



## TRANSPORT À LA DEMANDE DYNAMIQUE : UN JALON DE PLUS POUR LA MOBILITÉ

**Comment le transport à la demande  
peut aider à débloquer le potentiel  
de report modal**

Appuyé par la technologie et en phase avec les habitudes numériques des usagers, le transport à la demande dynamique (appelé ici simplement par l'acronyme TAD ou DRT en anglais) étend l'offre de mobilité partagée et optimise les transports en commun. Dans ce Viewpoint, nous examinons dans quelle mesure le TAD peut aider les autorités organisatrices (AO) et les opérateurs de transport public à construire des systèmes de mobilité plus durables, résilients et centrés sur les besoins.

### AUTEURS

Arsène Ruhlmann

Mickaël Tauvel

EN PARTENARIAT AVEC :



## UN SERVICE DE MOBILITÉ BASÉ SUR LA TECHNOLOGIE

Alors que les opérateurs cherchent des moyens de maximiser l'attractivité et l'efficacité des systèmes de mobilité partagée<sup>1</sup> et de tendre à la neutralité carbone, le TAD se révèle être un outil innovant. Les services de transport à la demande font déjà partie du transport public, mais encore de manière limitée :

- À l'origine, le transport à la demande traditionnel était principalement destiné aux personnes à mobilité réduite (PMR) et aux personnes âgées dans les zones rurales.
- La pré-réservation a été une caractéristique clé du transport à la demande, les trajets étant généralement programmés la veille de la prise en charge, mais nécessitant parfois un préavis d'une ou deux semaines.
- Les offres de services ont été pour la plupart cloisonnées et les différents types de bénéficiaires ne sont pas mélangés.

Les premiers projets de TAD ont engendrés plus de questions que de réponses. Les taux d'adoption et de mutualisation étaient faibles, les parcours des conducteurs devaient être cartographiés manuellement chaque matin et les coûts étaient élevés (en euros dépensés par passager-kilomètre [PAX-km]<sup>2</sup>) pour les AO et les opérateurs qui ont lancé les initiatives.

1 Dans ce Viewpoint, un système de mobilité partagée est défini comme l'ensemble du Transport Public auquel s'ajoutent les nouveaux services de mobilité (par exemple, actifs, partagés, micro et à la demande) agissant comme des lignes de rabattement pour le premier et le dernier kilomètre ou complétant le transport public pour les déplacements vers des endroits non couverts.

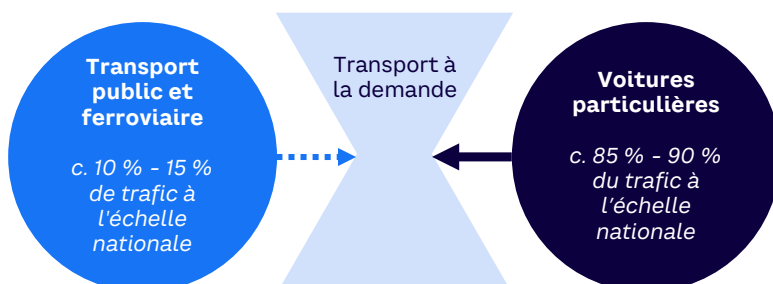
2 Le passager-kilomètre (ou voyageur-kilomètre) est l'unité de mesure courante dans les transports (1 PAX-km = 1 PAX x 1 km).

Dans un Viewpoint paru en 2020 (cf. « [Repenser la mobilité à la demande](#) », en anglais), Arthur D. Little (ADL) s'est penché sur les solutions à la demande à l'échelle mondiale et a conclu que le succès de ces services « *dépendrait de la capacité des opérateurs de transport en commun à développer les niveaux d'agilité requis pour exploiter des services qui sont, par définition, moins prévisibles que leurs offres historiques* ». Aujourd'hui, la mobilité à la demande est plus mature et il existe une segmentation claire entre les services privés (VTC) et les services publics (TAD) — voir Graphique 1. Cependant, le TAD est resté un marché de niche et manque d'intégration dans les stratégies de mobilité. Il y a quatre ans, lors de la genèse du TAD, nous avons soulevé plusieurs questions ; la principale était de savoir dans quelle mesure le transport à la demande pouvait compléter ou remplacer le transport en commun. Les deux approches ayant été tentées au cours des dernières années, avec des résultats mitigés jusqu'à présent.

