

LE MANIFESTE POUR **RÉINVENTER LA MOBILITÉ**

Le XX^e siècle a été le siècle de l'automobile, le XXI^e siècle devra être celui de l'automobilité.

Le dire, ce n'est pas simplement jouer avec les mots, en ajoutant un accent aigu au concept habituel. C'est annoncer la transformation profonde qu'il faut mettre en œuvre, pour que notre monde reste vivable. C'est aussi vouloir doter nos entreprises d'un puissant levier d'innovation et de performance, afin de répondre aux enjeux de la mutation socio-économique. Engager pour ce faire une véritable révolution des esprits et des habitudes : tel est l'objet du manifeste présenté par BMA (Bretagne Mobilité Augmentée, qui peut aussi se lire « Booster de Mobilité Active »).

Lancé à l'occasion d'une journée nationale de débat le 17 mars 2017 sur le thème « Réinventons la mobilité: pourquoi vous ? De l'expérimentation à une action d'ampleur partant de chaque territoire » introduite par une émission télévisée en direct et ré-écoutable.



SOMMAIRE

Avant- propos	3
Changer la perspective	4
Partir de l'activité	5
L'expérimentation par BMA : 10 idées forces	6
La mobilité, levier de performance pour l'entreprise	8
Les quatre piliers de l'action pour entreprendre	9
Proposition pour une ingénierie de la mobilité	15
En guise d'ouverture	20
Résultats des expérimentations de BMA	21

AVANT-PROPOS

La mobilité des personnes et des marchandises est au cœur des enjeux de notre société du XXI^{ème} siècle : enjeux économiques car la mobilité est une composante essentielle de la performance des entreprises et de la circulation des biens ; enjeux sociaux car la mobilité permet à chacun d'accéder aux services de la vie quotidienne ; enjeux environnementaux enfin car la mobilité génère des nuisances parmi lesquelles on peut citer la congestion, le temps perdu et les émissions polluantes et leurs conséquences sur la santé publique.

Pour sortir de cet arbitrage impossible à tenir entre favoriser la mobilité pour développer les activités humaines tout en la réduisant pour éviter les externalités négatives, il devient urgent de rechercher de nouvelles voies.

En prise directe avec des réalités d'entreprises aux activités diverses, de populations confrontées à une évolution de leurs modes de vie et enfin de territoires s'interrogeant sur leur perspectives de développement, le travail expérimental de BMA nous propose une entrée originale qui consiste, avant même de poser une solution de mobilité, à s'interroger sur les raisons qui en expliquent le besoin. Cette voie qui peut apparaître simpliste offre au moins deux avantages. Le premier invite l'entreprise ou l'organisation à s'interroger sur ses modes de fonctionnement, ce qui peut l'amener à réduire drastiquement ses déplacements en adaptant ses activités. Le second consiste à co-construire des réponses à partir des contraintes des personnes dans la réalisation de leurs activités pour les tester à petite échelle avant de déployer auprès des autres personnes une solution qui apparaîtra acceptable.

En se saisissant de ces apports, il devient possible de dynamiser les politiques engagées pour développer les services de mobilité et accompagner la transition du parc automobile et de son usage. L'approche de BMA nous invite à traiter les enjeux de mobilité au plus près des gens, l'action de proximité n'étant pas incompatible à des modes d'organisation industriels à même d'atteindre à un équilibre économique.

C'est pourquoi, à l'issue de quatre années d'expérimentations financées dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir par le canal de l'ADEME, le Manifeste du consortium BMA pour « Réinventer la mobilité » nous apparaît particulièrement bienvenu pour engager cette transformation des esprits et des modes d'action.

Ce Manifeste, dont les fondements rencontrent déjà l'adhésion de nombreux partenaires publics et privés, apporte aussi un complément décisif aux orientations portées en commun par l'Académie des Technologies, IESF et BMA sur la ville intelligente appréhendée à partir des modes de vie des habitants.

CHANGER LA PERSPECTIVE

Une révolution en effet que ce passage de l'automobile à l'automobilité. Il signifie un changement total de perspective.

Pour le bien comprendre, il faut revenir aux sources, et même à l'étymologie.

« Automobile » est le mot formé à la fin du XIX^{ème} siècle pour caractériser l'apparition de ces machines à moteur qui allaient bientôt envahir l'espace public. Il est formé de l'association, assez bizarre pour un pur linguiste, d'un mot grec, autos, qui veut dire « soi même » et d'un suffixe latin, dérivé du verbe « movere », bouger.

Ainsi l'automobile fut le nom spécifique donné à la voiture qui se meut d'elle-même, sans intervention humaine ou traction animale. Un outil nouveau pour permettre et faciliter les déplacements. Un moyen extraordinaire pour conquérir sa liberté individuelle.

L'automobilité : de l'objet à l'usage

Cette conception a présidé jusqu'à ces dernières années, elle préside souvent encore, à la réflexion sur ces mêmes déplacements. Tous les efforts, individuels ou collectifs, ont consisté à donner à cet outil formidable les moyens physiques de se développer. On a dépensé des sommes colossales, bâti des villes entières qui lui sont consacrées, construit des kilomètres de routes, et bientôt d'autoroutes, imaginé des échangeurs formidables, jeté des ponts innombrables, aménagé la carte des territoires, inventé de nouvelles infrastructures et de nouveaux modes de transport pour satisfaire les besoins de ce moloche.

Besoins énormes puisqu'en quelques décennies, le nombre des automobiles circulant dans le monde a dépassé le milliard, chiffre qui sera probablement triplé à brève échéance, la progression étant exponentielle en raison de l'accession de nouvelles populations à un meilleur niveau de vie, qu'illustre la possession d'une auto.

