel d'offre, pour choisir le lieu d'implantation du nouveau dépôt a été source de nombreuses modifications et corrections de dernière minute et, par conséquent, source importante d'éventuelles erreurs. L'anticipation de ce choix de localisation de ce nouveau dépôt stratégique aurait permis un gain de temps conséquent lors de la phase de graphiquage et aurait permis des contrôles plus nombreux notamment sur l'exactitude des prévisions d'unités d'œuvres.

2.2.2 *Graphiquage de l'offre*

Après avoir défini la stratégie à suivre, vient l'élaboration de la réponse à l'appel d'offre. Le cahier des charges fournit, par lot, l'ensemble des horaires et arrêts à desservir sur toutes les périodes caractéristiques de l'année : période scolaire, vacances scolaires et période estivale.

La première étape consiste à graphiquer notre réponse, c'est-à-dire, sur un lot donné, à définir l'enchaînement des courses commerciales qu'il faut effectuer et, de ce fait, à déterminer le nombre de véhicules nécessaires pour pouvoir assurer l'exploitation en heures de pointe. Concrètement, il faut, à la lecture des horaires d'une ligne, déterminer quels enchaînements de courses commerciales un même véhicule peut effectuer sur la journée.

L'exemple suivant reprend une partie des horaires commerciaux de la ligne 55 sur laquelle TAE a répondu. Le premier travail consiste à enchaîner les colonnes suivant le parcours d'un véhicule (enchaînements figurés par les différentes couleurs affectées à chaque véhicule).

Ligne 55**Mordelles → Rennes**

Mordelles	T.Lautrec	7:40	7:50	8:05	8:20	8:35	8:55	9:10	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00
	Gretay	7:45	7:55	8:10	8:25	8:39	8:59	9:14	9:34	10:04	10:34	11:04	11:34	12:04
Le Rheu	Chps Frelon								9:40	10:10	10:40	11:10	11:40	12:10
Vezein	3 Marches	7:58	8:08	8:23	8:38	8:51	9:11	9:26	9:53	10:23	10:53	11:23	11:53	12:23
Rennes	Lorient	8:04	8:14	8:29	8:44	8:57	9:17	9:32	9:59	10:29	10:59	11:29	11:59	12:29
	République	8:09	8:19	8:34	8:49	9:02	9:22	9:37	10:04	10:34	11:04	11:34	12:04	12:34
	Magenta	8:12	8:22	8:37	8:52	9:05	9:25	9:40	10:07	10:37	11:07	11:37	12:07	12:37
		Véh 1	Véh 2	Véh 3	Véh 4	Véh 5	Véh 1	Véh 2	Véh 3	Véh 4	Véh 1	Véh 2	Véh 3	Véh 1

Ligne 55**Rennes → Mordelles**

Rennes	Magenta			8:18	8:28	8:43	9:13	9:43	10:13	10:43	11:13	11:43	12:13	12:28
	République			8:22	8:32	8:47	9:17	9:47	10:17	10:47	11:17	11:47	12:17	12:32
	Lorient			8:28	8:38	8:53	9:23	9:53	10:23	10:53	11:23	11:53	12:23	12:38
Vezein	3 Marches			8:35	8:45	9:00	9:30	10:00	10:30	11:00	11:30	12:00	12:31	12:46
Le Rheu	Chps Frelon					9:10	9:40	10:10	10:40	11:10	11:40	12:10		
Mordelles	Gretay			8:45	8:55	9:15	9:45	10:15	10:45	11:15	11:45	12:15	12:41	12:56
	T.Lautrec			8:49	8:59	9:20	9:50	10:20	10:50	11:20	11:50	12:20	12:46	13:01
				Véh 1	Véh 2	Véh 3	Véh 4	Véh 1	Véh 2	Véh 3	Véh 1	Véh 2	Véh 3	Véh 4

Les véhicules 1,2 et 3 s'enchaînent bien.

Le véhicule 4 génère des coupures importantes, et de ce fait, ses courses commerciales seront sans doute effectuées par des conducteurs différents.

Le véhicule 5 ne comporte qu'une seule course commerciale qu'il faudra, si c'est possible, intégrer aux courses commerciales d'une autre ligne.

Source : www.star.fr, extrait des horaires hiver de la ligne 55

Illustration 5 : Première étape du graphiquage, la détermination des enchaînements

L'objectif principal, lors de la phase de graphiquage, consiste à minimiser le nombre de véhicules et, de ce fait, à utiliser au maximum un même véhicule pour faire le plus de courses commerciales possibles. On comprend facilement le fondement de cette contrainte puisque les investissements dans le parc sont déjà considérables au regard du renouvellement imposé par la limite d'âge des véhicules (âge limite de 17 ans).

Chaque véhicule supplémentaire nécessaire pour réaliser l'exploitation d'une ligne impose donc la mobilisation d'un véhicule, voire l'achat d'un nouveau véhicule, et impose, de ce fait, une augmentation directe des coûts d'exploitation de la ligne.

Une optimisation du graphiquage est cependant envisageable lorsqu'un lot possède plusieurs lignes ou lorsqu'on associe plusieurs lots ensemble. Cela permet d'optimiser l'exploitation de ces lignes en minimisant le nombre de véhicules à mobiliser et, par conséquent, permet de réduire les coûts.

Après avoir défini les enchaînements des véhicules à partir des fiches horaires, l'étape suivante consiste à créer le graphique correspondant. Pour ce faire, TAE se sert du logiciel OCT (**O**util de **C**onstruction du **T**héorique), logiciel utilisé pour toute l'exploitation théorique de ses lignes. Cette étape consiste simplement à dessiner les enchaînements précédemment définis sur un graphique. La version graphique permet de s'assurer de la bonne optimisation des enchaînements des véhicules et donc de la bonne minimisation du nombre de véhicules nécessaires pour pouvoir franchir les heures de pointe.

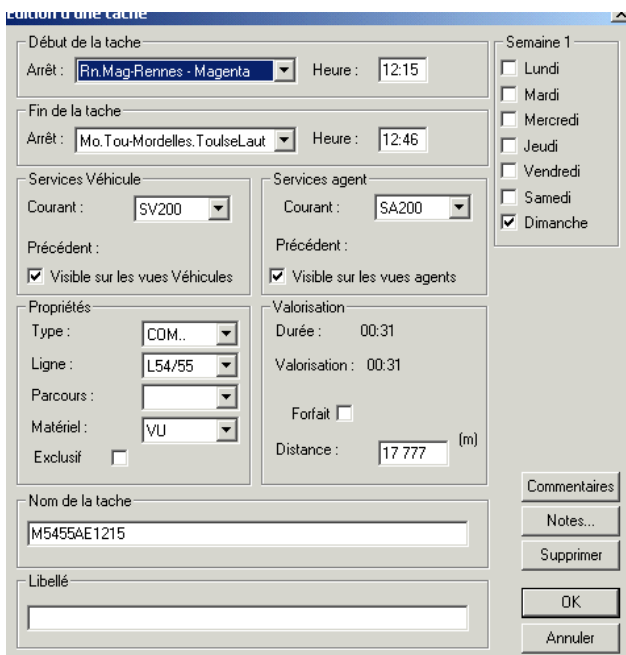


Illustration 6 : Caractéristiques de la course sur le logiciel OCT

De manière plus précise, chaque course est décrite selon ses arrêts et horaires de départ et d'arrivée, sa distance, le numéro de la ligne considérée, le type de véhicule qui l'effectuera ainsi que les jours de validité de cette course. Sur l'écran, les différentes lignes sont symbolisées par des couleurs différentes. Ainsi, dans l'exemple exposé à l'illustration 7, les blocs bleus clairs appartiennent à la ligne 54, les bleus foncés à la ligne 55 et les roses à la ligne 54/55.

Sur cet exemple, sept véhicules sont nécessaires pour exploiter la ligne (nombre de véhicules indispensables aux heures de pointe).

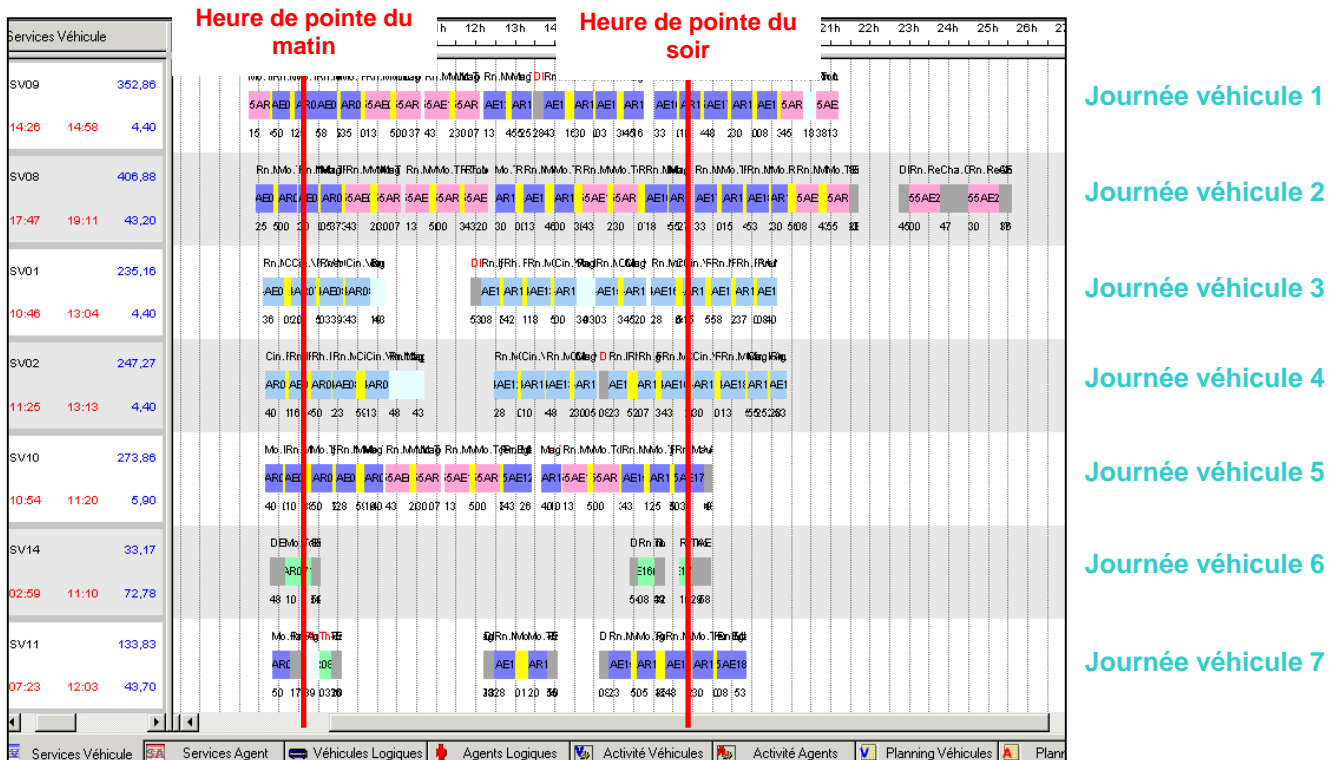


Illustration 7 : Deuxième étape, création des journées véhicules sur le logiciel OCT

Le travail de graphiquage doit être fait sur les différents jours de la semaine, lorsque l'offre n'est pas identique sur les cinq premiers jours de la semaine, le samedi et le dimanche, et cela sur les trois grandes périodes caractéristiques de l'année : période scolaire, vacances scolaires et période estivale.