Ce Viewpoint avait également conclu que :

« Les solutions à la demande pourraient bien s'avérer être des services complémentaires au transport en commun et, dans certains cas, remplacer les services à itinéraire fixe ou à horaire fixe, à condition qu'il y ait une analyse de sa rentabilité fondée sur une projection précise de la demande et une analyse coûts-avantages solide. Cependant, la mesure dans laquelle ces solutions seront exploitées par des acteurs privés et publics à l'avenir reste à définir. La réponse dépendra de la capacité des opérateurs de transport en commun à développer les niveaux

**Graphique 1. Un ensemble diversifié d'utilisation et de façons d'organiser le service**



Source : Arthur D. Little

d'agilité requis pour offrir des services qui sont, par définition, moins prévisibles que leurs offres historiques. Cela dépendra également de la capacité des acteurs privés à atteindre le niveau de flexibilité approprié lorsqu'ils travailleront avec un certain nombre d'intervenants différents, en développant des services pour répondre à l'intérêt public en général. Cela dit, nous n'hésitons pas à recommander aux exploitants d'expérimenter davantage lors des phases d'évaluation les possibilités offertes par le transport en commun à la demande. »

Que s'est-il passé depuis que nous avons écrit ces lignes il y a quatre ans ? Le transport à la demande est en pleine mutation pour les raisons suivantes :

- Des taux d'équipement plus élevés pour les smartphones avec une couverture 4G / 5G étendue
- Un meilleur accès aux données sur les flux de mobilité
- Essor des solutions algorithmiques alimentées par la science des données et l'intelligence artificielle (IA) et fournies par le biais de plateformes SaaS (Software-as-a-Service)

Aujourd'hui, trois questions clés se posent :

1. Le TAD pourrait-il remédier au manque de flexibilité que l'on trouve dans le transport traditionnel à la demande (qui nécessite de réserver des heures ou des jours à l'avance et de créer à la main des itinéraires quotidiens) ?
2. Le TAD pourrait-il élargir le marché des transports publics adressables en desservant un plus grand nombre d'utilisateurs ?
3. Une meilleure optimisation (notamment par le biais de la mutualisation) pourrait-elle améliorer la viabilité financière et le taux de couverture du TAD ?

## UN LARGE EVENTAIL D'OFFRES

Sur la base des avis d'experts et de l'analyse de marché réalisée par le Centre de compétences en mobilité d'ADL, nous estimons que ~1,400 projets de TAD ont été lancés dans le monde, et que près de 1,000 sont toujours actifs. Nous continuons d'observer une augmentation du nombre de projets de TAD, au sujet desquels ADL arrive à deux conclusions principales :

- Le TAD est polyvalent et répond à de multiples cas d'usage, permettant notamment d'étendre la couverture servicielle, la substitution partielle aux réseaux de bus traditionnels et le regroupement de trajets individuels.
- Dans certaines circonstances, le TAD peut optimiser les coûts des transports publics, du fait de coûts de carburant plus faibles, de véhicules plus petits et de l'absence de roulage à vide.

Les transports en commun nécessitent un volume important de passagers pour être efficaces, le TAD permet de l'étendre à la fois aux zones à faible densité (périurbaines et rurales) et aux situations de faible demande (nuits, week-ends, jours fériés, trajets de banlieue à banlieue et origines-destinations spécifiques).

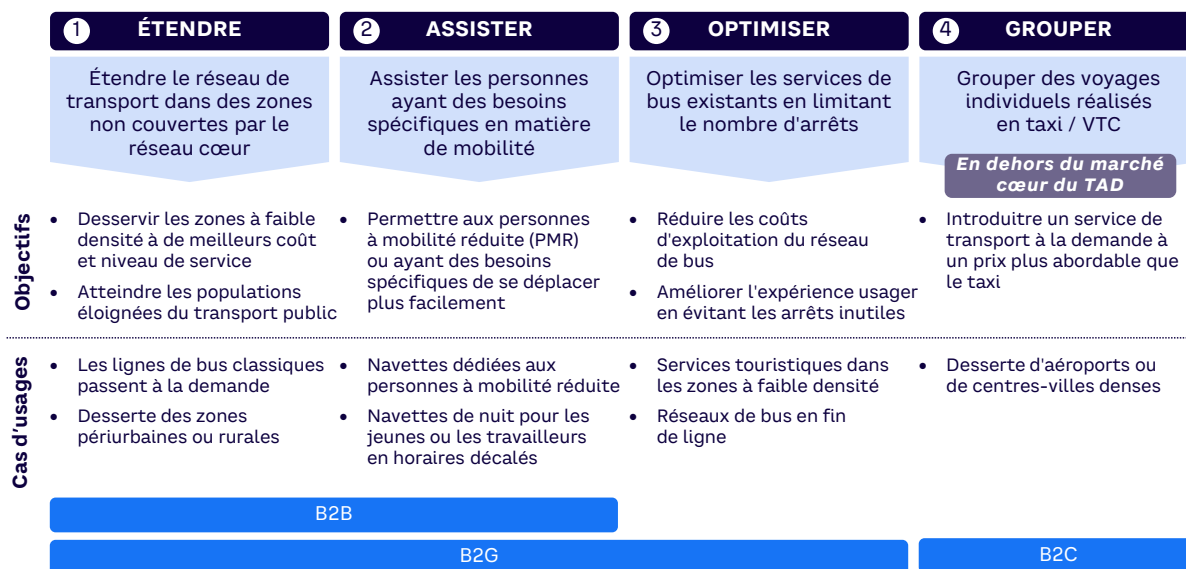
Le TAD a été mis en place dans de nombreuses villes et territoires pour :