Le résultat est sous nos yeux, inquiétant, parfois dramatique. En dehors même des coûts gigantesques pour la collectivité de cette course en avant - des coûts qui deviennent des freins à l'emploi -, et en dehors des dégâts sur l'environnement de l'émission de gaz à effet de serre par les moteurs à essence ou Diesel, le monde va bientôt connaître l'overdose de voitures automobiles sous la forme d'immenses embouteillages, dont on a déjà de bons aperçus dans quelques grandes villes, et qui sont très nocifs pour la santé publique.

Jusqu'à présent, on s'est généralement contenté soit d'essayer de modifier le comportement des personnes, soit de limiter autoritairement la circulation automobile, par des mesures de contrainte, mal comprises donc mal acceptées, soit encore de développer la mobilité électrique, dont les progrès, heureusement déjà importants, mettront encore du temps avant de produire les effets attendus. On estime que l'offre de voitures électriques tendra vers une part de marché de 20 à 25 % d'ici à 2020. C'est beaucoup, mais encore insuffisant.

Les industriels de la mobilité proposent donc des réponses qui sont pour l'essentiel des véhicules moins polluants et plus autonomes, et l'accès à des services qui facilitent le partage des voitures.

Des réponses qui ne jouent finalement qu'à la marge. On pallie vaille que vaille les conséquences négatives du développement de l'automobile. Mais chacun comprend désormais que cela ne permettra pas de résoudre l'immense problème posé.



PARTIR DE L'ACTIVITÉ

C'est que la réflexion de base n'a pas encore changé. L'automobile et l'individu qu'elle véhicule sont toujours perçus comme deux choses différentes, deux notions isolées l'une de l'autre. On ne voit la mobilité que comme le déplacement d'un individu porté par un outil, l'automobile, afin de répondre à ses besoins quotidiens : aller au travail et en revenir, faire ses courses, se divertir, se former, aller chez le médecin, etc... La mobilité se réduit, de fait, à un mal nécessaire, ayant un coût qu'il faut bien supporter. On ne s'interroge pas véritablement sur ce que l'on cherche à réaliser grâce à elle.

L'idée qui a soutenu le travail de BMA consiste donc à changer radicalement de perspective. Au concept d'outil satisfaisant, sans plus d'analyse, le besoin de déplacement d'un individu ne pourrait-on pas substituer le concept de l'individu en mobilité, formant en quelque sorte un tout avec l'automobile ? En d'autres termes, le concept d'automobile ne pourrait-il pas qualifier aussi bien l'individu en mobilité que l'outil permettant cette mobilité ? C'est le passage annoncé de « l'automobile » à « l'automobilité ». De l'outil permettant le mouvement à l'homme en mouvement.

Accéder aux activités et services, travail, alimentation, santé, loisirs

Changement radical en effet : le déplacement pourra être optimisé à tous les niveaux, grâce à la connaissance des activités de la personne qui doit se déplacer, l'identification des moyens alternatifs de déplacement ou de non déplacement nécessaires pour satisfaire ces activités, l'adaptation précise des moyens à leur réalisation, l'accès à un choix étendu de possibilités de mobilité... Le but étant la pratique d'un « autopilotage », une sorte de GPS de la mobilité connectée directement aux activités en vue de les réaliser dans les meilleures conditions.



L'EXPÉRIMENTATION PAR BMA : DIX IDÉES FORCÉS

C'est cette nouvelle approche qui a nourri les expérimentations qui ont été effectuées sous l'égide de BMA au sein de 19 entreprises, organisations ou territoires.

Ce furent quatre années d'exploration, de mises en pratique et d'expériences concrètes qui ont mobilisé plus de 150 personnes appartenant à des organisations aussi différentes que les Universités, une banque, une entreprise agro-alimentaire ou bien encore deux entreprises du BTP sans oublier le commerce, les activités tertiaires, le tourisme...

Le programme BMA s'est conclu en fin d'année 2016 sous la forme de débats publics, amorcés sur les réseaux sociaux, et en particulier sur Twitter ; en invitant, le 16 décembre 2016, des acteurs de la mobilité de tous les horizons, pour qu'ils viennent interroger une vision issue de l'expérience. Sous l'appellation « Booster de Mobilité Active », BMA propose pour 2017 une nouvelle ambition pour ré-inventer la mobilité des entreprises sur les territoires. Ce qui était jusqu'à présent une expérimentation sur des terrains de jeu volontairement épars peut devenir en effet une démarche susceptible d'être répliquée à grande échelle en vue de transformer le paysage des mobilités.

L'innovation part d'expériences à l'échelle humaine

On trouvera les résultats détaillés de ces expérimentations en annexe. Ils démontrent la pertinence et l'efficacité en matière économique - réduction des coûts - mais aussi sociale, d'une démarche fondée sur la prise en compte prioritaire des activités qui génèrent le déplacement, sans s'arrêter à la simple amélioration de celui-ci par des moyens traditionnels.



En résumé, de ces expérimentations peuvent être tirées **dix idées forces**.

1. C'est en partant de l'activité 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 la recherche de 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 que la conséquence de l'activité à réaliser.

3. Les nouvelles formes de mobilité ne sont pas forcément liées aux seuls moyens de transport.

4. Il faut extraire la mobilité de son acception courante et réductrice de déplacement, et y intégrer les questions d'organisation de l'activité, qu'il s'agisse des entreprises, des services d'éducation, de santé, ou d'autres plus dématérialisés.

5. La réflexion doit être menée en amont pour comprendre l'organisation connectée à son environnement ainsi que ses modalités d'interactions avec l'ensemble de ses parties prenantes.

6. L'acceptation par les personnes intéressées, obtenue par des contacts directs, est un facteur déterminant de la réussite.

7. Les rapports entre mobilité et activité peuvent être complexes. Si le principe de cette interaction permanente est une constante, chaque cas est particulier et demande une solution spécifique.

