

MANAGER LA MOBILITE POUR CREER DE LA VALEUR

DEMULTIPLIER LES PLANS DE MOBILITE POUR LES ENTREPRISES ET TERRITOIRES DE VIE

NOTE D'ORIENTATION

Jean-Luc Hannequin & Olivier Paul-Dubois-Taine & Gérard Chevalier

28 mars 2018

Une ambition : Mettre en place et animer un réseau d'ingénierie de proximité agile qui engage massivement les entreprises et les territoires à réduire les déplacements inutiles à la réalisation de leurs activités afin de mieux utiliser les ressources de transports disponibles, tout en introduisant concomitamment d'autres formes de mobilités devenant indispensables au développement de leurs activités, dans leur intérêt et celui de la collectivité.

. Les objectifs d'un plan de mobilité :

- Concevoir et mettre en œuvre a minima, un ensemble de mesures (principalement organisationnelles) destinées à améliorer la performance de l'entreprise en limitant les déplacements non nécessaires des personnels, des clients, des fournisseurs...
- Manager dans une perspective d'innovation, les ressources de mobilité internes et externes de l'entreprise, en fonction des nécessités d'organisation et de réalisation des activités, en anticipant leurs mutations...

. Les finalités d'un plan de mobilité : introduire au sein d'une organisation, une compétence clé pour utiliser la mobilité comme un levier de développement durable... C'est aussi se conformer à l'obligation légale de manager ses mobilités.

. Le facteur déclencheur pour engager une stratégie de mobilité : la prise de conscience pour le décideur, qu'une ressource de mobilité mal utilisée équivaut à un coût élevé de non-performance, et qu'engager un travail collectif en profondeur est une condition pour éviter un gaspillage de ressources...

. Une démarche incitative : pour éclairer la décision d'un dirigeant à consentir un investissement organisationnel qui va mobiliser les ressources humaines et financières de l'entreprise (avec des résultats escomptés de performance globale), il est nécessaire qu'il puisse inscrire son action dans un écosystème local faisant de la mobilité une priorité collective...

. Une compétence interne à introduire : elle découle d'un processus de co-construction de solutions technico-organisationnelles expérimentées à petite échelle et progressivement étendues, dont le financement relève des actions de productivité de l'entreprise...

. L'investissement de la collectivité publique dans ce processus : un soutien opérationnel à l'entreprise et aux territoires par un réseau d'ingénierie de proximité animé par des «conseillers-animateurs de mobilité», préalablement formés à cette démarche.

Cette démarche des plans de mobilité est présentée selon les trois parties suivantes :

- De la nécessité impérative à refonder la mobilité,
- La préfiguration d'un dispositif pour dynamiser les plans de mobilité,
- L'exploitation de l'investissement BMA pour fonder un réseau national en ingénierie de la mobilité pour les entreprises et les territoires.

Première partie

De la nécessité impérative à refonder la mobilité

1. En considérant la mobilité comme un pivot de création de valeur

- **La mobilité est bien plus qu'une question de transport ou de déplacement** : elle permet à chacun de réaliser des activités individuelles et collectives, et d'accéder ou de bénéficier des services de la vie quotidienne qui y sont associés. Maîtriser les mobilités consiste à agir sur les contraintes qui pèsent sur les activités et qui se traduisent par des déplacements inutiles. Développer les mobilités au service des activités ouvre sur des leviers encore peu explorés : performance économique, qualité de vie, conditions de travail, nouveaux marchés, montée en compétence, relocalisation de services...
- **La mobilité change de nature avec la mutation des activités liée à la révolution numérique** : la technologie numérique conduit à transformer les façons de travailler, de se soigner, d'acheter, de se former, de se divertir.... Elle appelle à de nouvelles pratiques de mobilités : services de santé de proximité connectés aux hôpitaux ; commandes par internet ; espaces de télétravail ; relocalisations d'activités en proximité ; services d'aides à la personne...
- **Les possibilités d'accroître les déplacements quotidiens atteignent leurs limites** : les distances de trajet restent importantes, la congestion ne diminue pas, l'écart continue à se creuser entre les grandes agglomérations denses et les autres territoires... Les mobilités quotidiennes reflètent les désordres actuels de l'organisation des activités individuelles et collectives à l'origine de nos besoins de déplacements.
- **Il est plus efficace d'agir sur les causes des contraintes de mobilité et pas seulement sur leurs conséquences** : dans une situation d'urgence écologique et de panne de la finance publique, l'amélioration de la mobilité pourrait principalement résulter des transformations dans l'organisation des activités qui permettraient de limiter l'obligation de déplacements longs, fréquents et coûteux. L'effet de ces transformations dépasse largement le domaine du transport, car il impacte directement la performance de l'entreprise.