- Étendre un réseau de bus dans une zone rurale où les opérateurs TC doivent couvrir de grandes zones d'une faible densité. Les lignes de bus traditionnelles produisent alors souvent un service insatisfaisant (il n'y a pas assez de bus pendant la journée et / ou les itinéraires ne correspondent pas aux besoins des gens), ce qui finit par être coûteux car le service génère peu de trafic. À l'instar d'un service de taxi, un système de TAD peut fournir virtuellement une couverture de près de 100 % de la population tout en conservant une flexibilité suffisante pour répondre à la demande.

- Aider un groupe de personnes ayant des besoins spécifiques (ex.: personnes à mobilité réduite ou travailleurs en horaires de nuit).
- Optimiser l'offre actuelle en limitant le nombre d'arrêts de bus afin d'améliorer l'expérience usager.
- Regrouper les déplacements individuels ou combiner le TAD grand public avec le transport adapté (PMR).

Les TAD ne pouvant pas servir tous ces usages simultanément, les AO doivent choisir précisément les cas d'usages souhaités sur leur territoire (voir Graphique 2). Certaines AO ont cependant réussi à mettre en place des services de TAD aux finalités distinctes dans une même zone géographique, comme un service de transport adapté (PMR) pendant la journée et un service de nuit pour les jeunes.

**Graphique 2. Quatre façons d'exploiter le TAD**



B2B = business to business ; B2G = business to government ; B2C = business to consumer  
Source : Arthur D. Little

**Groupement des courses en TAD : l'exemple du Grand Albigeois**

La valeur économique et écologique des transports publics réside dans le partage des trajets : le groupement des courses permet de réduire à la fois les coûts et les émissions de CO2. Les solutions logicielles permettent ainsi de regrouper les réservations de courses de TAD et de créer des itinéraires mutualisés. La combinaison des services de transport adapté (PMR) et du TAD « dynamique » peut également être un puissant moteur pour augmenter encore le taux de remplissage des véhicules. La plupart des collectivités optent pour une séparation claire entre le TAD et le transport adapté.

Cependant, la région du Grand Albigeois a réussi à fusionner ces deux offres au sein de son service Libé'A. Avec une flotte combinée, l'AO locale et les utilisateurs bénéficient ainsi d'une plus grande flexibilité : un véhicule de transport adapté n'a plus besoin d'effectuer un déplacement à vide si une demande d'un usager non-PMR figure sur son itinéraire. Réunir les deux est également utile pour lutter contre l'invisibilité du handicap. Moins de six mois après la fusion des deux offres, le service Libé'A enregistre 7 200 trajets (dont 49 % de passagers à mobilité réduite) et une hausse de 36 % de la fréquentation.