8. Envisagées d'abord à l'échelle de petits groupes, permettant la « coconstruction », les solutions doivent pour autant être pensées en vue d'être déployées industriellement et commercialement.

9. Le numérique reconfigure des pans entiers des activités économiques et sociales qui les sortent du spectre des déplacements physiques. Mais attention que cette perspective ne joue pas en défaveur des personnes pour qui la pratique de l'informatique n'est pas une évidence.

10. La coresponsabilité territoriale est engagée : il faut accompagner l'essor de la coproduction des solutions de mobilité sur les territoires. Faire travailler ensemble tous les acteurs du territoire, politiques, économiques, ainsi que les habitants. A cet égard, les Régions et les opérateurs de mobilité ont un rôle majeur d'animation, de coordination et d'impulsion.



LA MOBILITÉ, LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

On l'a compris, ces idées sont particulièrement importantes dans le cas des entreprises. Parce qu'elle apparaît de manière partielle dans leurs comptes, la mobilité n'était généralement pas considérée par les dirigeants comme un réel facteur de compétitivité. On payait des frais de déplacement aux salariés, sans se préoccuper du reste. Au mieux, des efforts d'amélioration étaient accomplis comme une simple concession aux exigences du développement durable.

Pourtant, la mobilité est au cœur du fonctionnement de l'entreprise et à la base de ses performances économiques et sociales. Elle détermine les conditions d'accès des personnels à leur lieu de travail, les possibilités d'échanges entre les établissements, avec les clients, les fournisseurs, la façon d'organiser les approvisionnements et les livraisons.

Penser et réaliser autrement

L'usage des moyens de transport qu'utilisent les entreprises pour leurs activités quotidiennes peut, chacun le constate, avoir des effets négatifs – par exemple, congestion des infrastructures, pollution, consommation d'énergie non renouvelable, avec émission des gaz à effet de serre, etc - qui engagent leur responsabilité sociétale.

Mais la nécessité économique de baisse des coûts, les impératifs de meilleur fonctionnement d'une société ou d'une organisation, notamment en matière énergétique, la lutte contre les embouteillages permanents, se conjuguent pour que la mobilité soit appréhendée d'une façon nouvelle. Pour que de handicap elle devienne un levier de performance. Car les effets bénéfiques peuvent être spectaculaires.

La mobilité d'une entreprise ne peut plus s'évaluer par l'addition des kilomètres parcourus par ses collaborateurs, ses fournisseurs, ses clients. Elle devient une composante clé du management des organisations, des activités et de leur dynamique d'adaptation.

L'enjeu est capital pour les entreprises et pour leur environnement.

Le législateur lui-même a pris conscience de cet enjeu. La loi du 17 août 2015 sur la transition énergétique a rendu obligatoire l'élaboration d'un plan de mobilité pour toute entreprise regroupant au moins cent travailleurs sur un même site, dans le périmètre d'un PDU (Plan de Déplacements Urbains). Elles sont environ 30 000 en France dans ce cas.. La mobilité devient par la loi un enjeu d'intérêt général, afin d'augmenter l'efficacité des déplacements liés à l'activité de l'entreprise, en particulier ceux de son personnel et des marchandises.

Le plan de mobilité ainsi défini va plus loin que le remplacement ou la gestion du parc automobile, destinés à optimiser les coûts internes et externes. Il doit permettre d'analyser tous les processus de production matérielle et immatérielle de l'entreprise.



LES QUATRE PILIERS DE L'ACTION À ENTREPRENDRE

Appuyés sur ce constat, éclairés par les principes et les idées forces nées de l'expérimentation, renforcés par l'esprit de la loi, nous proposons maintenant de passer aux actes.

Ce Manifeste a pour ambition de tracer le chemin qui doit mener à une action d'ampleur.

On peut discerner quatre fondements, quatre « piliers » si l'on veut, de cette action.

PREMIER PILLIER

Le premier est de faire de la mobilité une ressource pour la réalisation des activités individuelles et collectives, un levier inédit d'innovation, de performance et une opportunité de transformation des entreprises et d'adaptation des territoires. Appréhendée au regard des activités qui la génèrent, la mobilité ainsi comprise apporte une réponse plurielle aux enjeux de l'organisation dans sa vie quotidienne, une réponse qui ne soit pas forcément et seulement l'offre de nouveaux moyens de transport.

Cette réponse doit en outre être la résultante de ce que l'on appelle une « co-construction », à savoir que les futurs utilisateurs d'une solution portée par un « offreur » doivent avoir participé à son élaboration, puis se l'être appropriée. Un anglais dirait que « le bottom up » et le « top down » se rencontrent et se complètent. L'acceptation par les personnes directement intéressées est, on l'a vu, la condition nécessaire à la mise en application de cette nouvelle mobilité.

La co-construction nécessaire

Chacun des maillons de la chaîne de réponse apporte son éclairage afin que naissent spontanément les liens indispensables à la fluidité et à l'agilité de la solution proposée. L'interdiction ou la directive imposées d'en haut compromettent l'efficacité de la solution. Et sont souvent contre productives. On le mesure abondamment dans l'application brutale des décisions prises par des municipalités pour juguler, voire supprimer, la circulation des voitures dans certains quartiers.

C'est d'ailleurs l'un des mérites de la loi d'août 2015 que de n'avoir pas prévu de sanctions financières directes à l'encontre des entreprises qui ne réaliseraient pas les plans de mobilité dans les délais requis. Le législateur a justement pensé que la prise d'initiative des autres agira sur elles comme un moyen suffisant de pression.

Un autre facteur peut aussi venir accélérer la transformation du paysage des mobilités. Il s'agit du numérique que certains annoncent comme susceptible de réduire considérablement la mobilité voire de supprimer les besoins de déplacements !