Qu'est ce que le GRAPHIQUAGE ?

- Il consiste à définir les enchaînements de courses commerciales possibles à effectuer par un même véhicule et, de ce fait, à déterminer le nombre de véhicules nécessaires pour pouvoir assurer l'exploitation en heures de pointe.
- L'objectif principal du graphiquage est d'optimiser l'exploitation, c'est-à-dire l'enchaînement des courses commerciales, afin de minimiser le nombre de véhicules utilisé aux heures de pointe et ainsi de diminuer les coûts.
- La manière la plus efficace d'optimiser le graphiquage d'une ligne est de croiser son exploitation avec celle d'une ou de plusieurs autres lignes.

2.2.3 *Habillage de l'offre*

L'habillage de l'offre, c'est la construction des services agents théoriques correspondant à l'offre précédemment graphiquée. Il s'agit, à partir des journées véhicules, de bâtir des enchaînements de courses commerciales possibles à effectuer par les conducteurs, tout en respectant la législation en vigueur.

A ce stade, la contrainte majeure est le respect de la législation. En effet, l'activité des conducteurs interurbains est soumise à la convention collective interurbaine qui régit l'organisation du temps de travail des conducteurs, mais aussi aux accords et usages d'entreprise définis entre TAE et ses conducteurs. Lorsque qu'il y a redondance entre ces deux sources, la règle est de privilégier la plus favorable aux conducteurs. En annexe 2 (page 64), un récapitulatif résume les principales contraintes législatives à prendre en compte lors de l'habillage.

Concrètement, il s'agit de « découper » les journées véhicules en blocs de moins de 4h30 de conduite à l'affilée, pour constituer des journées agents les plus compactes, les plus denses, les plus courtes possibles. Il faut, en effet, essayer de minimiser le nombre de services à plus d'une vacation. Il faut aussi minimiser les temps de coupures, temps pendant lesquels le conducteur est payé à attendre (coupures strictement inférieures à 20 minutes), ou temps pendant lequel il n'est payé qu'à 25 % ou 50 %, sans pour autant avoir fini sa journée (coupures supérieures ou égales à 20 minutes). Il faut également, dans la mesure du possible, chercher à minimiser les kilomètres et les temps de « haut le pied » puisque ceux-ci correspondent à des courses à vide et donc non rentables pour l'entreprise. Pour cela, il est impératif de « découper » les journées véhicules en fonction de l'arrêt de début, que l'on privilégiera sur Rennes pour réduire le « haut le pied » d'insertion, et de l'arrêt de fin, que l'on privilégiera également sur Rennes pour les mêmes raisons.

Il faut noter qu'à ces contraintes législatives, s'ajoutent des règles techniques. On peut citer la règle suivante : le conducteur qui sort du dépôt en premier rentre en premier. Cela signifie que le premier conducteur à prendre son service doit également être le premier conducteur à finir son service. Si fondamentalement cette règle permet de minimiser les coûts liés à l'indemnisation d'amplitude, il faut aussi savoir que les conducteurs, soucieux d'une bonne équité entre eux, sont particulièrement attentifs au respect de ce principe, parfois même à la minute près.

L'obéissance à ces règles se caractérise par un graphique des journées agents, en forme de losange lorsqu'il est correctement construit.

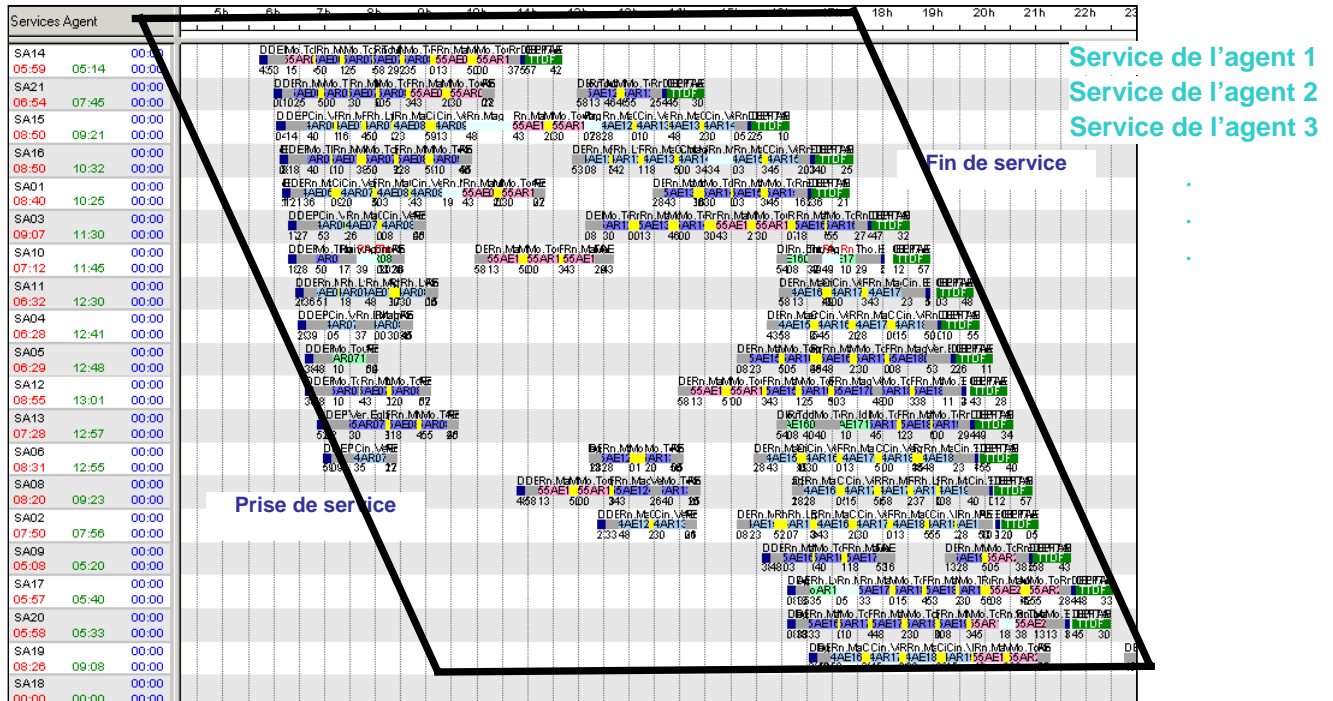


Illustration 8 : Allure générale des services agents

Pour réduire l'impact fort de ces contraintes législatives et humaines, il est intéressant, lorsqu'un lot possède plusieurs lignes, d'optimiser le graphiquage et l'habillage en croisant les différentes courses des différentes lignes. Cela permet notamment de diminuer le nombre de véhicules nécessaires à l'exploitation de ce groupe de lignes, mais aussi de construire des services agents optimisés. Sur l'exemple précédent, on peut constater ce que donne le graphiquage de quatre lignes différentes dont l'exploitation est mêlée (chaque bloc de couleur représente une course commerciale, chaque couleur représente une ligne différente ; si on avait enchaîné les blocs de même couleur, on aurait eu besoin pour exploiter ces quatre lignes d'un nombre plus grand de conducteurs qu'avec une exploitation croisée comme ci-dessus).

Qu'est ce que l'HABILLAGE ?

- Il consiste à définir la construction d'une solution d'exploitation respectant simultanément les contraintes commerciales (horaires, trajet, type de matériel, ...), et les contraintes d'exploitation (contraintes sociales des agents de conduite (durée et amplitude du travail, repos interruptif, repos hebdomadaire, ...) et les contraintes matérielles des véhicules (autonomie, ...)).
- L'objectif principal de l'habillage est de concevoir des journées agents réalisables par un conducteur du point de vue de la législation mais aussi permettant une répartition du travail équitable entre les différents conducteurs. Il faut, en effet, veiller à ne pas créer des journées très courtes et d'autres très longues, ce qui induirait des inégalités entre conducteurs, et ce malgré le roulement des services, comme cela sera expliqué plus loin dans ce présent rapport.
- La manière la plus efficace d'optimiser l'habillage est, comme pour le graphiquage, de croiser l'exploitation de plusieurs lignes ou groupes de lignes entre elles.

2.2.4 *Prévision des unités d'œuvres nécessaires*

Après avoir effectué, sur le logiciel OCT, le graphiquage et l'habillage de l'offre à partir des grilles horaires, il faut maintenant chiffrer les unités d'œuvres nécessaires à la réalisation de l'offre modélisée. Le logiciel OCT permet d'obtenir directement quelques informations sous forme de statistiques, notamment selon le jour de la semaine, sur le nombre de kilomètres et d'heures effectués en courses commerciales ou en « haut le pied », mais aussi sur le nombre d'heures de coupures, la durée des temps de travaux de nettoyage et de prises et fins de service, Ces renseignements ne permettent cependant pas de compléter précisément les grilles d'unités d'œuvres demandées par la STUR. Celle-ci impose aux candidats des grilles de réponse arrêtées par leurs services afin de faciliter la comparaison des offres des différents candidats. Un travail « à la main », assez lourd, a donc dû être effectué pour déterminer de manière claire la répartition des kilomètres selon le type de véhicule (bus standards, bus articulés, autocars, minibus), le nombre d'heures de nuit, le nombre de primes paniers à distribuer, les heures d'amplitude générant une

indemnisation particulière, Ce travail long et fastidieux a été l'objet de nombreux contrôles et vérifications puisqu'il constitue la principale source potentielle d'erreurs dans le chiffrage de notre réponse. Si le logiciel OCT avait permis des sorties de statistiques plus adaptées, cela aurait diminué considérablement les risques d'erreurs et permettrait de consacrer plus de temps à l'optimisation du graphiquage et de l'habillage.