## EXPLORER LA VIABILITE FINANCIERE DU TAD

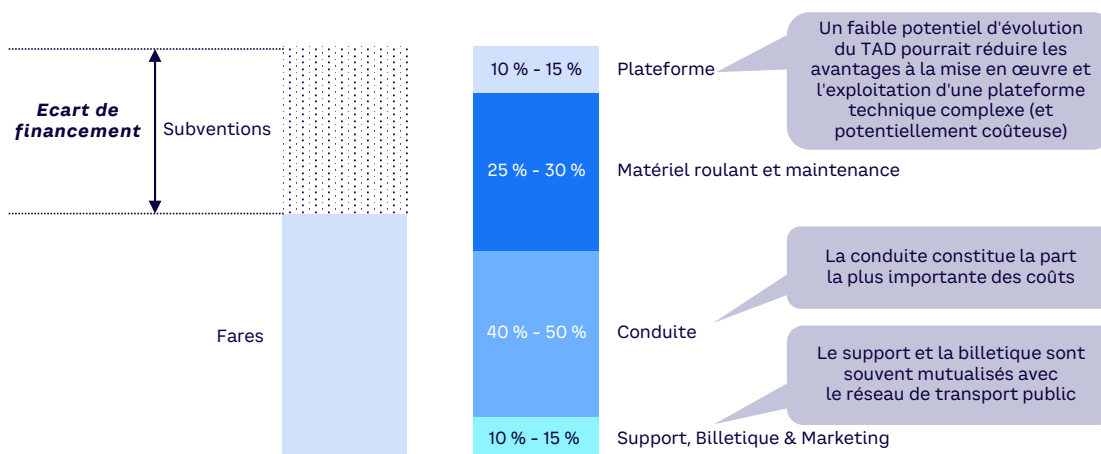
Les réseaux de transport en commun sont généralement dimensionnés pour absorber les usagers aux heures de pointe ; le fait que les systèmes de TAD n'aient pas d'heures de pointe permet de mieux utiliser les ressources tout au long de la journée (conducteurs et matériel roulant). Cela peut également permettre aux opérateurs de TAD d'utiliser des bus traditionnels qui sont habituellement inactifs en dehors des heures de pointe.

Lorsque l'on aborde l'enjeu de viabilité financière, il est important de démystifier ex ante l'idée que des services de transports à la demande puissent être rentables. À l'exception des trajets en taxi partagé, le TAD suit le modèle de financement traditionnel des transports publics dans la plupart des pays du monde, qui intègre des subventions.

## IL EST IMPORTANT DE DÉMYSTIFIER L'IDÉE QUE DES SERVICES DE TRANSPORTS À LA DEMANDE PUISSENT ÊTRE RENTABLES

En moyenne, les services de TAD ne génèrent qu'un taux de couverture des coûts compris entre 5 % et 15 % (selon les réseaux) contre 15 % à 40 % pour les services de bus traditionnels (voir le Graphique 3). Même les tarifs relativement élevés ne couvrent pas les coûts du service. Il est donc nécessaire d'inclure le TAD dans le système de financement en vigueur pour le transport public localement et de tirer parti des cinq facteurs de succès discutés ci-dessous.

**Graphique 3. La structure de coût des services de transport en commun à la demande comprend un déficit de financement**



Source : Arthur D. Little

## 5 FACTEURS DE SUCCES POUR LA MISE EN PLACE DU TAD

### 1. Combiner des objectifs clairs avec une approche centrée sur l'utilisateur

La mise en œuvre d'un TAD doit se faire sur la base d'objectifs clairs et adopter une approche centrée sur les besoins de l'utilisateur. Comme nous l'avons vu, le TAD dynamique n'est pas une solution universelle. Il s'agit plutôt d'une réponse ciblée à des défis spécifiques en matière de transport, notamment l'optimisation des offres existantes, l'élargissement de la couverture de service, le remplacement partiel d'un réseau de bus et / ou l'augmentation du taux de remplissage des véhicules.

Les AO devraient fortement envisager de mener des analyses internes et externes pour évaluer le potentiel du TAD dans leur région et identifier les facteurs de succès en vue de créer des trajets fluides qui répondent aux préoccupations des passagers avant de lancer le service. Ce d'autant que les travaux d'analyses préliminaires tant sur les aspects stratégiques qu'opérationnels ont systématiquement un meilleur retour sur investissement qu'un lancement rapide sans études.

Il y a quatre piliers majeurs à prendre en compte lors de la définition des objectifs :