C'est vrai que le numérique ouvre de nouvelles possibilités, qu'il impacte de plus en plus l'organisation de l'ensemble des activités de la vie quotidienne, celles des entreprises et des autres entités, et celles des individus. Cette nouvelle donne reconfigure des pans entiers des activités économiques et sociales ce qui constitue pour les opérateurs une opportunité de modifier le logiciel de la mobilité pouvant même les amener à adopter des solutions «immobiles».

Mais le numérique ne peut pas tout, et en outre il peut représenter un obstacle à l'accès à des services pour de nombreuses personnes. Par souci de bien faire, on peut ainsi créer d'autres fractures, d'un nouveau genre mais peut être encore plus pénalisante, comme certaines expérimentations BMA ont eu l'occasion d'en rendre compte.

DEUXIÈME PILLIER

La réglementation nouvelle, née de la loi, peut constituer le deuxième pilier de l'action à mener. Ses dispositions essentielles précisent un cadre de gouvernance et offrent une opportunité pour réinventer la mobilité au plus près des réalités des activités quotidiennes, en s'appuyant sur les plans de mobilité des entreprises et sur l'intervention pro-active des autorités locales territoriales.

La loi souligne le rôle cardinal des entreprises dans la transformation du système de mobilité, tout en rappelant les enjeux d'intérêt général dont elles doivent se préoccuper au titre de leurs responsabilités sociétales. Elle précise de plus que l'objectif de performance du facteur « mobilité » dans la chaîne de valeur de l'entreprise doit se situer notamment « *dans une perspective de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et de réduction de la congestion des infrastructures et des moyens de transports* ». Deux enjeux que la collectivité nationale fixe pour l'organisation de la mobilité et pour l'usage de l'espace public nécessaire aux déplacements, enjeux que l'entreprise est fermement invitée à prendre en compte dans ses décisions.

Ainsi les plans de mobilité des entreprises deviendront-ils des éléments de co-construction des politiques conduites par les autorités. Celles-ci ont l'opportunité de nouer de nouvelles formes d'alliance avec les décideurs économiques.

L'alliance des autorités et des décideurs

Il faut accompagner l'essor de la co-production des solutions de mobilité sur les territoires, et ouvrir les nouvelles autorités organisatrices de la mobilité (AOM) à la co-responsabilité territoriale.

Il s'agit, pour la collectivité territoriale de

faire travailler ensemble tous les acteurs – décideurs politiques, agents économiques, habitants - afin qu'ils soient à même de co-construire un projet et apprennent à fonctionner en démocratie participative, ce que le numérique devrait faciliter.

Déjà les modes de transport « s'hybrident » et se multiplient, comme en témoignent notamment les offres de transport mixant collectif et individuel, public et privé. De nombreux entrants viennent bousculer la gouvernance traditionnelle et invitent à envisager l'efficacité globale du système de transport de manière plus étendue qu'auparavant : management plus ouvert, partage des problèmes et des visions, co-construction. En un mot, le besoin est apparu d'une articulation plus affirmée des relations entre les collectivités publiques et les acteurs privés d'un même territoire en matière de mobilité.

Les retours d'expérience issus de BMA mettent en évidence la nécessité d'une même autorité à l'échelle d'un territoire de vie (métropole, ville moyenne ou territoire rural) capable d'agir concomitamment sur les leviers de la mobilité et de l'aménagement du territoire pour parvenir à des solutions appropriables par l'usager, économiquement viable et socialement acceptables pour la collectivité.

Les expériences de BMA montrent aussi l'importance d'organiser les mobilités au plus près des gens, seule manière pour encourager le partage de ressources, l'émergence de services partagés...

Dans le paysage territorial la Région a un rôle majeur d'animation et de coordination à jouer. Chef de file de « l'intermodalité et de la complémentarité entre les modes de transports », elle est chargée à ce titre de l'élaboration d'un schéma régional en collaboration avec les autres autorités organisatrices.

Elle est là aussi pour encourager et remonter les expériences. Les solutions purement « descendantes » (le vélo en libre-service, par exemple) ne sont pas nécessairement efficaces dans tous les territoires.

Le thème de la mobilité, malheureusement absent du débat électoral (et donc des priorités de niveau national), doit être pris en charge au niveau des politiques régionales. Le mouvement partira de l'entreprise ou de la communauté de vie (plan local de mobilité) via la gestion des différents leviers d'action (communautés urbaines ou d'agglomération), en remontant vers la Région dotée de nouvelles compétences de coordination, et finalement vers l'Etat.

Un rôle majeur pour la région

La loi prévoit que des Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire et Développement du Territoire soient élaborés par les régions en concertation avec l'Etat et l'ensemble des Autorités Organisatrices de Transport (AOT) pour coordonner les politiques de transport sur le territoire régional. Il s'agit d'assurer la complémentarité des services des AOT, une information multimodale pour les usagers et la mise en place de tarifs et de billets donnant accès à plusieurs modes de transport.

Ces dispositions donnent notamment la possibilité aux Régions de faciliter et d'animer les transferts d'expériences entre des innovations locales d'entreprises et de territoires.



TROISIÈME PILLIER

Pour rendre possible l'engagement de plusieurs centaines de dirigeants d'entreprises d'un même territoire à réaliser simultanément un plan de mobilité et obtenir en retour un impact sur une amélioration de fonctionnement du système de mobilité, cela suppose des moyens importants d'accompagnement tant les habitudes sont tenaces.

C'est le troisième pilier de la mobilité à réinventer.

Il s'agit de mettre en place ces moyens à partir notamment d'une capitalisation des résultats issus de BMA et de ses outils forgés à la lumière de l'expérience de terrain.

Fertiliser les territoires

Pour engager les décideurs à s'approprier la mobilité comme un levier d'innovation et de performance, il est nécessaire de créer une démarche progressive qui peut s'établir en 4 phases :

- **La phase de sensibilisation** des dirigeants pour leur faire prendre conscience que la mobilité est bien plus qu'un coût et qu'en investissant quelques heures, il leur sera possible d'impliquer un premier cercle de salariés qui sera chargé d'approfondir cette question en vue de décider en connaissance de l'intérêt pour l'entreprise de manager la mobilité.