Etablir l'ensemble des unités d'œuvres nécessaires à l'exploitation d'un lot sur toute l'année, c'est donc chiffrer les unités d'œuvres nécessaires pour une semaine en période scolaire, une semaine en période scolaire sans scolaires (période qui correspond aux vacances de la Toussaint), une semaine en période de vacances scolaires et une semaine en période de vacances d'été. Le lecteur trouvera en annexe 3 (page 65) un exemple de grille d'unités d'œuvres complétée à l'issue de cette phase de réponse à l'appel d'offre.

Le chiffrage des unités d'œuvres nécessaires à la réalisation de l'offre consiste simplement en un décompte précis, sur les différentes périodes de l'année, de l'ensemble des caractéristiques d'exploitation :

- Nombre de kilomètres et d'heures de conduite en courses commerciales,
- Nombre de kilomètres et d'heures de conduite en « haut le pied »
- Ventilation des kilomètres selon le type de véhicule utilisé,
- Nombre d'heures de coupures, de prises et fins de service, de temps de travaux de nettoyage,
- Nombre d'heures de service de nuit, d'heures d'amplitude,
- Nombre de primes à distribuer selon la nature du service agent.

Ce travail de chiffrage des unités d'œuvres s'accompagne également d'un travail sur la prévision d'investissements dans le parc de véhicules de TAE. En effet, pour satisfaire aux objectifs de la démarche qualité, l'entreprise doit pouvoir garantir un parc de véhicules homogène du point de vue de l'image, c'est-à-dire notamment des véhicules âgés de moins de 17 ans, mais aussi portant la même livrée aux couleurs du réseau STAR, **S**ociété des **T**ransports de l'**A**gglomération **R**ennaise.

2.2.5 Chiffrage économique

Après avoir défini les unités d'œuvres impliquées par notre réponse, le service commercial a établi le chiffrage économique de notre offre.

Au préalable, celui-ci a dû définir trois indices permettant d'apprécier le coût de fonctionnement lié à l'offre demandée :

- Le coût horaire, qui se décline selon les heures normales ou les heures majorées (heures de nuit et de dimanche) et qui prend en compte les risques sociaux éventuels sur la durée de la convention (attribution d'une nouvelle prime, ré-évaluation des salaires des conducteurs, ...). Celui-ci se définit en fonction du coût de revient relatif à l'offre, et non en fonction du coût de vente de notre réponse,
- Le coût kilométrique, qui se décline en fonction des différents types de véhicules utilisés (bus standards, bus articulés, autocars, minibus) et qui englobe les coûts de carburant, d'entretien, de lavage, d'assurance, d'accidents et de vandalisme. Les coûts de carburant et d'entretien étant eux-mêmes déterminés en fonction de la moyenne d'âge du parc,
- Le coût annuel d'amortissement, qui se décline également en fonction des différents types de véhicules utilisés. Ce coût annuel prend en compte le prix d'amortissement pondéré entre les véhicules neufs d'une part et les véhicules du parc affectés de l'âge moyen du parc d'autre part. Il tient également compte du coût d'investissement dans le parc pendant la durée du contrat ainsi que des frais financiers liés à l'immobilisation de capital.

Ces trois indices, ramenés à un prix par unité d'œuvre, permettent de définir un coût de fonctionnement auquel seront ajoutés les coûts de structure et la marge de l'entreprise.

Le lecteur trouvera en annexe 4 (page 66) un exemple de grille d'unités d'œuvres chiffrée, c'est-à-dire les unités d'œuvres affectées des trois indices précédemment décrits.

En plus de ces indices, il faut définir une formule d'indexation des coûts, qui permet de réajuster chaque année le prix de la réponse en fonction des évolutions extérieures à l'entreprise (augmentation du prix du carburant, accord social sur la durée du temps de travail, ...). Cette formule d'indexation est mise au point lors des réunions de négociation avec la STUR. C'est une étape capitale puisque cette formule a un impact majeur sur le bon ou le mauvais déroulement du contrat, sur les pertes ou les gains financiers de chacune des parties tout au long de la durée de l'affrètement.

Le chiffrage économique consiste essentiellement à définir trois indices qui permettent d'apprécier le coût de fonctionnement relatif à l'offre demandée. Il s'agit :

- Du coût horaire,
- Du coût kilométrique,
- Du coût annuel d'amortissement des véhicules.

Le coût de fonctionnement qui en résulte, ajouté aux coûts de structure et à la marge définissent le prix de vente.

Une formule d'indexation sera définie lors des réunions de négociation avec la STUR pour permettre le réajustement de ces trois indices en fonction de l'évolution des facteurs extérieurs.

2.2.6 Rédaction du dossier

Le service commercial a aussi été chargé de rédiger le dossier de réponse de TAE. Un soin particulier a été apporté à la justification systématique de nos choix de kilométrage. Ainsi, chaque trajet « haut le pied » a été vérifié et justifié au regard de la distance et de la durée nécessaire à la réalisation. Cette attention toute particulière portée à la justesse de nos distances « haut le pied » est le fruit des négociations antérieures avec la STUR qui attache une grande importance à l'exactitude mais aussi à la transparence des réponses. Ce souci de transparence sur les distances « haut le pied » est aussi un moyen de se mettre parfaitement d'accord avec la STUR avant les réunions de négociations et ainsi de gagner du temps pendant celles-ci pour évoquer d'autres considérations, notamment sur le coût des unités d'œuvres, plus intéressants à négocier pour TAE.

2.2.7 *Elaboration de variantes*

Parallèlement à l'étude des lots soumis par la STUR, nous avons élaboré un certain nombre de variantes, que nous trouvions intéressantes d'un point de vue économique mais aussi d'un point de vue exploitation du réseau. Certaines variantes mettent en jeu des regroupements judicieux de lots entre eux, qui permettent, notamment, de réduire le nombre de véhicules nécessaires en heures de pointe et donc de réduire le prix de notre offre. Une autre conséquence de ces choix de variantes est l'amélioration de la qualité des services agents et donc de notre exploitation. D'autres variantes considèrent la possibilité de construction d'un nouveau dépôt dans le nord de l'agglomération rennaise afin de réduire les distances « haut le pied » et donc de diminuer le kilométrage et l'enveloppe horaire de notre réponse et, par conséquent, son prix. Toutefois, la construction d'un dépôt n'est pas un investissement neutre et nécessite, de ce fait, un report d'activité conséquent vers ce nouveau dépôt. Il n'est donc envisageable de construire ce nouveau dépôt que dans l'hypothèse où TAE remporte suffisamment de lignes desservant le nord de l'agglomération pour pouvoir justifier l'utilité et la pertinence de l'investissement.

2.2.8 *Remise et examen des offres*

Notre offre devait être remise à la STUR au plus tard le 1^{er} juin 2006, à 10h. L'ensemble des étapes précédemment décrites a donc dû être réalisé avant cette date, soit en un mois de travail environ.

Commence alors la deuxième phase de la réponse à un appel d'offre, c'est-à-dire l'examen par la STUR des offres des différents candidats et la phase de négociation.

2.3 Deuxième phase : la négociation

2.3.1 Réponse aux questions de la STUR

Quinze jours après avoir remis notre dossier à la STUR, celle-ci nous a adressé une série de questions visant à expliciter nos choix.

La préparation de ces questions amorcent la phase de négociation entre la STUR et ses candidats, phase qui commence réellement le 23 juin 2006, lors de la première réunion de négociation.

Les séries successives de questions, dont il faut préparer les réponses entre les réunions de négociation, ont principalement pour but d'éclairer la STUR sur nos chiffrages en kilomètres et en heures, mais aussi sur la manière dont nous avons fixé notre coût horaire. L'objectif étant pour la STUR d'arriver à comparer correctement les offres des différents candidats et de comprendre d'où viennent les écarts entre elles : s'agit-il d'erreurs à corriger ? S'agit-il d'oublis ? S'agit-il d'une attitude de dumping commercial ?

La réponse aux questions demande donc un travail très précis sur le nombre d'itérations de chaque course commerciale et de chaque parcours « haut le pied » afin que la STUR soit en mesure de refaire tous nos calculs de chiffrages d'unités d'œuvres et économiques. Elle s'assure ainsi de la fiabilité et de la cohérence des réponses des candidats et se prémunit contre le risque d'une entreprise vendant à perte pour obtenir le marché mais qui, quelques mois plus tard, serait contrainte à abandonner son exploitation pour cause de dépérissement. Un tel choix contraindrait, en effet, la STUR à procéder à un nouvel appel d'offre et, par conséquent, à engager de nouveaux frais de procédure.

D'un autre côté, les phases de questions permettent au commanditaire de tester la détermination des candidats à être transparents sur leurs choix et coûts. Cette évaluation de l'attitude des transporteurs compte aussi dans l'attribution des marchés puisque cela marque le début d'une relation contractuelle entre les deux parties, relation qui doit évidemment être la plus sereine possible.

Première étape de la négociation, les questions adressées par la STUR permettent un éclaircissement sur les choix et calculs des entreprises.

Si la réponse aux questions demande un travail conséquent et laborieux, c'est aussi l'occasion pour l'entreprise de montrer sa bonne volonté et son désir de transparence vis-à-vis de la STUR, gage de relations ultérieures saines.

2.3.2 Réunions de négociation

La phase de négociation a demandé quatre réunions entre la STUR et TAE, représentée par son directeur, M. COHADON, accompagné selon le thème de l'ordre du jour par le directeur commercial, M. BAILLY, le directeur d'exploitation, M. ROULLEAUX, ou des membres de la direction régionale déléguée de KEOLIS venus en soutien mais aussi avec l'intention d'affirmer le lien étroit entre le groupe et sa filiale.

Dès la première réunion de négociation, qui a eu lieu de 26 juin 2006, un certain nombre d'écueils ont été mis en avant.

Tout d'abord, le prix de l'ensemble de la réponse de TAE semblait beaucoup trop fort à la STUR par rapport aux coûts du contrat actuellement en cours. Forte évolution qu'il a fallu argumenter et justifier.

D'autre part, certaines différences importantes entre les réponses des candidats au niveau du décompte des heures et des kilomètres ont retenues l'attention de la STUR. Ces distorsions importantes laissent notamment supposer des choix de parcours « haut le pied » peu judicieux du point de vue de la STUR. Il a donc fallu justifier nos décisions d'exploitation de manière précise afin que le commanditaire comprenne d'où provenaient ces importantes différences entre candidats qui se répercutaient de manière non négligeable sur les prix de vente.

La volonté appuyée de la STUR à vouloir faire baisser les prix de ses sous-traitants s'explique aussi partiellement par l'importante concession qu'elle a dû faire lors du renouvellement du contrat entre Rennes Métropole et elle-même. La STUR cherche à répercuter la diminution de ses marges sur celles de ses sous-traitants.