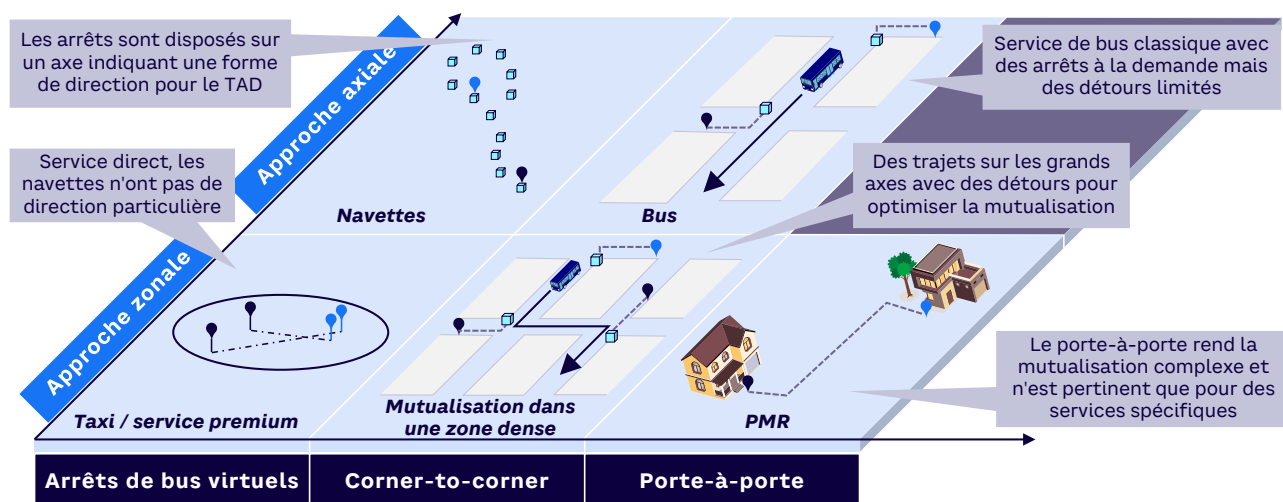
- 1. Développer le modèle de service qui correspond le mieux aux besoins de mobilité locaux.** Certains modèles peuvent nécessiter un compromis entre la performance du service et la population couverte (par exemple, un service à haute fréquence sur un itinéraire spécifique par rapport à un TAD zonal couvrant une vaste zone géographique). En analysant soigneusement les données démographiques, les habitudes de déplacement et les préférences des utilisateurs, les AO peuvent adapter leur modèle aux besoins des utilisateurs.
- 2. Maximiser la visibilité.** Les systèmes de TAD n'ont pas d'arrêts physiques et d'infrastructures dédiées. Investir dans le pelliculage des véhicules et tirer parti des canaux de communication existants (en particulier dans les zones dotées d'un réseau de transport en commun établi, comme les stations de métro ou les arrêts de bus du réseau cœur) peut aider les utilisateurs à se familiariser avec le service.
- 3. Éviter les redondances.** L'intégration du service dans des applications existantes et largement utilisées s'est avérée plus efficace que la création d'une application distincte. Il peut s'agir de l'application du réseau TC existant, d'une application de mobilité servicielle (MaaS), d'une application de l'opérateur ferroviaire national ou de l'application des transports publics de la métropole la plus proche (dans les zones rurales). Il est également possible d'envisager en complément l'intégration du service TAD dans des applications populaires à l'échelle locale ou globale pour encore améliorer son accessibilité (le cas échéant après analyse d'opportunités économique, stratégique et juridique).
- 4. Simplifier le parcours de l'utilisateur.** Il est nécessaire de fournir une solution omnicanale de réservation de courses (par téléphone ou application) et d'utiliser la grille tarifaire du réseau TC existant (ou de le rendre gratuit pour un large éventail de publics, les tarifs ne finançant pas le service en tout état de cause). Bien que le TAD soit une solution numérique native, le fait d'offrir des options non numériques telles que la réservation par téléphone ou la demande d'arrêts directement auprès du chauffeur de bus améliore l'expérience utilisateur et augmente donc son usage, et sa portée.

## 2. Déployer la bonne offre

Les services de TAD peuvent être exploités selon différents modèles d'exploitation (voir Graphique 4). Chaque modèle de TAD présente des avantages et des inconvénients. Bien que certains modèles soient spécifiquement conçus pour répondre aux besoins des utilisateurs (par exemple, les services porte-à-porte pour les personnes handicapées), la plupart des services à vocation universelle adoptent l'une des approches suivantes :