2. En mobilisant les décideurs pour créer de la valeur à partir de la mobilité

- **Afficher dans la loi une vision élargie et intégratrice de la mobilité** : la mobilité est une ressource de mise en relation pour permettre à chacun de réaliser les activités et d'accéder ou de bénéficier aux services essentiels de la vie quotidienne, sans nécessairement imposer un déplacement physique. Les entreprises, en adaptant leur organisation au contexte économique, concourent au bon usage des ressources de mobilité, dans le cadre de leur responsabilité sociale.
- **Élargir l'objectif et la démarche des plans de mobilité d'entreprises** aux mesures ayant pour effet d'améliorer la performance de l'entreprise en limitant les déplacements non nécessaires, qu'il s'agisse de la mobilité des clients, des fournisseurs, des déplacements domicile-travail, ou des activités du personnel extérieures à l'entreprise. Proposer une démarche de même nature aux communes rurales situées en dehors des périmètres de transports urbains (territoires de vie et de mobilité quotidienne).
- **Donner la possibilité aux entreprises et communes hors PDU, de manager leurs ressources de mobilité** : appui de conseillers aptes à introduire auprès des chefs d'entreprise ou le maire des compétences et modalités d'analyse des besoins de mobilité de

différente nature, d'animer la co-construction de solutions à expérimenter, de suivre et d'évaluer les résultats d'expérimentation....

- **Animer la dynamique de transformation du système de mobilité en explicitant les résultats des expérimentations à partir de plateformes ouvertes favorisant les partages d'expériences.**
- **Mettre en place un système de suivi global et local de la dynamique de transformation de la mobilité à l'aide de quelques indicateurs permettant de mesurer les progrès et de piloter une politique volontariste.**

3. En créant un réseau d'ingénierie de proximité

- **Pour lever les freins au développement d'un management de la mobilité :** Pour la très grande majorité des entreprises, les plans de mobilité sont assimilés aux Plans de Déplacement d'entreprises. Ils restent des instruments promus par les collectivités (limiter les flux de déplacement aux heures de pointe) avec une insistance forte aujourd'hui pour développer massivement le covoiturage de proximité entre le périurbain et l'urbain, à modifier les comportements... L'entreprise se sent rarement concernée sauf quand les contraintes de transport gênent à son fonctionnement : retard, accessibilité... Pour l'essentiel, la mobilité est noyée dans un ensemble de problèmes que les dirigeants ne parviennent pas à identifier comme un levier de performance. Les professionnels de la mobilité n'ont pas saisi la possibilité d'élargir la mobilité aux autres flux générés par les entreprises (internes, clients, fournisseurs). Leur modèle d'intervention reste très accés sur le cadre méthodologique des PDE (déplacements pendulaires) et une focalisation à chercher des réponses dans les moyens de transport et marginalement sur l'organisation du travail et la réalisation des activités.
- **Par la capitalisation de l'expérience de BMA¹ – Bretagne Mobilité Augmentée :** Ce programme financé dans le cadre des investissements d'avenir a formalisé une ingénierie d'intervention. Elle permet d'introduire au sein des entreprises et territoires, des compétences pour manager les mobilités en fonction des nécessités des activités. Cette montée en compétence devient un vecteur d'innovation et de performance. Le programme a démarré en septembre 2012 et s'est terminé en décembre 2016. Il a représenté un investissement de 10 M€ couverts par 3 M€ d'aide publique. Il a mobilisé jusqu'à 150 personnes dans les démonstrateurs pour conduire soixante expérimentation. Une équipe permanente de dix personnes a animé le programme, apporté des ressources d'intervention aux démonstrateurs, formé les personnes et modélisé à partir de l'expérience une ingénierie de la mobilité. Au terme du programme, BMA rassemble un collectif de compétences et d'expériences comprenant les acteurs et partenaires suivants :
 - . Des animateurs impliqués dans le pilotage et la constitution de produits opérationnels (ingénierie, guides méthodologiques, plateforme d'échanges, produits de formation....) ;
 - . Des personnes et organisations soutiens de la démarche (économiques, politiques, scientifiques) ;
 - . Des entreprises et des territoires bénéficiaires de la démarche ;
 - . Des organismes publics (ADEME, CEREMA et CCI France), aptes à soutenir la démarche à l'échelle nationale.
- **Lors des Assises nationales de la mobilité,** nous avons pu mesurer l'attrait des résultats de BMA pour réinterroger de manière opérationnelle la place de la mobilité au sein des organisations et des territoires en partant des activités et des modes de vie.