Le deuxième écueil, très vite évident, est la cristallisation de la concurrence autour de certains lots et notamment pour l'exploitation des deux lots présentant de fortes perspectives d'augmentation en matière de kilomètres commerciaux sur la durée du contrat. Ces lots, très prometteurs pour les activités à moyens termes de l'entreprise qui les remportera, ont évidemment attiré l'attention des différents candidats, chacun essayant de rendre son offre la plus attractive possible sur ces deux lots là en priorité. Les réunions de négociations ont fortement portées sur les efforts et les gains de productivité à faire pour en obtenir l'exploitation.

Les réunions de négociation entre la STUR et les différents candidats sont l'occasion d'explications sur les choix retenus (qu'ils soient techniques ou financiers).

C'est aussi l'occasion pour la STUR d'attirer l'attention sur les offres concurrentes afin de faire baisser les prix et d'attribuer le marché au coût du moins disant.

2.3.3 Résultats

La dernière réunion de négociation s'est déroulée le 7 juillet 2006 mais l'annonce des résultats a seulement eu lieu le 17 juillet 2006. Ce laps de temps supplémentaire que s'est accordé la STUR lui a permis de présenter ses choix finaux, quant aux résultats de l'appel d'offre, à Rennes Métropole, Autorité Organisatrice des transports en commun de Rennes, avec qui la STUR a signé un contrat de Délégation de Service Public. En effet, Rennes Métropole possède un droit de regard sur de la désignation par la STUR de sous-traitants pour effectuer une partie de l'exploitation qui lui a été confiée.

La STUR, par ses choix, a décidé de confier à TAE un volume d'activités sensiblement identique à celui que l'entreprise possède actuellement. Elle a aussi choisi de ne pas déséquilibrer la répartition entre les différents concurrents, et principalement TAE et TIV. Cette attitude s'explique vraisemblablement par la volonté de ne pas créer une situation de monopole concentrée sur une seule entreprise qui en tirerait un pouvoir trop important sur la STUR. Ainsi, le maintien d'un équilibre dans la répartition du volume d'activités entre les candidats, et donc le maintien d'une situation de concurrence, permet non seulement à la

STUR de réduire les risques sociaux, mais également de faire progresser les efforts en termes de qualité de service.

La politique d'allotissement de la STUR, qui favorisait la mise en concurrence des candidats, explique, pour grande partie, les changements dans le choix des sous-traitants entre le nouveau contrat et l'actuel.

Il faut toutefois noter que TAE remporte l'exploitation du lot 4, cœur actuel de l'activité de TIV, principal concurrent de l'entreprise sur le secteur. Cette victoire est particulièrement appréciable puisqu'elle permet d'affirmer sa compétence et sa détermination aux yeux du concurrent, même si elle s'accompagne de la perte de certaines lignes actuellement exploitées par TAE.

De plus, TAE se voit confier trois lots particulièrement intéressants du point de vue de l'évolution des lignes à l'avenir. En effet, de très fortes augmentations de fréquences sont, dès à présent, prévues sur ces lignes, notamment en heures creuses, ce qui permettra de densifier l'activité de l'entreprise sans pour autant investir dans de nouveaux véhicules. Cette victoire de TAE sur ces lots aux perspectives très intéressantes justifie les compromis, notamment financiers, concédés par l'entreprise lors de la négociation. Il faut noter que les efforts accordés par TAE sur le prix de vente à la STUR, se trouveront compensés dans le futur par l'accroissement conséquent de l'activité.

2.4 Troisième phase : la mise en place

2.4.1 *Graphiquage et habillage sur OCT des lignes gagnées*

A ce stade, il faut reprendre le graphiquage et l'habillage des lignes gagnées. En effet, si pour l'étude de l'appel d'offre le travail se fait strictement selon les lots définis par le cahier des charges, l'exploitation imbriquées de tous les lots gagnés permet une optimisation du nombre de véhicules et des services agents.

Il a donc fallu, à partir de mi-juillet et jusqu'à mi-août, retravailler les graphiques afin d'optimiser au mieux en fonction des lots gagnés.

Il peut sembler un peu absurde de devoir refaire une partie du travail déjà réalisée lors de la partie étude de l'appel d'offre et très épurée par de multiples contrôles, notamment au niveau de la justesse des « haut le pied ». Toutefois, il n'est pas envisageable de faire autrement puisque l'exploitation croisée de plusieurs lots permet une amélioration considérable par rapport à une exploitation découpée par lots.

Le passage de l'étude théorique des lignes soumises à l'appel d'offre à la mise en place réelle des lignes remportées demande de retravailler l'ensemble du graphiquage et de l'habillage des services, travail redondant mais nécessaire pour permettre une exploitation quotidienne

2.4.2 *Interface et travail sur le logiciel OPERA*

Après avoir graphiqué, habillé l'ensemble des lignes puis vérifié minutieusement que chaque course commerciale est bien modélisée, il faut procéder à l'interface entre les deux logiciels utilisés par l'exploitation de TAE. En effet, l'entreprise, sous l'impulsion du groupe KEOLIS, a adopté une gestion fondée d'une part sur le logiciel OCT, logiciel qui permet de graphiquer et d'habiller les services théoriques, et d'autre part sur le logiciel OPERA, logiciel d'exploitation, intégrant notamment la notion de calendrier, utilisé pour travailler les services agents et véhicules de manière théorique mais aussi pour la gestion quotidienne des conducteurs et du parc.

Cette interface n'est qu'une manipulation informatique mais elle peut poser des problèmes de compatibilité de versions entre les deux logiciels. Ces problèmes deviennent d'autant plus pénibles qu'il n'existe pas d'interlocuteur unique susceptible de nous venir en aide au niveau de la plate-forme informatique de la direction régionale déléguée de KEOLIS.

Après avoir réalisé avec succès l'interface entre la base de données OCT et le logiciel OPERA, une vérification systématique des services s'impose afin de corriger d'éventuelles discontinuités temporelles ou spatiales dans les services agents théoriques.

Ce souci permanent de vérification de l'exhaustivité des courses commerciales modélisées s'explique principalement par le fait qu'aucun contrôle systématique extérieur au service des Etudes et Méthodes n'est mené. Par conséquent, si nous oublions de graphiquer une course commerciale, celle-ci ne sera pas réalisée, ce qui entraînera évidemment des réclamations et des sanctions à l'encontre de l'entreprise.

Le travail sur le logiciel OPERA se poursuit par l'attribution des primes relatives au service : panier déjeuner, si le service couvre les périodes de repas, prime de chèque déjeuner si le service impose une coupure au dépôt à l'horaire du déjeuner, prime correspondant au type de contrat du conducteur (par exemple, les anciens employés de CARIANE, entreprise rachetée par TAE, conserve les privilèges offerts par leur ancienne entreprise), L'ensemble de ces primes constitue pour les conducteurs une part variable importante de leur rémunération, d'où leur attention toute particulière quant à l'exactitude de l'attribution de ces primes. Il est donc essentiel d'accorder correctement ces gratifications pour éviter un retour négatif de la part des conducteurs, mais aussi parce que le soin apporté à l'attribution de celles-ci donne aux conducteurs le sentiment d'un travail rigoureux et précis, y compris sur l'optimisation de la qualité des services agents.

Le logiciel OPERA prend en compte la notion de calendrier et c'est pourquoi il est utilisé pour la gestion du planning. Une fois l'ensemble des services théoriques générés et contrôlés sur OPERA pour la période scolaire, les problèmes de calendrier doivent alors être anticipés. En effet, l'interface entre les deux logiciels ne permet de générer qu'un seul type de services agents par ligne, par jour type et par période, c'est-à-dire qu'aucune exception de calendrier ne peut être prise en compte.

Or, pour parfaire la préparation théorique de la période scolaire, il faut prévoir les exceptions. Par exemple :

- Les jours fériés imposent une exploitation réduite et, de ce fait, des services agents allégés, voire supprimés pour un jour. Cela doit être manuellement inclus ou exclu dans le logiciel OPERA,
- La rentrée scolaire s'étale dans le temps en fonction des différentes dates d'ouverture des établissements scolaires (écoles à 4 jours, à 5 jours, collèges, lycées publics ou privés...). Les circuits scolaires redémarrent donc progressivement, de fin août à début septembre, tout comme l'augmentation de la fréquence de certaines lignes. Cela aussi doit être programmé manuellement dans le logiciel OPERA puisque la période de transition ne concerne que quelques jours de la période scolaire,
- Etc.

Ce travail d'ajustement permet de faciliter l'élaboration du planning. Il n'est pas proprement dit nécessaire puisqu'il ne concerne que quelques jours de l'année et peut donc être géré au quotidien par le chargé du planning, mais l'anticipation de ces problèmes de calendrier permet de les traiter plus sereinement et surtout de ne pas en oublier.

Un travail essentiel sur les services théoriques sur le logiciel OPERA :

- La vérification de l'exhaustivité des courses commerciales programmées sur OPERA, logiciel de planification journalière, est très importante puisque aucun autre contrôle ne sera effectué de manière systématique et que l'oubli d'une course a des impacts financiers conséquents.
- L'attribution des primes relatives aux services agents, part variable importante de la rémunération des conducteurs, doit être très rigoureuse puisqu'elle est très contrôlée par les conducteurs et est le reflet d'un travail précis.
- L'ajustement des services théoriques aux aléas du calendrier permet un gain de temps substantiel lors de la génération du planning.

2.4.3 *Elaboration des roulements*

La phase suivant la génération des services théoriques sur OPERA est celle d'élaboration des roulements.

Un roulement sert à répartir le temps de travail pour chaque jour de la semaine entre les conducteurs dans un cycle de travail respectant la législation et les accords d'entreprise tout en permettant la prise des congés hebdomadaires. C'est donc un moyen de répartir la production en fonction des attentes des conducteurs. De ce fait, on peut, par exemple, imaginer l'élaboration de deux roulements, l'un avec l'ensemble des services commençant tôt le matin pour les conducteurs désirant travailler le matin, l'autre avec les services du soir pour les conducteurs souhaitant travailler le soir. Toutefois, ce genre de choix de roulement, matin/soir, demande une exploitation suffisamment dense pour pouvoir fournir assez de travail à des conducteurs à temps complet et n'est donc pas vraiment envisageable dans le secteur interurbain où les pointes du matin et du soir sont très fortes mais où l'activité reste faible en journée.