- **Approche zonale.** Le service est réalisé sur l'ensemble d'une zone définie, quelle que soit la destination. Cela permet de maximiser la couverture géographique, de réduire le temps de trajet jusqu'aux arrêts et d'améliorer la qualité du service, y compris avec une prise en charge et une dépose en porte-à-porte. Cependant, il est difficile de mutualiser efficacement les trajets, ce qui entraîne des coûts par passager plus élevés. Ce type de service a également un potentiel de développement limité en raison de sa capacité de trafic plafonnée. Cette approche est appropriée dans les cas suivants :
  - Des zones urbaines denses avec un fort potentiel de regroupement, grâce à un service principalement corner-to-corner. La plupart des services haut-de-gamme offrent une solution porte-à-porte (par exemple MOIA à Hambourg), mais celle-ci est en concurrence directe avec les taxis et les services de covoiturage, ce qui la rend plus chère que les autres services de TAD.
  - Zones rurales à faible demande où le service est offert pratiquement partout à l'intérieur d'une destination spécifique. À Mole Valley (Surrey, Royaume-Uni), ce modèle porte-à-porte est combiné au rabattement des usagers vers le réseau TC structurant, offrant ainsi un transport intra-zone tout en reliant les habitants à la gare. Ce modèle porte-à-porte peut également être utilisé en ville mais étant le modèle le plus cher, il n'est généralement réalisable que pour les systèmes à destination des PMR et des personnes âgées (par exemple, le service PAM [Pour Aider à la Mobilité] de Paris).

Graphique 4. Plusieurs modèles pour faire fonctionner le service



PMR = passagers à mobilité réduite  
Source : Arthur D. Little

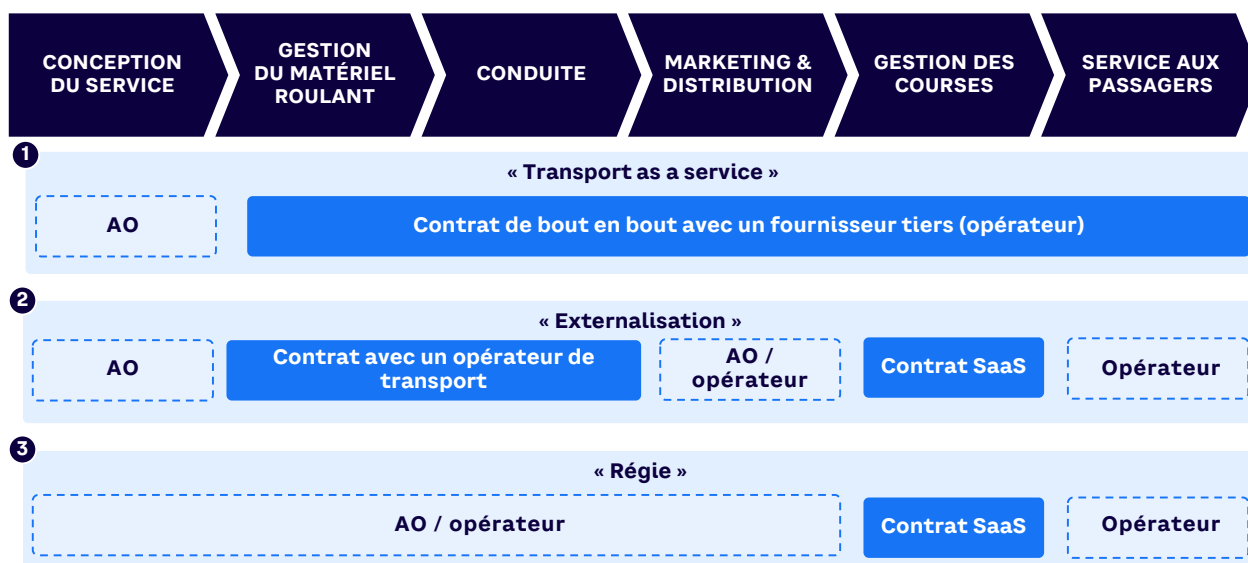
- **Approche axiale.** Le service est assuré le long d'itinéraires ou d'axes spécifiques. Cette approche maximise le regroupement des passagers, puisque l'exploitation est proche d'une ligne de bus régulière, et réduit le temps de déplacement total. Il offre également une expérience utilisateur simple, car les passagers peuvent facilement comprendre l'itinéraire du service. Cependant, l'approche axiale conduit de facto à réduire le nombre d'arrêts le long d'un axe, ce qui ne permet en règle générale de ne couvrir qu'une population théoriquement plus restreinte (ayant accès à pied aux arrêts en question). Ce service peut opérer :
  - Avec des arrêts virtuels fixes, comme Illévia Réservation en France, qui relie les zones périurbaines de Lille au centre-ville avec 21 lignes virtuelles. Les arrêts virtuels ont tendance à avoir une visibilité limitée, ce qui peut être un frein pour certains passagers.
  - Sur le modèle d'une ligne de bus mais avec des itinéraires et des horaires plus flexibles, ce qui signifie que l'exploitation se rapproche fortement du bus traditionnel, comme avec le vaste réseau de bus à la demande du Mufmi Malaga en Espagne.