¹ Présentation succincte de BMA en annexe

Deuxième partie

La préfiguration d'un dispositif pour dynamiser les plans de mobilité

1. L'utilité d'un mécanisme de soutien

- La nécessité d'un tel mécanisme s'appuie sur le fait que l'engagement d'une organisation à faire autrement en matière de mobilité suppose que ses dirigeants et personnels y consacrent du temps. Or, la mobilité telle qu'elle est précisée dans la loi (les déplacements domicile-travail pour l'essentiel) n'est pas un sujet prioritaire. C'est pourquoi le dispositif proposé vise à ce que les entreprises libèrent du temps pour capter une compétence portée par un réseau de proximité, et ainsi faire un premier pas qui les amènent à saisir l'intérêt du sujet mobilité en produisant directement un premier niveau de résultat. On crée ainsi une dynamique de montée en compétences à même d'ancrer le management de la mobilité dans les processus internes...
- Le réseau actuel de proximité est composé de conseillers en mobilité rattachés principalement aux collectivités territoriales ; ils peuvent aussi appartenir à des organismes consulaires, des agences régionales pour l'environnement, l'Ademe... Ces conseillers disposent d'outils essentiellement centrés pour traiter les questions de déplacements pendulaires. Ce réseau pourrait monter en compétences par l'apport des ressources en ingénierie développées par BMA et ses outils d'animation. Leur champ d'intervention pourrait alors couvrir l'ensemble des mobilités générées par les entreprises. Le mode opératoire développé par BMA qui se déroule sur 18 mois, leur servirait de support pour introduire au sein des entreprises une compétence pour manager les mobilités.

Cinq paliers d'apprentissage (18 mois en moyenne)

1. Comprendre et analyser les mobilités	=> dirigeant
2. Engager le collectif	=> Premier cercle de salariés,
3. Fixer le cap	=> dirigeant & premiers cercle,
4. Co-construire des réponses pour changer	=> collectif de l'entreprise
5. Manager le changement par l'expérience	=> dirigeant & premier cercle.

- Le premier palier est crucial car pour être enclenché, il convient d'abord de convaincre le dirigeant de l'intérêt qu'il aurait à consacrer quelques heures pour s'emparer du sujet, puis de décider d'engager un premier cercle de collaborateurs qui approfondisse le sujet et produise une analyse de détail permettant de préfigurer un plan de mobilité en formulant les premières actions concrètes. Pour réaliser ces deux premières étapes clés, plutôt que d'apporter un financement externe à l'entreprise en vue de couvrir une prestation de conseil, il est plus pertinent de proposer au dirigeant, de co-investir avec ses équipes une « ressource temps » de manière à pouvoir démontrer dans l'action que la mobilité est tout autant un levier de performance interne qu'une réponse collective territoriale aux externalités négatives liées aux déplacements : engorgement, nuisances, perte de temps, problèmes d'attractivité et d'accessibilité...