A TAE, le roulement a été instauré pour permettre une répartition équitable des services agents entre les conducteurs. En effet, même si lors de la construction des services agents, le but recherché est de produire des services comparables en termes de durée de travail, de pénibilité, ..., cela n'est pas toujours possible et il peut exister, par exemple, des services d'une durée de 5 heures et d'autres d'une durée de 9 heures. Il convient alors de faire varier l'affectation de ces services pour permettre aux conducteurs de faire 70 heures de conduite à la quatorzaine au lieu d'être en sous-exploitation ou en sur-exploitation (la loi sur la réduction du temps de travail s'applique aux entreprises de transport mais permet une régulation des heures sur 2 semaines). L'élaboration d'un roulement des services auprès des conducteurs permet aussi d'éviter le piège de la jalousie entre conducteurs puisque chacun effectuera les services faciles et les services difficiles. Sont considérés comme pénibles, les services se terminant tard, les services desservant tel ou tel quartier de la ville, les services en plusieurs vacations,

Il existe en fait plusieurs roulements regroupant différents groupes de lignes. Un seul et même roulement ne peut être envisageable puisque chaque conducteur ne connaît pas l'ensemble des circuits empruntés par toutes les lignes exploitées par TAE. En outre, ce roulement unique impliquerait une rotation supérieure à 52 semaines. Il faudrait plus d'un an

pour effectuer tous les services et revenir au point initial. Cela n'est pas envisageable puisqu'il serait trop contraignant pour les conducteurs de devoir faire un circuit différent chaque semaine sur plus d'un an.

D'autre part, les roulements des conducteurs de TAE regroupent plusieurs lignes différentes pour des raisons pratiques de véhicules partagés sur l'exploitation de ces différentes lignes. On retrouve d'ailleurs le découpage spatial des lignes dans le choix des trois roulements.

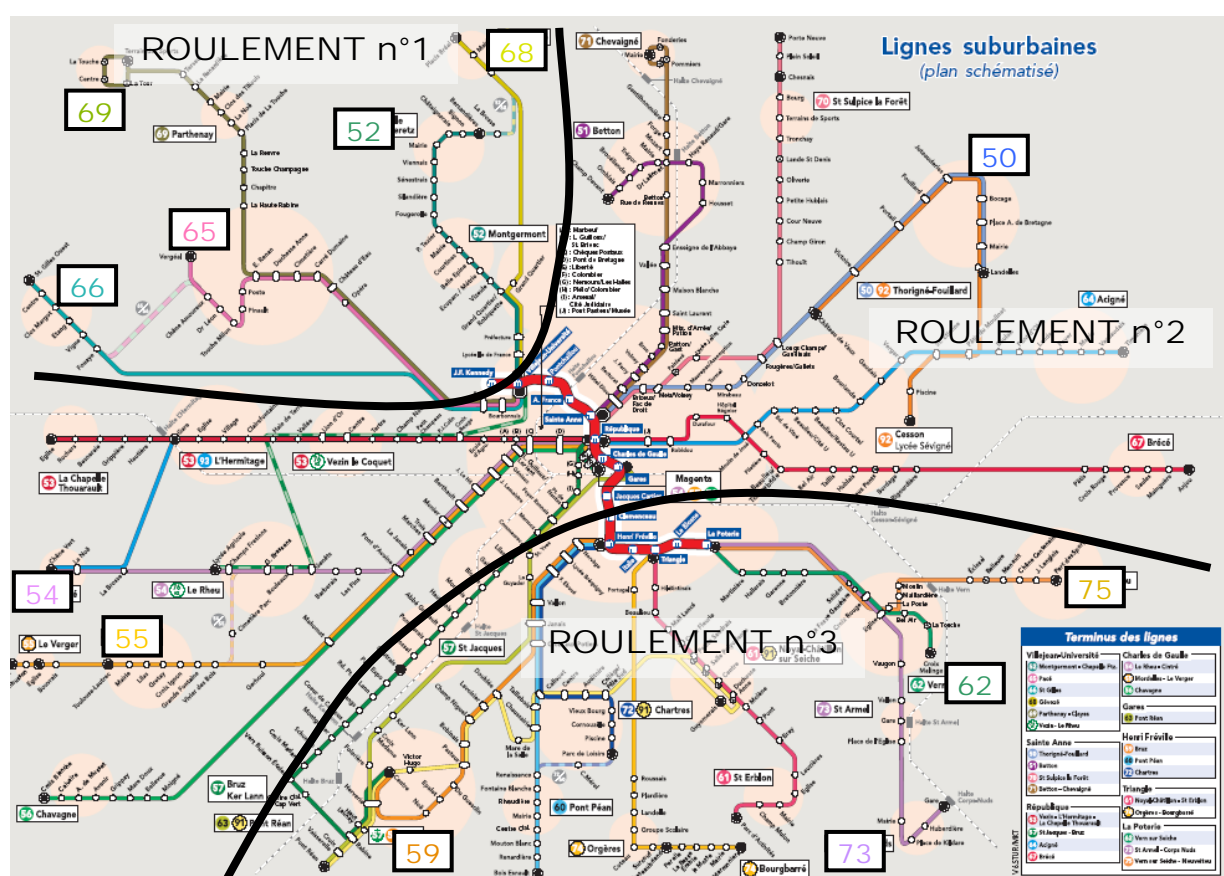


Illustration 9 : Découpage spatial du réseau suburbain en vue de l'élaboration des roulements

L'objectif de la mise en place d'un roulement est donc de définir une rotation dans l'affectation des services agents aux conducteurs. Les données dont on dispose avant de monter un roulement sont les services agents qu'il doit contenir.

Les contraintes sont multiples et variées :

- Nombre de samedi et de dimanche travaillés,
- Etablir des quatorzaines proches de 70 heures de travail,
- Etablir une rotation entre les semaines du matin et celles du soir pour qu'un conducteur n'enchaîne pas plusieurs semaines qui commencent très tôt ,
- Respecter si possible la règle des deux jours de repos hebdomadaires et absolument celle des trois jours de repos à la quatorzaine,
- Respecter la durée minimale du repos journalier, à savoir au moins 10 heures consécutives,
- Etc.

La règle principale à appliquer lors de l'élaboration d'un roulement est l'égalité entre les conducteurs. On doit chercher à planifier des semaines semblables du point de vue des contraintes.

Dans la pratique, on positionne d'abord les repos hebdomadaires sur la grille de roulement, deux par semaine en principe et exceptionnellement trois par quatorzaine si on n'arrive pas à placer tous les services. Il faut ensuite attribuer chaque service agent sur chaque jour et sur les deux semaines de la quatorzaine, en essayant d'alterner les semaines du matin et celles du soir, contrainte délicate à réaliser puisqu'elle est difficilement compatible avec le respect de la législation et notamment la durée minimum du repos journalier et du repos hebdomadaire.

Le lecteur trouvera en annexe 5 (page 67) un exemple de grille de roulement élaboré sur l'exploitation en période scolaire des lignes périurbaines de Rennes.

L'élaboration du roulement est une étape particulièrement délicate de la préparation de l'exploitation. En effet, elle doit répondre à de multiples contraintes techniques, mais elle permet aussi plus d'équité entre conducteurs et, de ce fait, peut éviter l'apparition de problèmes potentiels en termes de gestion des ressources humaines.

Qu'est ce qu'un ROULEMENT ?

L'élaboration d'un roulement consiste à établir une rotation de l'affectation des services aux conducteurs. Cela permet de répartir de manière équitable les différents services agents dans un cycle de travail respectant la législation et les accords d'entreprise.

Un roulement bien construit doit respecter de nombreuses contraintes telles que la législation en vigueur ou encore une alternance entre les semaines du matin et celles du soir.

Le roulement permet de garantir une certaine égalité entre les conducteurs puisque tous effectueront l'ensemble des services du roulement au cours de la rotation complète. C'est donc une manière efficace de se prémunir d'éventuels problèmes de jalousie entre les conducteurs.

2.4.4 *Transferts au planning pour attribution du nom du conducteur et numéro du véhicule*

L'élaboration des roulements marque la fin du travail de préparation théorique de la rentrée périurbaine confiée au service des Etudes et Méthodes, et de ce fait, la fin de mon travail.

Les services permanents entrés sur OPERA peuvent alors être transférés à la personne chargée du planning. Celle-ci a pour principale mission d'attribuer, chaque jour, un nom de conducteur à un service agent. Le roulement établi préalablement lors de la préparation théorique permet de faciliter le travail puisque, après avoir affecté une fois un nom de conducteur à une ligne du roulement, celui-ci se déroulera au cours de la période scolaire. Cependant, si le roulement permet de faciliter l'affectation des services dans la majorité des cas, la personne chargée du planning doit également gérer les contretemps quotidiens : conducteurs en arrêts maladie, en congés payés, en congés maternité,

Après avoir attribué un nom de conducteur à chaque service de la journée, vient l'attribution d'un véhicule au conducteur et au service, en fonction des caractéristiques des courses commerciales qui vont être effectuées et en fonction des véhicules disponibles sur le parc (ni en maintenance, ni aux mines = visites équivalentes à celle du contrôle technique).

L'exploitation quotidienne consiste tout d'abord à affecter un nom de conducteur à chaque service agent qui doit être réalisé dans une journée donnée. Il s'agit alors de prendre en compte les congés payés, arrêts maladie, congés maternité, ... des conducteurs.

Il faut ensuite attribuer un véhicule au conducteur et à son service en fonction des véhicules disponibles sur le parc et des caractéristiques commerciales des courses qui vont être effectuées.

3 Réponse à un appel d'offre : quels enjeux, quelles contraintes ?

L'exploitation d'un réseau de transports en commun est fondé sur trois aspects :

- L'aspect économique, c'est-à-dire tout ce qui a un rapport avec les recettes, les coûts, les subventions, ...,
- L'aspect social, c'est-à-dire les relations avec les conducteurs mais aussi la législation en vigueur et les accords et usages d'entreprise,
- L'aspect commercial, c'est-à-dire tout ce qui concerne les caractéristiques de l'offre du réseau (horaires, régularité, confort, ...).

La réponse aux appels d'offre constitue l'un des moments forts et essentiels dans la vie d'une entreprise exploitant un réseau de transports en commun. C'est pourquoi, il m'a semblé important d'analyser en fonction de ces trois aspects fondamentaux les enjeux et les contraintes de la réponse à l'appel d'offre de la STUR sur l'attribution des lignes régulières et scolaires comprises dans le périmètre des transports urbains de Rennes Métropole.

3.1 Quels enjeux ?

3.1.1 *Des enjeux économiques*

Toute renégociation de contrat fait naturellement apparaître un certain nombre d'enjeux économiques pour l'entreprise puisque le contrat en négociation engagera les deux parties contractantes pour une durée imposée, sans possibilité de revenir sur les éléments du contrat. Dans le cadre de l'appel d'offre de la STUR, la durée du contrat négocié est de six ans.