Il est également possible de combiner plusieurs modèles d'exploitation, par exemple une ligne de bus traditionnelle combinée sur certaines portions ou heures avec un service de TAD innovant. À Orléans (métropole de 300.000 habitants), les lignes de tramway et de bus sont reliées et complétées par un réseau à la demande en dehors du centre-ville. Une ligne de bus régulière aurait coûté plus de 4 € par km ; une navette TAD plus petite, adaptée à la demande, coûte beaucoup moins cher. D'autres caractéristiques clés permettent encore d'améliorer les taux de remplissage, comme le respect d'un principe de non-concurrence avec les lignes de bus existantes, et l'adaptation des horaires des TAD pour favoriser les lignes de bus lorsqu'elles existent (et ne roulant pas aux mêmes plages horaires et en cherchant systématiquement à faciliter les correspondances TAD-bus).

### 3. Sélectionner le modèle industriel approprié

Selon le cadre juridique et le niveau de concurrence sur leur territoire, les AO disposent de trois options pour les services de TAD (voir le Graphique 5). Ces deux questions peuvent les aider à choisir le modèle approprié :

Graphique 5. Trois archétypes opérationnels du transport à la demande pour le TAD



AO = autorités organisatrices de transport  
Source : Arthur D. Little



- 1. Dans quelle mesure le TAD doit-il être opéré en interne ?** Cette décision dépend en grande partie du modèle et des ressources de l'AO et de l'opérateur TC en place. La gestion directe soit par l'AO soit par l'opérateur TC existant est le modèle privilégié, et reste le modèle standard lorsque le TCU est opéré en régie comme c'est le cas dans la majorité des pays européens (par exemple, citons les services TAD tels que le SSB Flex de Stuttgart en Allemagne ou l'Expressbus de Pfaffenhofen en Suisse). Cependant, cela n'est pas possible dans tous les cas / pays.
- 2. S'il faut l'externaliser, devrait-il y avoir un ou deux opérateurs ?** Dans certains cas, il est plus approprié d'externaliser les opérations à des opérateurs tiers. Cependant, externaliser le service à deux opérateurs distincts (par exemple, un opérateur / tractionnaire et un acteur SaaS comme Padam Mobility) n'est pas toujours la meilleure option. Avec deux opérateurs, le transporteur est généralement en charge de la gestion du matériel roulant et de la conduite, et le fournisseur SaaS est en charge du modèle d'allocation des trajets. Dans certains cas, il est plus efficace pour l'AO d'externaliser le service à un seul opérateur qui développe les capacités technologiques nécessaires en interne ou bien s'associe à un fournisseur de technologie.







Il est préférable d'effectuer plusieurs tests avant l'industrialisation du service afin d'identifier le modèle le plus efficace, dans les cas où plusieurs options seraient envisageables. Compte tenu de la nature innovante du TAD, il est logique de commencer le service par un « produit minimal viable » (MVP – *Minimum viable product*), afin d'opérer des ajustements une expansion progressive au fur et à mesure que le projet évolue.

#### 4. Définir le meilleur prix

Les AO ont généralement trois options tarifaires lors de la mise en œuvre d'un service de TAD (voir le Graphique 6) :

- 1. Intégration avec le système tarifaire des transports publics.** Nous recommandons fortement cette option, en particulier dans les zones urbaines ou périurbaines où il existe un réseau de TC bien établi. L'intégration des tarifs du TAD dans le système tarifaire existant offre une expérience fluide aux passagers et favorise l'utilisation du service. Par exemple, le TAD IDFM utilise les mêmes tarifs dans toute la région, permettant aux utilisateurs d'accéder à n'importe quel service TAD IDFM avec leurs tickets T+ ou leurs cartes Navigo. En établissant une identité visuelle forte qui correspond au réseau traditionnel, les AO favorisent un sentiment de familiarité chez les passagers, ce qui facilite son adoption.