- **La phase de diagnostic** qui consistera à aider l'entreprise à analyser les différentes mobilités, celle des personnels, des fournisseurs, des clients, en fonction de l'organisation des activités et de leurs évolutions possibles. On pourra alors cerner les enjeux de mobilité pour l'entreprise, déterminer les leviers susceptibles de transformer les mobilité pour améliorer par exemple l'organisation du travail, dégager des ressources et les allouer sur la base d'une estimation des gains possibles.

- **La phase d'élaboration et de mise en œuvre** des premières mesures. Elle visera à engager le changement à partir de quelques chantiers pilotes. Une dynamique de transformation sera amorcée et alimentée par les premiers résultats évalués en fonction des enjeux définis par la phase de diagnostic. Par ces premiers pas, l'entreprise se sera prouvée que le changement est possible et que la dynamique peut être poursuivie car génératrice de valeurs portées par le collectif.

- **La phase de pilotage** permanent du changement, en exploitant les résultats et en les adaptant pour faire évoluer les solutions initiales.

Pour conduire ces quatre phases engageantes pour les entreprises, il est nécessaire que les acteurs publics et réseaux spécialisés dans le domaine de la mobilité disposent d'une ingénierie d'intervention susceptible de créer une force d'entraînement des entreprises et de leurs salariés. Cette ingénierie de la mobilité, dans ses différents aspects sera exposée plus loin.

QUATRIÈME PILLIER

À grande échelle, il ne s'agit pas de convaincre un dirigeant à appréhender autrement ses mobilités, mais à créer une dynamique collective susceptible de reconfigurer le système de mobilité d'un territoire. Si l'impulsion peut être publique, l'initiative doit être portée simultanément par un grand nombre d'entreprises.

Dans cette optique de reconfiguration des mobilités, les grands groupes industriels ou de services ont un rôle éminent à jouer.

Ces groupes peuvent, en effet, ouvrir la voie en devenant des acteurs exemplaires de la réalisation de plans de mobilité contribuant à faire émerger des bouquets de réponses probantes. De part leur organisation, ces groupes ont la capacité de déclencher un grand nombre d'initiatives démontrant au tissu économique la portée d'un management de la mobilité pour l'entreprise et son territoire.

Disposant de multiples implantations dans le territoire, ils ont cette capacité à relayer les expérimentations et actions issues des plans locaux de mobilité.

Amplifier les démarches innovantes

Cette exemplarité est susceptible de créer un effet d'entraînement au niveau des entreprises. Toutes sont, en effet, concernées par le management des mobilités, quelques soient le secteur d'activité, les marchés concernés, la taille ou l'effectif. Pour impliquer les entreprises, il est aussi possible, comme il l'a été fait au niveau de BMA, de réaliser des documentaires qui montre comment une entreprise s'y est prise pour manager ses mobilités. On peut aussi illustrer les possibilités d'évolution par grands secteurs d'activités.

- Les établissements hospitaliers.

Ils doivent pouvoir réduire le nombre de déplacement des patients grâce à la modification de la procédure de prise en charge. Ce qui suppose l'acquisition de nouvelles compétences, et un changement dans l'organisation des tâches pour assurer

l'interface entre le patient et les équipes médicales.

- Les établissements universitaires

dont les parkings sont encombrés par les voitures, alors que les étudiants devraient pouvoir pratiquer alternativement toutes les autres solutions de mobilité.

- Le commerce et la distribution,

partagés entre trois « modèles » (grandes surfaces, magasins de proximité, e-commerce) : qui devraient s'attacher aux particularismes socioculturels des consommateurs, et tendre vers une relation personnalisée avec ceux-ci. Les clients veulent plus de sens, plus d'utilité (rapport qualité prix), plus de proximité (frugalité, micro-propriété, auto-consommation...), mais aussi plus d'instantanéité et de respect des autres.

- Les entreprises de bâtiment et de travaux publics :

Les chantiers sont à la fois générateurs de nuisances ou d'inconvénients pour la vie des gens, et les entreprises doivent les gérer avec intelligence et réactivité. La mobilité est de ce fait un facteur de compétitivité entre les entreprises : comment aller vite et mieux pour absorber les aléas Il faut agir sur l'organisation, le management, les compétences, afin d'acquérir une meilleure maîtrise de la préparation et de l'exécution des chantiers.

L'intervention des services publics est également importante pour la multiplication des solutions de mobilité. Ces entreprises ou établissements aux nombreuses ramifications territoriales ont à la fois l'intérêt et l'opportunité d'étendre leur champ d'activité à de nouvelles offres de mobilité, afin d'élargir leur clientèle et de valoriser leur réseau de compétences:

Ainsi de la « SNCF mobilités », en adaptant ses prestations à des clientèles spécifiques - étudiant, touristes, seniors... - après avoir testé les solutions avec les partenaires territoriaux. (voir à ce propos l'exemple du pack mobilité étudiant).

Ainsi du Groupe LA POSTE, en valorisant les tournées de ses personnels auprès des populations locales isolées et dispersées. (voir à ce propos l'exemple du service public de portage de courses au domicile

des personnes âgées en milieu rural, grâce souvent à l'association avec un commerce local).

Ainsi des constructeurs et professions de l'automobile, qui investissent dans les services de mobilité liés à l'usage de la voiture, avec le concours de start-up, et en exploitant les résultats d'expérimentation co-construites avec les acteurs locaux, pour un changement d'échelle. (voir à ce propos l'exemple de la Direction du Service Mobilité du Groupe PSA).