Cet appel d'offre semble dégager principalement deux sortes d'enjeux économiques pour TAE.

Le premier type d'enjeu économique pour TAE est relatif au volume d'activités de l'entreprise. En effet, l'exploitation des lignes suburbaines à l'agglomération rennaise représente 31 %⁴ du chiffre d'affaires de TAE. La remise en jeu de près d'un tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise est donc un moment crucial, pendant lequel il s'agit de ne pas perdre de terrain face à la concurrence et, au contraire, si possible d'en gagner. Ainsi, cet appel d'offre est l'occasion pour TAE d'affirmer sa volonté d'être présente sur l'offre suburbaine de l'agglomération, mais est aussi l'occasion de tenter d'accroître son volume d'activités sur le secteur et donc d'augmenter son chiffre d'affaires en gagnant l'exploitation de nouvelles lignes. C'est pourquoi ce moment clé pour l'entreprise est l'objet d'un travail rigoureux avant et pendant la procédure d'appel d'offre : élaboration d'une stratégie de réponse précise, réflexions sur un éventuel investissement dans la construction d'un nouveau dépôt, vérifications nombreuses du chiffrage des unités d'œuvres,

Le second type d'enjeu économique concerne la qualité de l'exploitation. En effet, la réponse à un appel d'offre demande un travail conséquent de graphiquage et d'habillage des services tout en poursuivant un double objectif de minimisation du nombre de véhicules nécessaires à l'exploitation des heures de pointe et d'optimisation de la qualité des services agents. Ce travail est nécessaire pour obtenir un prix de revient toujours plus faible et ainsi une offre attractive, tout en conservant une marge acceptable pour l'entreprise. C'est aussi l'occasion de repenser sur la manière d'exploiter les lignes actuellement sous-contrat et d'y amener, éventuellement, quelques modifications avantageuses (remise à jour des parcours « haut le pied », construction d'un nouveau dépôt, couplage avec de nouvelles lignes, ...) . Il est peut-être possible alors de réduire le nombre des unités d'œuvres nécessaire à l'exploitation du réseau et donc le coût de revient, ce qui amène à une augmentation de la marge de l'entreprise si on choisit de ne pas répercuter cette diminution sur le prix de vente. Il faut garder à l'esprit qu'une diminution, même faible, du nombre de kilomètres « haut le pied » par exemple, peut signifier un gain financier important puisque cette économie est à multiplier par le nombre d'itérations du trajet sur une journée type et par le nombre de jours de l'année où elle est valable.

⁴ Source : TAE - Budget 2006

Quels enjeux économiques ?

La réponse à un appel d'offre dégage essentiellement deux types d'enjeux économiques :

- Le premier concerne la renégociation d'une part importante des activités de l'entreprise. Il s'agit alors de conserver sa part d'activités sur le secteur afin de ne pas diminuer le chiffre d'affaires de l'entreprise, voire de gagner de nouvelles lignes et d'accroître ainsi le volume d'activités,
- Le second consiste à saisir l'occasion d'une réflexion sur la manière d'exploiter les lignes actuellement sous-contrat sur le secteur, afin d'y amener, éventuellement, quelques modifications avantageuses, ce qui permettrait une meilleure productivité. Cela donnerait alors une marge de manœuvre à l'entreprise, soit pour diminuer son prix de vente et améliorer ainsi sa compétitivité, soit pour augmenter sa marge si elle choisit de ne pas modifier le prix de vente.

3.1.2 *Des enjeux sociaux*

Une entreprise de transport de voyageurs est avant tout une entreprise de main d'œuvre, et tout particulièrement de conducteurs. En effet, à TAE, on compte près de 370 conducteurs pour seulement une trentaine de personnes administratives. L'appel d'offre constitue donc pour l'ensemble de ces conducteurs un enjeu majeur, du point de vue social, puisque l'hypothèse d'une large victoire de l'entreprise signifie la pérennisation de leurs emplois chez TAE et une garantie de conserver leurs collègues, leur mode de fonctionnement, la même culture d'entreprise,...

Un appel d'offre signifie aussi pour les conducteurs une ré-étude de l'ensemble de leurs services en fonction des lignes remportées et perdues. Cela annonce nécessairement des changements, et donc des améliorations ou détériorations de leurs conditions de travail. C'est pourquoi tous les conducteurs se sentent très naturellement impliqués lors de la remise en appel d'offre des lignes sur lesquelles ils travaillent.

Enfin, dans ce genre de procédure, un autre enjeu social important pour les conducteurs apparaît lorsqu'il y a une forte victoire de leur entreprise. En effet, l'obtention de nouvelles lignes par TAE est l'occasion pour les conducteurs de demander une répercussion

des gains acquis par l'entreprise sur leur rémunération : attribution de nouvelles primes, révision du taux horaire, amélioration de la qualité des services agents (par exemple en supprimant les services dont l'amplitude dépasse 13h ou en limitant au maximum les services à plus de deux vacations) , Ce travail sur la qualité des services agents représente en fait un double enjeu social. En effet, il permet d'améliorer d'une part les journées de travail des conducteurs, mais peut aussi , d'autre part, être l'instrument permettant d'engager un dialogue entre le service exploitation et les conducteurs sur la manière de monter une exploitation. Ce dialogue peut aider à désamorcer des conflits, à encourager la communication mais aussi à expliquer aux conducteurs les nombreuses contraintes d'exploitation, notamment législatives, dont ils ne sont pas toujours conscients.

Quels enjeux sociaux ?

Un appel d'offre pour une entreprise de transport de voyageurs révèle essentiellement deux types d'enjeux sociaux :

- Le premier est la pérennisation des emplois de l'entreprise voire l'embauche de nouveaux conducteurs, ce qui signifie pour ces derniers plus de poids face à la direction
- Le second résulte du travail sur l'habillage des services. En effet, celui-ci peut déboucher sur une amélioration plus ou moins importante de la qualité des services effectués par les conducteurs, mais il est aussi l'occasion d'engager un dialogue clair sur le sujet entre le service exploitation et les conducteurs. Cet échange favorisera la communication entre les deux parties et permettra également le désamorçage d'un certain nombre de conflits. Il pourra aussi être un moyen d'expliquer aux conducteurs la complexité des nombreuses contraintes d'exploitation, ce dont les conducteurs ne sont pas toujours conscients.

3.1.3 *Des enjeux commerciaux*

D'un point de vue commercial, il se dégage également deux sortes d'enjeux lors de la réponse à un appel d'offre.

Le premier concerne l'image de l'entreprise. En effet, si le transporteur est capable de remporter un volume assez conséquent de lignes, cela renvoie une image de fiabilité et de compétence, et par conséquent, lors de futurs appels d'offre, il paraîtra plus digne de confiance car il a déjà fait ses preuves. D'autre part, un appel d'offre est aussi l'occasion pour l'entreprise de montrer au commanditaire sa volonté de transparence, de communication, d'analyse et sa compétence à fournir des réponses adaptées. L'esprit dans lequel se déroule l'appel d'offre, aussi bien lors de la réponse aux questions que pendant la phase de négociation, permet d'apprécier la qualité de l'éventuelle future relation entre les deux parties. Il est alors primordial d'entretenir un bon climat, afin de faciliter la victoire, mais aussi de jeter des bases saines pour le contrat à venir. Cela constitue donc un enjeu commercial à court et moyen termes.

Le second enjeu commercial qui se dégage d'un appel d'offre est lié aux objectifs fixés par le cahier des charges, et plus particulièrement à celui concernant la qualité de service. En effet, l'entreprise s'engage contractuellement à répondre aux objectifs de qualité fixés par la STUR, eux-mêmes fixés par rapport à ceux définis par Rennes Métropole. Un système de bonus/malus, c'est-à-dire d'intéressement financier pour l'entreprise, est appliqué en fonction de la réponse à ces objectifs qualité. D'un point de vue commercial, il peut alors être intéressant de mettre en place des formations et des procédures ayant pour but d'améliorer la qualité du service sur le réseau afin de percevoir les gratifications de la STUR tout en améliorant l'image dégagee par l'entreprise.

Quels enjeux commerciaux ?

Un appel d'offre fait apparaître deux sortes d'enjeux commerciaux :

- L'un concerne l'image de l'entreprise vis-à-vis du commanditaire, l'essentiel étant de bâtir une relation saine et de confiance pour faciliter la relation à venir lors de l'exploitation du nouveau contrat,
- L'autre est relative à l'image de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur et aux objectifs de qualité de service fixés par le commanditaire. En effet, les atteindre signifie percevoir les gratifications qui y sont associées tout en améliorant l'image commerciale de l'entreprise.

3.2 Quelles contraintes ?

3.2.1 *Des contraintes économiques*

Dans le cas présent de l'appel d'offre lancé par la STUR pour l'exploitation en sous-traitance des lignes suburbaines de l'agglomération rennaise, les contraintes économiques sont relativement faibles. En effet, il s'agit d'un type de contrat dans lequel l'entreprise ne prend aucun risque commercial, que ce soit sur la fréquentation des lignes, sur la définition des tracés ou encore sur les conditions de tarification. Sa rémunération est fixe et correspond à un forfait attribué pour le service effectué. Les contraintes économiques sont donc faibles puisque l'entreprise ne possède pas vraiment de marge de manœuvre. Lors d'un appel d'offre pour l'attribution d'un contrat aux risques et périls de l'entreprise ou même aux risques partagés entre l'entreprise et le commanditaire, les contraintes économiques peuvent être très fortes. Il reste, en effet alors, une marge de manœuvre dans laquelle l'entreprise peut choisir sa stratégie financière, commerciale, marketing, ..., mais il faut assurer la pérennité des activités de l'entreprise et donc modérer ou assurer les risques pris. C'est une contrainte économique majeure puisqu'elle met en jeu la prospérité, voire la survie, de l'entreprise et de ses emplois.

Cependant, même si les marges de manœuvre et donc les risques sont limités, TAE doit assurer tout de même la pérennisation de ses activités sur la durée du contrat et donc, de ce fait, doit apprécier justement son coût horaire, ses indices d'indexation, ses taux d'intérêts,

L'entreprise doit également élaborer une stratégie de financement des investissements et du renouvellement du parc de véhicules mobilisés pour l'exploitation des lignes suburbaines. Les objectifs de qualité de service imposés par la STUR contraignent, en effet, les véhicules du parc à un âge moyen de 8,5 ans et un âge limite de 17 ans. Cela nécessite un investissement dès la mise en place du nouveau contrat ainsi qu'un renouvellement constant du parc pendant la durée de celui-ci. Ces engagements financiers lourds doivent être programmés de manière précise afin de pouvoir être réalisés.