Graphique 6. Trois modèles de tarifs de transport à la demande

1 INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME TARIFAIRE DU TC	2 SUPPLÉMENT AU TARIF TC	3 PRIX DIFFÉRENCIÉS
~ 55 % des réseaux analysés	~ 14 % des réseaux analysés	~ 31 % des réseaux analysés
Pour tous les titres de transport	Billet + supplément	Fixe à la course (modèle du TC)
		
Réservé aux abonnés	Supplément d'abonnement	Horokilométrique (modèle du taxi)
		

Source : Arthur D. Little

- 2. Application d'un supplément sur le tarif des transports publics.** Les AO peuvent choisir de mettre en place une surcharge sur le tarif habituel des transports publics pour les services de TAD. Cette option permet aux opérateurs de fixer les prix en fonction d'une variété de facteurs et peut aider à couvrir les coûts associés à la fourniture de services à la demande. Cependant, des frais plus élevés ont nécessairement un impact sur la perception du TAD par les passagers et peut freiner son adoption.
- 3. Mise en place de tarifs spéciaux à un niveau équivalent ou plus faible.** Cette option est souvent privilégiée dans les régions rurales et pour les services spécifiques, comme le transport PMR. Des tarifs spécifiques peuvent être établis pour les services de TAD, à condition de conserver une tarification comparable à celle des autres TC présents localement (par exemple les cars interurbains dans le cas des zones rurales). En outre, certains services TAD comme le PMR en particulier peuvent être gratuits, ce afin de prioriser l'accessibilité et l'inclusion. L'option d'un tarif spécial fixé à un niveau significativement plus élevé que le TC ne nous apparaît, a contrario, pas opportune.

## 5. Adopter une approche basée sur la donnée

La collecte et l'analyse des données sont un facteur de succès essentiel pour le TAD. Une analyse robuste des données fournit des informations précieuses sur la dynamique opérationnelle du service et aide les opérateurs à les optimiser. Il permet un suivi précis des facteurs clés de succès tels que :

- **Temps de trajet** — pour comprendre la satisfaction des utilisateurs et identifier les axes d'amélioration
- **Récurrence des passagers** — pour répondre aux besoins des passagers fréquents, améliorer les itinéraires et développer des stratégies de marketing efficaces
- **Taux d'occupation** — pour identifier les goulots d'étranglement, faciliter les ajustements de capacités et d'horaires, et assurer une allocation optimale des ressources

Grâce à une approche axée sur la donnée, les AO peuvent adapter leurs services et optimiser les coûts tout en offrant une meilleure expérience et rester réactives au bénéfice des utilisateurs.

## CONCLUSION

# UNE POSITION AUDACIEUSE POUR LES ACTEURS DE LA MOBILITE

## LE TAD MANQUE D'INTEGRATION DANS LES STRATEGIES DE MOBILITE MONDIALE

Le TAD a un fort potentiel pour répondre aux objectifs des AO ou des opérateurs avec une meilleure intégration dans les stratégies de mobilité globales. Sur la base de la présente note, il existe trois éléments clés à prendre en compte :

- 1 Pour les AO.** Le TAD représente une option intéressante car il peut contribuer au report modal en favorisant la mobilité partagée. Cependant, le confort ne doit pas être la priorité numéro un, car le TAD ne doit pas être considéré comme un service premium comme le sont les taxis.
- 2 Pour les opérateurs.** L'intégration du TAD présente à la fois des défis et des opportunités pour les opérateurs. Il peut être considéré comme un moyen d'apporter de l'innovation et de l'efficacité aux AO, soit avant l'attribution d'un appel d'offres TC, soit pendant les contrats en optimisant l'exploitation (avec l'accord de l'AO). Les défis opérationnels doivent être soigneusement travaillés en amont pour s'assurer d'une mise en œuvre sans faille.
- 3 Pour les fournisseurs de services (flotte et technologie).** Il est essentiel de démontrer la valeur ajoutée du TAD par rapport aux services de bus traditionnels. Les fournisseurs doivent s'efforcer d'offrir aux opérateurs des solutions de gestion de flotte et de chauffeurs fluides et efficaces.



**Arthur D. Little has been at the forefront of innovation since 1886. We are an acknowledged thought leader in linking strategy, innovation and transformation in technology-intensive and converging industries. We navigate our clients through changing business ecosystems to uncover new growth opportunities. We enable our clients to build innovation capabilities and transform their organizations.**

Our consultants have strong practical industry experience combined with excellent knowledge of key trends and dynamics. ADL is present in the most important business centers around the world. We are proud to serve most of the Fortune 1000 companies, in addition to other leading firms and public sector organizations.

**For further information, please visit [www.adlittle.com](http://www.adlittle.com).**

Copyright © Arthur D. Little – 2024. All rights reserved.