PROPOSITION POUR UNE INGÉNIERIE DE LA MOBILITÉ

Afin que puisse être mise en œuvre la mobilité réinventée en fonction des activités, et afin d'accompagner la mobilisation des acteurs territoriaux, entreprises et collectivités, BMA s'est donné les moyens de formuler une ingénierie d'intervention à partir des retours de cinquante-sept expériences. Une ingénierie spécifique organisée autour de quatre composantes.

PREMIÈRE COMPOSANTE UNE INGÉNIERIE DE L'INNOVATION.

Les retours d'expériences ont montré les difficultés à construire une dynamique de changement en partant d'une simple description des portefeuilles d'activités actuels et à venir, et d'appréhender les coûts complets de mobilité. Difficulté aussi à définir des périmètres d'expérimentation combinant activités et mobilités.

Créer une dynamique de changement

Fort de ces enseignements, nous avons été amenés à envisager un parcours progressif de 18 mois de manière à ce que l'entreprise et ses salariés se donnent du temps pour apprendre à transformer les mobilités au regard des enjeux liés à ses activités. La démarche proposée s'apparente à un apprentissage organisé en trois grandes étapes.

Une première étape de trois mois, au cours de laquelle un Comité de direction sera invité à « apprendre » à formuler une stratégie de mobilité fondée sur les dynamiques d'évolution des activités. Trois réunions de trois heures permettront de passer en revue les portefeuilles d'activités, d'estimer les coûts complets de mobilité, et enfin de simuler des pistes susceptibles de transformer les mobilités en jouant sur une nouvelle manière de conduire les activités

et/ou d'introduire de nouvelles solutions ou pratiques de mobilité. Ces investigations seront facilitées par le recours à un système à la décision, RCGM (Réduire les Coûts et émissions de Gaz à effet de serre de vos Mobilités »), qui visualise les résultats, propose des estimations de gains associés à l'introduction d'une nouvelle solution dont le coût d'introduction aura aussi été estimé et facilite les choix et les échanges.

La deuxième étape, d'une durée 12 mois, consistera à retenir quelques pistes issues de la phase précédente pour engager le collectif à co-construire des réponses susceptibles d'apporter une amélioration dans un temps court. Volontairement, les pistes retenues ne seront pas d'une trop grande complexité de mise en œuvre pour ne pas mettre en difficulté les premiers volontaires à faire démonstration que changer la mobilité c'est possible. Il s'agit en fait d'entraîner le collectif dans une dynamique de changement peu coûteuse, les premiers résultats enregistrés devant permettre par la suite d'enchaîner d'autres initiatives. Progressivement le collectif se met en mouvement, acquiert de l'expérience qui a pour effet d'impliquer l'ensemble des composantes de l'entreprise. Cette démarche sera animée par des référents internes accompagnés par des tuteurs externes. Ils auront accès à une plateforme de ressources réalisées à partir des retours d'expérience de BMA pour les aider à accompagner la transformation.

La troisième étape, de trois mois, concernera à nouveau le comité de direction. Elle est destinée à capitaliser les résultats obtenus pour organiser, pour le présent et le futur, le management de la mobilité.



DEUXIÈME COMPOSANTE UNE INGÉNIERIE DE L'EXPÉRIENCE.

L'expérience de BMA montre que l'installation d'une pratique de management de la mobilité dépend de l'engagement des personnes et du collectif dans le processus de transformation. La logique issue des plans de déplacements des entreprises (PDE) se focalise sur des objectifs d'amélioration des déplacements, essentiellement domicile-travail, des salariés. Le plan se déploie souvent de façon descendante par le recours à une communication aussi persuasive que possible. Mais cette méthode manque d'ancrer les solutions de façon pérenne dans les pratiques quotidiennes. Certaines entreprises décrivent un décrochage entre la phase de diagnostic et les étapes d'introduction de solutions retenues.

Apprendre par et de l'action

Pour éviter ces écueils, il s'agit donc de partir de l'activité spécifique de l'entreprise et des personnes pour prendre en compte l'ensemble des flux de mobilité générés. Pour réaliser ses tâches quotidiennes, l'entreprise s'appuie généralement sur quatre types de mobilité.

La plus évidente, et sans doute la plus complexe à appréhender pour l'entreprise, concerne les déplacements des salariés. De leur domicile au travail et du travail à leur domicile.

Mais l'on sous estime souvent la mobilité qui tient aux relations entre l'entreprise et ses clients. Les salariés qui vont chez les clients et les clients qui viennent vers l'entreprise. Puis il y a la mobilité que les fournisseurs facturent à l'entreprise, pour livrer des marchandises ou déléguer un spécialiste.

Enfin ne pas oublier les mobilités internes. Au cœur même des activités, elles sont nécessaires pour la réalisation d'un produit ou d'un service.

Partant de cet état des lieux liant activité et

mobilité, organisation du travail et nécessité de se déplacer... l'expérience conduite par BMA dans des contextes très variés a montré que l'on a plus de chance de convaincre quelqu'un en le faisant agir lui-même qu'en tentant de le persuader du bien-fondé de ce qu'on lui demande de faire.

C'est donc à partir de l'implication individuelle et collective que l'on peut créer une dynamique du changement. Pour l'amorcer, il est nécessaire d'engager les dirigeants dans la réalisation d'un premier pas, en gardant à l'esprit que pour eux la mobilité est synonyme de coûts en carburant, en gestion du parc des voitures, en assurances, etc...La mobilité reste ancrée dans une réflexion sur des solutions de transport.

Porter à leur connaissance quelques retours d'expérience doit leur faire prendre conscience que la mobilité peut être un formidable levier de performance.