Quelles contraintes économiques ?

Un contrat de sous-traitance présente moins de contraintes économiques qu'une convention aux risques et périls de l'entreprise ou même aux risques partagés entre l'entreprise et la commanditaire. Ces derniers laissent, en effet, à l'entreprise des marges de manœuvre qui impliquent parfois des conséquences importantes sur la pérennité de l'entreprise et de ses emplois.

La principale contrainte économique que présente un contrat de sous-traitance est l'élaboration d'une stratégie financière précise visant à investir dans de nouveaux véhicules dès la mise en place du nouveau contrat mais aussi tout au long de sa durée.

3.2.2 *Des contraintes sociales*

Le transport de voyageurs est, comme cela a déjà été évoqué auparavant, une entreprise de main d'œuvre et, de ce fait, lors de la réponse à un appel d'offre, celle-ci doit faire face à diverses contraintes sociales.

Il faut, tout d'abord, dès la conception de la réponse, prendre en compte l'ensemble de la législation encadrant le travail des conducteurs interurbains. Celle-ci regroupe aussi bien la convention collective interurbaine que les accords et usages d'entreprise. Elle est donc très dense et complexe et impose un certain nombre de contraintes techniques lors de l'élaboration des services agents et des roulements. Cependant, même si elle est parfois très contraignante pour l'exploitant, cette législation est nécessaire pour garantir des conditions de travail et de rémunération correcte aux les conducteurs.

La rigueur de la législation encadrant le travail des conducteurs poursuit également d'autres buts que celui de l'amélioration des conditions de travail et de rémunération du personnel de conduite. On peut, en effet, citer le souci d'atteindre une meilleure sécurité routière grâce à la limitation des temps de conduite et à l'obligation de temps de repos suffisants et bien répartis. On peut aussi avancer la recherche d'une harmonisation des conditions de travail pour une concurrence plus juste, organisée sur des règles identiques pour tous.

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que la convention collective encadrant le travail des conducteurs urbains est différente de celle qui s'applique aux conducteurs interurbains, laquelle leur garantit des conditions de rémunération et de travail plus confortables. Cet écart important entre les conducteurs des deux secteurs s'explique de plusieurs manières. Il est tout d'abord lié à une différence historique de virulence des syndicats. En effet, les entreprises interurbaines ont très longtemps été des entreprises familiales où il y avait peu de revendications syndicales, alors que les entreprises urbaines se sont très vite organisées autour de syndicats forts qui ont fait progresser plus rapidement la réglementation en faveur des conducteurs. De plus, les entreprises interurbaines sont des sociétés multiservices, ce qui a pour conséquence de diviser le travail en plusieurs secteurs d'activité et, par là même, de diviser les intérêts des conducteurs. La pression syndicale est donc naturellement moins forte que dans le secteur urbain puisqu'il y a moins de personnes concernées par cet écart discutable entre lignes urbaines et lignes suburbaines. Enfin, la différence de conditions de travail et de rémunération entre secteur urbain et interurbain s'explique par le caractère multiple des clients donneurs d'ordre d'un réseau interurbain. En effet, TAE, pour son activité suburbaine, doit rendre des comptes à la STUR, et non pas directement à Rennes Métropole et à ses élus. En cas de mouvements sociaux interurbains, c'est la STUR qui est impliquée, mais en cas de grèves urbaines, c'est Rennes Métropole dont les élus subissent alors fortement la pression des syndicats et des usagers puisqu'ils dépendent des citoyens-électeurs !

Une autre contrainte sociale forte au moment de la négociation d'un appel d'offre est la pression des syndicats (maintenant bien présents également dans le secteur interurbain). En effet, ceux-ci espèrent pouvoir profiter des éventuelles retombées positives attachées à la signature du nouveau contrat, et, de ce fait, exercent une pression morale sur la direction pour que celle-ci revalorise leur salaire en cas de victoire. L'année qui précède un appel d'offre et la phase d'appel d'offre en elle-même sont des moments à très forts enjeux pour les syndicats puisqu'ils savent que l'entreprise ne peut absolument pas alors se permettre de paraître fragile socialement face à son client. Les revendications sociales ont alors toutes les chances d'être concédées par la direction pour apaiser le climat social et renvoyer une image la plus positive possible au commanditaire de l'appel d'offre.

Ainsi, par exemple à TAE, lors de la réponse à l'appel d'offre de la STUR, une partie importante des conducteurs des lignes périurbaines a provoqué une grève pour obtenir une revalorisation de leur salaire et ils ont effectivement obtenu l'attribution d'une prime supplémentaire. Cependant, il faut savoir que, dans la région, TAE possède déjà le taux

horaire le plus élevé du secteur interurbain, ce qui peut entraîner certains problèmes de compétitivité par rapport aux autres entreprises concurrentes. En effet, une entreprise qui propose des engagements sociaux forts à ses conducteurs, possède aussi moins de souplesse pour réduire ses prix, et prend donc le risque de perdre des marchés pour satisfaire les revendications de son personnel.

De plus, ces pressions syndicales au moment des appels d'offre sont à double effet. Si la direction ne cède pas, pour des raisons de compétitivités par rapport aux autres entreprises du secteur par exemple, celle-ci risque de perdre le marchés et de devoir se séparer d'une partie de son personnel. Cependant, cela ne constitue pas une menace réelle sur l'emploi des conducteurs puisque ceux-ci ne remettent pas entièrement leur emploi en jeu. En effet, si l'entreprise perd l'exploitation d'une ligne, les conducteurs qui y étaient affectés seront alors embauchés par la nouvelle entreprise qui va exploiter leur ligne, avec une garantie de maintien de salaire pendant 2 ans. Cependant, les conducteurs risquent de perdre leurs collègues et leurs habitudes de travail.

La pression syndicale est donc une contrainte sociale forte pour TAE au moment de la négociation de l'appel d'offre puisque l'entreprise doit faire face au dilemme suivant : revaloriser la rémunération des conducteurs pour garantir la paix sociale mais au risque d'être moins compétitif sur cet appel d'offre et surtout aussi sur ceux à venir, ou bien conserver le système de rémunération actuel pour rester compétitif mais prendre le risque d'éventuels mouvements sociaux et d'afficher une mauvaise image au commanditaire.

Enfin, on peut citer la contrainte très forte de recrutement de nouveaux conducteurs. En effet, un appel d'offre signifie potentiellement un accroissement de l'activité de l'entreprise et donc un besoin plus important de main d'œuvre. Or, il faut savoir qu'il est extrêmement difficile de recruter de nouveaux conducteurs pour une entreprise interurbaine. En effet, le métier est relativement pénible puisque les horaires de travail sont variables d'un jour à l'autre ou d'une semaine à l'autre, les amplitudes de travail sont elles aussi fatigantes car souvent importantes, le travail est fréquemment divisé en deux, voire trois vacations sur la journée, etc.

En outre, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, au delà de la pénibilité des horaires de travail, les conducteurs interurbains sont nettement moins bien rémunérés que les conducteurs urbains. D'où des candidatures plus nombreuses pour travailler dans le secteur urbain que pour celui de l'interurbain, mais d'où aussi des démissions fréquentes de conducteurs embauchés chez TAE qui vont rejoindre des structures de transport de voyageurs urbaines.

Le manque chronique de conducteurs et les difficultés majeures à en recruter de nouveaux sont de réelles contraintes pour l'entreprise, et cela d'autant plus lors de la mise en place d'un nouveau contrat. Il faudrait pouvoir revaloriser le métier de conducteur interurbain, au point de vue financier pour atteindre des conditions de rémunération semblables à celles des conducteurs urbains. Il faudrait aussi insister sur le caractère dynamique de la conduite interurbaine sur plusieurs lignes différentes en comparaison de la routine lassante proposée dans le secteur urbain où le conducteur est souvent affecté à une seule et même ligne.

Quelles contraintes sociales ?

Une entreprise de main d'œuvre, comme celle de transport de voyageurs, doit faire face à de nombreuses contraintes sociales, particulièrement lors d'un appel d'offre. On peut citer :

- La législation encadrant le travail des conducteurs interurbains, complexe et contraignante pour l'exploitant lors de l'élaboration des services agents et des roulements,
- La pression exercée par les syndicats de conducteurs sur la direction, lors de la négociation du nouveau contrat, pour pouvoir bénéficier, eux aussi, des éventuelles retombées positives,
- Le manque chronique de conducteurs interurbains et les problèmes majeurs pour en recruter de nouveaux.

3.2.3 *Des contraintes commerciales*

Pour les mêmes raisons que pour les contraintes économiques, les contraintes commerciales sont assez faibles pour l'entreprise dans le type d'appel d'offre lancé par la STUR visant à attribuer un contrat d'affrètement. En effet, TAE ne possède aucune liberté de choix des objectifs commerciaux (horaires, démarche qualité, ...) puisque tout est imposé par la STUR. De ce fait, la participation de l'entreprise à la démarche commerciale, détaillée dans le cahier des charges de l'appel d'offre, se limite uniquement à y adhérer. Dans le cas d'un contrat plus ouvert et présentant plus de risques pour l'entreprise mais aussi plus de libertés, il peut alors apparaître différentes contraintes commerciales.

On peut citer l'impératif de bonne lisibilité du réseau, contrainte commerciale majeure pour celui qui définit l'offre. En effet, le choix du tracé des différentes lignes doit favoriser les trajets simples (sans trajet à antennes ou à boucles) pour que le client identifie facilement quel bus il doit prendre.

La définition des horaires constitue également une contrainte commerciale importante. En effet, ceux-ci doivent permettre la desserte des établissements scolaires, des commerces, des centres sportifs... à des horaires adaptés aux besoins de la clientèle mais sans pour autant multiplier les courses commerciales et donc les coûts. Les horaires doivent, en effet, permettre la meilleure rentabilité entre le nombre de kilomètres effectués et le nombre de voyageurs transportés sous respect des contraintes de services publics et des demandes des élus. Cette contrainte de rentabilité commerciale des trajets couplée au souci d'offrir le meilleur service public possible rend la définition des horaires relativement complexe.

D'autre part, il peut être intéressant aussi de rechercher un certain cadencement des horaires d'une même ligne pour faciliter leur mémorisation par les clients. Ce cadencement permettra, en effet, aux clients réguliers de connaître facilement l'horaire de passage de leur bus et donc favorisera l'utilisation des transports en commun de manière quotidienne.