2. Mécanisme pour mobiliser les ressources engageant les entreprises et territoires

La réglementation applicable au 1^{er} janvier 2018 sur les plans de mobilité concernerait environ 50 000 entreprises ou établissements. Pour engager les entreprises à cette échelle, il est nécessaire de disposer d'un réseau de proximité d'une centaine de conseillers en mobilité animé par une équipe de 5 à 6 personnes. Pour couvrir le besoin en financement de cet ensemble, il est envisagé de mettre en place les deux dynamiques suivantes :

▪ **Amorcer le mécanisme avec des partenaires pionniers** : L'objectif est d'amorcer le dispositif de manière à en tester l'efficacité sur quelques centaines d'entreprises avec quelques dizaines de conseillers en mobilité. Cette étape suppose de construire un partenariat avec des organismes publics (Administration, collectivités...) ou privés (Grands groupes, Fédérations professionnelles, Opérateurs de mobilité...) souhaitant inciter des entreprises à manager leurs mobilités. Les actifs de BMA correspondant à un investissement de l'ordre de 10 M€ serviraient de support pour être convertis en points de mobilité. Pré-vendus aux partenaires par l'entité gestionnaire des points, ces derniers en feraient bénéficier les entreprises de leur choix, ouvrant droit ainsi à l'expertise de conseillers en mobilité en contrepartie d'un investissement en temps. Au fil de la démarche de montée en compétences de l'entreprise, les premières actions mises en œuvre avec une évaluation des acquis et une planification dans la durée de nouvelles opérations porteuses de gains de performance internes pour l'entreprise et externes pour le partenaire, et de réduction de coûts de déplacement et d'émission de GES. Les gains pour les partenaires ouvriraient droit à un bonus pour l'entreprise qui viendrait en déduction du remboursement de l'apport initial en points de mobilité dont elle a bénéficié. Le reversement des points couplé à la mobilisation de ressources auprès de nouveaux partenaires servirait à investir dans d'autres entreprises...

▪ **Capitaliser sur la valeur du point de mobilité pour mobiliser des ressources durables** : Les bonus octroyés aux entreprises venant diminuer d'autant les capacités d'intervention du dispositif, il est nécessaire de mobiliser d'autres apporteurs de ressources. Alors que les points de mobilité ont été étalonnés initialement sur la base des actifs de BMA, la levée de fonds se ferait à partir de la valorisation des gains corrélés à l'efficacité du dispositif déterminant, comme sur une place de marché, la valeur du point jouant le rôle d'une monnaie virtuelle intermédiée par une blockchain.

Architecture globale du mécanisme de financement

- ① **Levée de fonds de 10 M€** à partir de la valorisation à l'investissement initial de BMA et des actifs développés ;
- ② **Conversion en points de mobilités** à partir d'une monnaie complémentaire adossée à une blockchain
- ③ **Prévente des points de mobilité** auprès d'organismes publics et/ou institutionnels et/ou opérateurs de mobilité et/ou de filières. Ces points constituent une offre de service pour la montée en compétence des bénéficiaires et permettent de couvrir les coûts de l'équipe ressource et des conseillers de proximité.
- ④ **Attribution de points par leurs détenteurs à des bénéficiaires** pour les aider à développer une compétence mobilité interne à l'aide de la réalisation de plans de mobilité.
- ⑤ **Mise en œuvre des plans d'action avec octroi de points bonus pour les gains** de coûts et d'émission de gaz à effets de serre puis remboursement du solde « points attribués – bonus » ;
- ⑥ **Organisation de levées de fonds successives indexées** sur l'augmentation de la valeur du point de mobilité via un mécanisme d'ICO².

² **Une ICO (Initial Coin Offering) est une** méthode de levée de fonds fonctionnant via l'émission d'actifs numériques échangeables contre des crypto monnaies durant la phase de démarrage d'un projet (**définition de ICO Mentor**).