L'étape suivante consistera à leur proposer un support interactif pour objectiver l'ensemble des mobilités qui traversent leur entreprise. Ils pourront ensuite partager leur analyse avec leurs collaborateurs les plus proches pour qu'émerge une volonté collective de faire de la mobilité un sujet d'intérêt. L'équipe sera alors invitée à son tour à approfondir le problème des mobilités, pour mesurer en quoi elles sont un facteur de vulnérabilité pour l'entreprise. La plate-forme proposée par BMA leur permettra d'établir une cartographie des risques. L'entreprise disposera des clés pour décider ou pas de faire de la mobilité une priorité.

A un autre niveau, il s'agira pour l'équipe de direction de donner quelques latitudes aux salariés volontaires pour co-construire dans l'action des solutions susceptibles d'apporter des réponses qui répondent à leurs contraintes et apportent un plus à l'entreprise. A leur tour engagés dans le faire, ils apprendront de l'action et par l'action pour donner envie à d'autres de prendre de la distance par rapport à des habitudes qui façonnent nos actions sans que l'on s'en rende compte.

TROISIÈME COMPOSANTE UNE INGÉNIERIE DE LA PÉDAGOGIE.

« Faire pour apprendre » : tel est le mot d'ordre. Ce que l'on appelle d'un mot savant, l'« andragogie », ou l'éducation des adultes, met en évidence l'importance de l'expérience passée. L'apprentissage d'un adulte sera d'autant plus efficace et performant qu'il sera fondé sur l'expérience personnelle, et sur une réflexion sur cette expérience.

Ce principe de pédagogie dans l'action a été appliqué dans les expérimentations réalisées par BMA. Il en ressort un chemin d'apprentissage qui poursuit deux objectifs complémentaires et concomitants :

- **engager les équipes** dans la réalisation d'actions concrètes pour amorcer une dynamique de changement.
- **partager avec les équipes** un cadre de travail s'appuyant sur des méthodes et des ressources multiples, de manière à faire émerger une conscience et une volonté collectives.

identifiées, et l'adoption de nouveaux comportements pousse à s'engager ensuite plus avant vers des solutions plus ambitieuses.

Dans cette démarche qui dure 18 mois, l'entreprise est accompagnée par des « tuteurs » extérieurs, qui eux-mêmes vont mobiliser dans l'action, et au fur et à mesure du processus, un ensemble de ressources disponibles sur une plate forme collaborative, contenant des retours d'expérience, et un ensemble de témoignages et d'articles sur les résultats des expérimentations. : étude de cas, cahiers techniques, RCGM, fiches outils, formation en ligne.

Accompagner la mobilisation

Ce chemin d'apprentissage animé par des tuteurs extérieurs, comprendra les étapes déjà évoquées : analyser l'activité de l'organisation et ses enjeux ; décrire les différentes mobilités relatives à cette activité ; choisir un périmètre pour quelques expérimentations ; co-construire des solutions jugées pertinentes ; les expérimenter à petite échelle ; évaluer les résultats ; les déployer à plus grande échelle.

Grâce à l'application de cette méthode, des solutions peuvent être trouvées qui sont adaptées à la réalité de chacun, les résistances au changement peuvent être



QUATRIÈME COMPOSANTE UNE INGÉNIERIE D'ÉVALUATION.

Elle est destinée à bien cerner la dynamique de transformation engagée, et l'impact des changements introduits.

Elle comporte l'analyse des bénéfices des solutions nouvelles de mobilité. Pour l'entreprise : améliorations attendues, évaluation des alternatives et de leurs impacts. Pour les personnes, coût et sécurité des dépenses de mobilité. Pour l'environnement économique et social, impacts environnementaux, regards sur la dynamique de l'offre à partir de nouveaux repères que sont les activités individuelles et collectives.

On retiendra de cette présentation une ingénierie d'ensemble tirée de l'expérience de BMA qui avait mis en évidence une place trop prépondérante des experts dans le pilotage des expérimentations. De conseils, on préfère ainsi mettre en avant le rôle d'un tuteur qui vient soutenir un apprentissage dans le faire pour que le collectif tire de l'expérience une compétence rendant l'organisation autonome dans le management des mobilités.

Des impératifs sociétaux

Cette ingénierie disponible fournit un cadre pour la réalisation de la nouvelle mobilité, avec tous les avantages qu'elle présente, elle montre aussi que le temps est un facteur déterminant. Ces changements de pratique impliquent non seulement des phases d'acceptation, mais également d'appropriation par tous ceux qu'elles concernent. C'est un processus long, « chronophage », qui seul permet d'aboutir à la « banalisation » du changement culturel et institutionnel. Celui-ci suppose une réorganisation profonde des habitudes de travail et de vie des personnes. Une telle révolution exige donc la prise en compte de la temporalité des actions.

Une expérimentation n'est un succès que si elle entraîne la volonté de déploiement à plus grande échelle.

En résumé, l'ingénierie de la mobilité déclenche et accompagne la mobilisation des acteurs territoriaux, des entreprises, des collectivités et des personnes dans leur volonté d'agir sur ce qu'ils réalisent pour poser une nouvelle équation de la mobilité qui prenne en compte l'exigence environnementale. Le déploiement de l'offre de transport s'appuie sur une ingénierie de la connaissance fine des tenants et aboutissants des activités et de leur mise en oeuvre pour engager un dialogue quant aux évolutions possibles de la mobilité telle qu'elle est pratiquée et telle qu'elle pourrait être réinventée par les personnes elles-mêmes.

Par ces nouveaux repères, il devient possible de réintroduire des modes de transport à peine envisagés du fait de la quasi exclusivité de l'automobile. L'organisation des mobilités dans les territoires et les lieux de vie pourrait de ce point de vue s'appuyer sur cette ingénierie spécifique pour réinventer une mobilité plus proche des modes de vie des gens.