La régularité est aussi une contrainte d'ordre commerciale. Il faut en effet chercher à ce que les horaires puissent être respectés par les conducteurs pour satisfaire au mieux la clientèle. Cet objectif s'accompagne nécessairement de réflexions approfondies sur le choix des tracés de lignes et en particulier, le passage par certains points noirs au niveau de la circulation et des embouteillages. La congestion est en effet un facteur très important de retard aux arrêts et donc de mécontentement des clients. Il faut également noter que la longueur du tracé des lignes peut, elle aussi, être responsable de problèmes de régularité.

L'image et le confort du réseau peut aussi être une contrainte commerciale. En effet, un réseau exploité par des véhicules neufs et confortables est plus susceptible d'attirer une clientèle nombreuse qu'un réseau vieillissant. Il faut alors définir des objectifs précis sur l'âge des véhicules et sur leur équipement intérieur, ou sur des manières de les rénover, pour satisfaire la clientèle et améliorer l'image du réseau, sans pour autant avoir à investir trop fréquemment dans de nouveaux véhicules coûteux.

Pour conclure sur les contraintes commerciales, on peut enfin citer la nécessité de mailler suffisamment le territoire et donc de faciliter les correspondances entre les différents lignes. Cela s'accompagne d'une réflexion sur l'ensemble du réseau au niveau géographique mais aussi au niveau temporel (et donc définition des horaires) pour réduire la pénibilité de ces correspondances pour le client (la nécessité d'effectuer plus d'une correspondance dans un voyage étant considérée comme très pénalisante). Cette étude soulignera nécessairement le dilemme entre le choix d'accroître le maillage du territoire, très intéressant du point de vue politique, celui d'augmenter la fréquence et de créer des axes forts de transports en commun et celui de réduire les temps de parcours pour favoriser la compétitivité face à la voiture particulière.

Quelles contraintes commerciales ?

Un appel d'offre pour un contrat de type sous-traitance, comme celui lancé par la STUR, ne dégage pas de contraintes commerciales importantes pour l'entreprise.

Dans le cas d'un appel d'offre impliquant plus l'entreprise, celle-ci doit alors faire face à de multiples contraintes commerciales comme :

- La définition des tracés de lignes dans un souci de lisibilité optimum,
- Une élaboration des horaires conciliant les besoins en mobilité de la clientèle et l'impératif de réduction des coûts d'exploitation,
- Un travail sur l'image et l'attractivité du réseau,
- Une détermination à la régularité sur les lignes,
- Une volonté de maillage du territoire sans pour autant imposer aux clients des correspondances trop pénibles,
- Etc.

Conclusion

D'une manière générale, on peut affirmer que les appels d'offre sont des moments cruciaux pour une entreprise exploitant un réseau de transport en commun. En effet, elle remet alors en jeu une partie conséquente de ses activités, et du résultat à l'appel d'offre dépend une partie non négligeable de l'avenir de l'entreprise et de ses emplois. Un appel d'offre est une procédure complexe qui dégage pour l'entreprise de multiples enjeux, aussi bien économiques, sociaux ou commerciaux, à court et moyen termes. C'est aussi une étape particulière dans la vie de l'entreprise puisque chacun se trouve rassemblé derrière un même objectif : présenter au commanditaire une offre la plus attractive possible pour remporter le maximum de lignes à exploiter, et pérenniser ainsi l'activité de l'entreprise. Ce moment particulier pour l'entreprise s'inscrit, néanmoins, dans le contexte quotidien de l'exploitant qui doit faire face à de nombreuses contraintes, notamment sociales. Celles-ci se répercutent également dans la manière d'élaborer la réponse à l'appel d'offre. Il faut alors trouver un juste équilibre entre les exigences du commanditaire, celles du contexte concurrentiel actuel et les obligations, difficultés et revendications auxquelles l'entreprise ne peut se soustraire.

Ce stage, au sein de Transports Armor Express en pleine procédure d'appel d'offre, a donc été pour moi l'occasion de suivre, dans sa globalité, cette étape périodique si capitale pour une entreprise exploitant un réseau de transports en commun. Cette expérience m'a permis de comprendre la complexité de cette procédure, tant au niveau de la multiplicité des enjeux qu'elle fait apparaître et des contraintes inévitables pour l'entreprise, qu'au niveau de la quantité de travail considérable que demande l'élaboration d'une réponse adaptée, structurée et précise. Le principal enseignement que je retiendrai de cette étude est la nécessité impérieuse d'anticiper : anticiper la charge de travail, bien sûr, pour ne pas avoir à

sacrifier la rigueur et la justesse des estimations au manque de temps, mais aussi anticiper la stratégie commerciale et financière que suivra l'entreprise ainsi que les objectifs à atteindre à l'issu de l'appel d'offre, anticiper les besoins du commanditaire et imaginer des solutions sur mesure pour y répondre, anticiper les évolutions économiques, commerciales et sociales pour les prendre en compte lors la détermination des coûts et de leur progression et garantir ainsi la marge de l'entreprise sur la durée totale du contrat,

En d'autres termes, ce stage m'a permis de vivre une expérience très riche en enseignements où les connaissances acquises cette année m'ont été précieuses, soit pour bien analyser le contexte dans lequel je me trouvais et les enjeux de mon travail, soit pour réagir de manière adaptée à ce qui m'était demandé. Cette expérience m'a aussi permis de mieux appréhender le fonctionnement global d'un réseau de transports en commun, interurbain ou urbain puisque l'activité interurbaine, moins dense, permet de réaliser des tâches multiples, qui sont beaucoup plus cloisonnées dans l'exploitation d'un réseau urbain. Stage très riche du point de vue technique, mais également du point de vue relationnel, puisque l'exploitation d'un réseau, c'est avant tout des contacts humains et une gestion de personnes.

Liste des acronymes

TAE : Transports Armor Express

TIV : Transports d'Ille et Vilaine

STUR : Société des Transports Urbains Rennais

STAR : Société des Transports de l'Agglomération Rennaise

Logiciel OCT : Logiciel servant d'Outil de Création du Théorique

Table des matières

FICHE BIBLIOGRAPHIQUE	1
PUBLICATION DATA FORM.....	2
REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION	5
1 RETOUR SUR LE CONTEXTE	7
1.1 TAE, filiale de KEOLIS	7
1.2 TAE, un large territoire pour des activités multiples.....	8
1.3 Quelle organisation interne ?	9
1.4 Sujet du stage	10
2 LA PROCEDURE DE REPONSE A L'APPEL D'OFFRE	12
2.1 Le cadre de l'appel d'offre	12
2.1.1 Contexte.....	12
2.1.2 Impératifs et délais.....	14
2.1.3 Objectifs à atteindre	15
2.1.4 Contenu du cahier des charges.....	17
2.2 Première phase : construction du dossier.....	18
2.2.1 Quelle stratégie adopter ?.....	18
2.2.2 Graphiquage de l'offre.....	19
2.2.3 Habillage de l'offre.....	23
2.2.4 Prévision des unités d'œuvres nécessaires	25
2.2.5 Chiffrage économique.....	27
2.2.6 Rédaction du dossier	28
2.2.7 Elaboration de variantes.....	29
2.2.8 Remise et examen des offres	29
2.3 Deuxième phase : la négociation	30
2.3.1 Réponse aux questions de la STUR.....	30

2.3.2	<i>Réunions de négociation</i>	31
2.3.3	<i>Résultats</i>	32
2.4	Troisième phase : la mise en place	34
2.4.1	<i>Graphiquage et habillage sur OCT des lignes gagnées</i>	34
2.4.2	<i>Interface et travail sur le logiciel OPERA</i>	34
2.4.3	<i>Elaboration des roulements</i>	37
2.4.4	<i>Transferts au planning pour attribution du nom du conducteur et numéro du véhicule</i>	40
3	REPONSE A UN APPEL D'OFFRE : QUELS ENJEUX, QUELLES CONTRAINTES ?	42
3.1	Quels enjeux ?	42
3.1.1	<i>Des enjeux économiques</i>	42
3.1.2	<i>Des enjeux sociaux</i>	44
3.1.3	<i>Des enjeux commerciaux</i>	46
3.2	Quelles contraintes ?	48
3.2.1	<i>Des contraintes économiques</i>	48
3.2.2	<i>Des contraintes sociales</i>	49
3.2.3	<i>Des contraintes commerciales</i>	52
	CONCLUSION	55
	LISTE DES ACRONYMES	57
	TABLE DES MATIERES	58
	TABLE DES ILLUSTRATIONS	60
	BIBLIOGRAPHIE	61
	TABLE DES ANNEXES	62

Bibliographie

Ouvrages divers :

- L. GARGAILLO, O. PLANCHE, *Les transports collectifs interurbains, des transports pour demain ?*, Les Presses du Management, CELSE, disponible à la bibliothèque de l'ENTPE.
- O. DOMENACH, *Transports non urbains, scénarios d'évolution*, CRET, diffusion EDISUD, chapitre III, disponible à la bibliothèque de l'ENTPE.
- TRANSDEV, CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS, *Transports publics et avenir des zones rurales*, La Documents Française, deuxième partie, disponible à la bibliothèque de l'ENTPE.
- *Transport et tourisme par autocar*, Editions LAMY, dernière mise à jour en novembre 2005.
- *Gestion sociale du personnel*, Editions LAMY, dernière mise à jour en mars 2006.
- Brochure de présentation de TAE, éditée en 2005, conception LC DESIGN

Sites Internet : Ces sites ont été consultés entre juin et août 2006.

- Site Internet de TAE : www.tae-keolis.com
- Site Internet du réseau STAR : www.star.fr
- Site Internet de l'INSEE : www.insee.fr
- Site Internet de l'agglomération rennaise : www.rennes-metropole.fr
- Site Internet de la fédération Nationale des Transports de Voyageurs par autocars : www.fntv.fr
- Site Internet de diffusion du droit français : www.legifrance.gouv.fr

Table des annexes

Annexe 1 : Organigramme de Transports Armor Express.....	P 63
Annexe 2 : Principales contraintes législatives à respecter lors de l’habillage.....	p 64
Annexe 3 : Grille de prévision d’unités d’œuvres nécessaires à l’exploitation.....	p 65
du lot 4	
Annexe 4 : Exemple de grille d’unités d’œuvres après le chiffrage économique : .	p 66
les frais kilométriques	
Annexe 5 : Grille du roulement période scolaire des lignes périurbaines 50-54-55.	p 67

Annexe 1 : Organigramme de Transports Armor Express

Annexe 2 : Principales contraintes législatives à respecter lors de l'habillement

**Annexe 3 : Grille de prévision d'unités d'œuvres nécessaires à
l'exploitation du lot 4**

**Annexe 4 : Exemple de grille d'unités d'œuvres après le chiffrage
économique : les frais kilométriques**

**Annexe 5 : Grille du roulement période scolaire des lignes
périurbaines 50-54-55**