Troisième partie

L'exploitation de l'investissement BMA pour fonder un réseau national en ingénierie de la mobilité pour les entreprises et les territoires

1. Valoriser le rôle cardinal de la CCI Ille et Vilaine dans le dispositif actuel

- La CCI a initié la démarche d'ensemble en 2008, a pris l'initiative de la réponse à l'AMI de l'Ademe en 2011, conduit les négociations pour obtenir l'aide du CGI, puis a piloté le programme jusqu'en décembre 2016. En dehors de la disponibilité personnelle de JL Hannequin comme membre animateur du collectif à quasi plein temps, la CCI 35 a apporté au collectif BMA des moyens logistiques basiques (de secrétariat et locaux de réunion). Elle a été au départ la porte d'entrée de l'implication de CCI France. En 2017, elle a apporté des ressources pour finaliser l'ensemble des ressources de BMA avec une aide complémentaire de l'Ademe. Avec la réduction des contributions publiques décidée en décembre, la CCI a décidé de concentrer ses ressources sur des missions plus générales, posant la question de la poursuite des activités de valorisation des actifs de BMA.
- Depuis septembre 2017, l'Ademe dans le cadre d'un partenariat élargi avec le Cerema et CCI de France apporte une contribution financière sur une période de 16 mois à la CCI Ille et Vilaine pour déterminer les conditions du déploiement national des plans de mobilité. Plusieurs directions régionales³ de l'Ademe se sont portées volontaires pour étudier les conditions de portage de l'ingénierie de BMA en conduisant des actions avec les conseillers en mobilité et des entreprises volontaires. A l'horizon de la fin de l'année 2018, nous disposeront des résultats suivants :
 - . Retours d'expériences des territoires pionniers,
 - . Formalisation d'une ingénierie globale d'intervention,
 - . Calage des outils d'accompagnement,
 - . Proposition d'une stratégie de déploiement.

2. Conditions de portage des actifs de BMA

- Pour ne pas perdre les acquis de BMA, l'idée serait de réfléchir à la mise en place d'un dispositif susceptible de poursuivre les actions de valorisation et d'enrichissement de ses actifs. Globalement, et pour aider à introduire auprès des entreprises et des territoires une compétence en management des mobilités en partant des activités, ce dispositif serait spécialisé en ingénierie de la mobilité en apportant d'une part des ressources aux acteurs de terrain et en animant un réseau national. Ce dispositif pourrait prendre la forme d'une entité juridique réunissant l'ensemble des partenaires intéressés sous diverses formes : apport en capital, conseil d'orientation, contrats de prestations, réseau de diffusion... Cette structure aurait pour objet social :
 - . Le maintien et la valorisation du capital de compétences actuellement constitué ;
 - . Sa mise à disposition des entreprises et des territoires, selon des modèles économiques d'ingénierie en cours de finalisation.
- Le dispositif pourrait aussi être directement porté par une entité comme l'ADEME. Il pourrait aussi s'inscrire d'une manière ou d'une autre comme un élément de mise en œuvre des plans de mobilité de la Loi d'orientation sur la mobilité. Ce dispositif pourrait aussi être porteur d'un mécanisme original de financement des actions de mobilité. En

³ Bretagne, Martinique, Normandie, Nouvelle Aquitaine, Grand Est, PACA

effet, l'expérience montre qu'il est essentiel pour introduire le changement, que les entreprises ou les territoires libèrent du temps pour s'engager à conduire des expérimentations. En contrepartie d'un temps libéré, le dispositif pourrait apporter à un acteur du temps conseil pour qu'ensemble ils produisent des actions réelles d'amélioration au bénéfice de l'organisation comme du territoire.

3. Quelles seraient les activités du dispositif à constituer ?

- Afin de gérer et d'enrichir le capital de compétence de BMA, le mandataire – animateur du dispositif aurait la capacité :
 - . De finaliser le dispositif sur les plans techniques, juridiques, financiers....
 - . De mettre au point les mécanismes d'intervention qui permettent d'impliquer les entreprises et les territoires à investir du temps pour manager les mobilités en fonction des activités....

Puis à partir de 2019

- . Apporter des prestations de conseils (rémunérés) à des tiers, en qualité de consultant (diagnostics, formation, partenariats de projet collectifs) ;
- . Animer des travaux de recherche en collectant à cet effet des ressources publiques de recherche en ingénierie de la mobilité
- . Développer des expérimentations à la demande d'entreprises ou de territoires, selon les modèles économiques préconisés ;
- . Enrichir les outils et méthodes ;
- . Concevoir des tutoriels numériques d'accompagnement ;
- . Procéder aux levées de fonds....
- . Etc.

Caractéristiques générales du dispositif

- **Gouvernance générale** : CDC, DGITM – ADEME – CCI de France ; investisseurs ; conseil scientifique...
- **Mission** : Engager massivement les entreprises et territoires à réaliser des plans de mobilité à partir d'un réseau de 100 à 150 conseillers de proximité ;
- **Activités** : Constituer puis animer le réseau des conseillers ; former les conseillers dans une logique d'apprentissage expérientiel ; créer un vivier de formateurs pour accompagner les conseillers ; maintenance et évolutions des ressources d'intervention ; tableau de bord...
- **Equipe ressource** : 5 à 6 personnes
- **Réseau de proximité** : 125 ETP
- **Pool d'experts** : 100 ETP (sous-traitance)
- **Durée d'existence** : 5 ans
- **Vitesse de croisière** : 5000 entreprises accompagnées par an et plusieurs centaines de territoires

ANNEXE

Eléments clés sur BMA

Genèse de BMA : La crise automobile de 2008 qui pose le devenir de cette industrie en Bretagne. Dans le cadre d'études conduites avec le PIPAME et le CAS et déclinées sur le territoire breton, l'hypothèse du devenir de l'automobile du point de vue de la mobilité est émise. Cette approche sera déclinée selon les deux axes complémentaires suivants :

- . Le plan Véhicule Vert Bretagne porté par le Conseil Régional pour accompagner l'émergence industrielle et servicielle de véhicules électriques à partir d'actifs industriels présents sur le territoire : composite, numérique, batterie....
- . Bretagne Mobilité Augmentée porté par un consortium d'une quarantaine de structures financé par l'Ademe dans le cadre des investissements d'avenir pour comprendre à partir de situations concrètes (les démonstrateurs), les tenants et aboutissants de la mobilité et les mécanismes de changement de pratiques des organisations comme des individus.

Dix idées clés

1. C'est en partant de l'activité des entreprises et des personnes que l'on doit envisager la mobilité, et non l'inverse. La réflexion commence par la prise en compte de l'activité à l'origine des mobilités, pour se pencher ensuite, mais ensuite seulement, sur les solutions de mobilité. On s'interroge en priorité sur ce que l'on cherche à réaliser grâce à celles-ci ;
2. La mobilité perd son caractère d'objet spécifique pour n'être plus qu'une conséquence de l'activité ;
3. Les nouvelles formes de mobilité ne sont pas forcément liées à des moyens de transport (elles peuvent être associées à des portables, télétravail, formation à distance, e-commerce, etc.) ;
4. Il faut extraire la mobilité de son acception courante et réductrice de transport et déplacement et y intégrer les questions d'organisation de l'activité, qu'il s'agisse des activités et services fournis par des entreprises, voire des services d'éducation, de santé, ou d'autres plus dématérialisés ;
5. La réflexion doit être menée en amont pour comprendre la structure et son réseau, ses modalités de mise en relation avec l'extérieur ;
6. L'acceptation par les personnes intéressées, obtenue par des contacts directs, est un facteur déterminant de la réussite des transformations et favoriser de manière pérenne les changements de comportement ;
7. Les rapports entre mobilité et activité peuvent être complexes. Si le principe est le même, chaque cas est particulier et demande une solution spécifique ;
8. Présentées d'abord à l'échelle de petits groupes, permettant la « co-construction », les solutions doivent pouvoir ensuite être déployées industriellement et commercialement ;
9. La coresponsabilité territoriale doit être prise en compte : il faut accompagner l'essor de la coproduction des solutions de mobilité sur les territoires ;
10. Le changement s'obtient à partir d'un apprentissage.

Publications

- . Site : www.boosterdemobiliteactive.com
- . Emission TV Rennes – 17 mars 2017
- . Manifeste pour réinventer la mobilité
- . Revues : Place Publique, Sciences ouest, Préventique, Infrastructures & Mobilité, Transports, infrastructures & Mobilité, IESF, Académie des Technologies, Cahiers d'acteurs « Assises de la mobilité »...