Pour atteindre ce dessein, BMA propose comme première étape une action concertée avec les conseillers en mobilité souvent confrontés aux difficultés des entreprises à mettre en place les actions issues des plans de déplacement des entreprises. Les conseillers en mobilité mis en place depuis l'an 2000 en application de la loi SRU dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants, pourraient s'approprier tout ou partie de l'ingénierie d'intervention de BMA en vue de dépasser les limites rencontrées et assister les responsables des plans locaux de mobilité (collectivités territoriales, associations, chefs d'entreprise...) dans le diagnostic, l'élaboration et la mise en oeuvre des solutions, et leur adaptation dans la durée.



D'autre part, les réseaux d'animation démultiplieront le savoir-faire : les agences régionales de l'ADEME, les réseaux territoriaux du CEREMA et les Chambres de commerces et d'industrie sont bien placées pour mobiliser les acteurs territoriaux, expliquer la démarche, mettre à disposition l'ingénierie de la mobilité ou d'autres facilités d'action, coordonner les initiatives, diffuser les réalisations.

Mais parce qu'il faut donner également à la démarche de mobilité réinventée une dimension plus globale, sur les plans déontologique, économique et environnemental, l'objectif est aussi de parvenir à un système de transport durable qui réponde aux exigences suivantes :

- un système grâce auquel les individus, les entreprises et les collectivités peuvent satisfaire leurs besoins fondamentaux en matière d'accès et de développement, en toute sécurité et d'une manière compatible avec la santé de l'homme et des écosystèmes.

- un système qui favorise l'équité au sein de chaque génération et entre les générations successives.

- un système financièrement abordable, qui fonctionne équitablement et efficacement, et qui offre le choix du mode de transport.

- un système qui soutient une économie concurrentielle et assure un développement régional équilibré.

- un système qui limite les émissions de gaz à effet de serre.

- un système qui utilise les ressources renouvelables à leur taux de reconstitution, ou en-dessous, et les ressources non renouvelables en fonction du rythme de développement de substituts renouvelables ou en-dessous, tout en ayant une incidence minimale sur l'utilisation des terres et la production de nuisances sonores.



EN GUISE **D'OUVERTURE**

La mobilité réinventée : une co-construction permanente.

Qui veut repenser la mobilité aujourd'hui doit comprendre qu'il n'y a pas de réponse unique à la question posée, pas de solution immédiate, pas de recette magique qui marche à tous les coups. Si nous savons imaginer un processus opérationnel à 95%, les 5% restants, qui relèvent du sur mesure, sont tout aussi essentiels, et constituent peut-être la principale innovation en matière de mobilité !

Repenser la mobilité, cela passe par une co-construction permanente, venant du terrain, adaptée à chacune des situations et à chacun des contextes locaux, au plus proche des activités de l'entreprise, de l'institution, ou du territoire. Cela suppose un processus de remontée et de diffusion à grande échelle par des « relais fédérateurs » : les grands secteurs industriels, les principaux services publics à vocation territoriale, les Régions comme coordonnateurs...

Le présent Manifeste se veut être une première amorce à qui veut s'emparer de cette question qui va bien au delà de la question du transport. La mobilité est en quelque sorte une radioscopie des activités que nous conduisons tous les jours sans toujours savoir les effets négatifs qu'elles produisent. Se réapproprier la mobilité, c'est pour une organisation projeter son devenir en impliquant le collectif à créer de la valeur qui soit acceptable.

Entreprendre une telle démarche a été l'objet de 4 années de travail avec des pionniers qui ont osés sans trop savoir où cela les conduirait. Ils vous offrent en retour leurs expériences capitalisées dans une plateforme de ressources auxquelles vous pourrez vous appuyer pour vous mettre en mouvement. En retour, vous pourrez rendre compte aux autres de vos progrès qui viendront enrichir un commun qui constituera une base vivante d'une mobilité réinventée.

« L'automobilité », c'est d'abord et avant tout une affaire de démocratie participative.



RÉSULTATS DES EXPÉRIMENTATIONS DE BMA

Le programme BMA (Bretagne Mobilité Augmentée) est né de la crise automobile de 2008 et de ses conséquences sur la restructuration d'une industrie en perte de vitesse dans un marché mondial pourtant en progression, et alors que le besoin de mobilité était couvert à 90% par le recours à la voiture individuelle.

La recherche opérationnelle qui s'est déroulée de septembre 2012 à décembre 2016, avait pour ambition de construire, à partir de la situation réelle d'entreprises, de territoires et de populations, des leviers susceptibles de faire évoluer les pratiques de mobilité. Les résultats des expérimentations devaient servir à nourrir les politiques de mobilité, tout en dessinant le rassemblement au sein d'une même chaîne de valeurs des constructeurs, des éditeurs de solutions, des industriels des infrastructures, des énergéticiens et des régulateurs de mobilité. L'approche proposée avait la particularité de placer la mobilité au cœur de la stratégie des organisations participant à la recherche : les équipes dirigeantes étaient appelées à considérer la mobilité comme un facteur déterminant de leur activité, et à déclencher des actions expérimentales pour la réduction des coûts de mobilité et celle des émissions de gaz à effet de serre.

Des premières investigations aux premiers résultats.

Pour démontrer que la mobilité est profondément intriquée aux activités, et que vouloir faire évoluer les mobilités est déterminé par les conditions de réalisation des activités, le cas a été pris d'**Eurovia, antenne de Rennes**. Dans le domaine des Travaux Publics, la mobilité est totalement intégrée à l'activité: il est évidemment indispensable de se déplacer sur les chantiers. C'est un métier itinérant. Réfléchir à la mobilité revient donc nécessairement à questionner le cœur de métier de l'entreprise. Parler de mobilité dans le domaine des travaux publics, c'est toucher à des éléments très sensibles. Par exemple pour l'entreprise en 2012,

les kilomètres parcourus étaient de 1 326 514 km, soit plus de 33 fois le tour de la Terre ! Sur un chantier banal, les temps de déplacement entre l'agence et le chantier peuvent représenter jusqu'à 30% du temps de travail. Ces premiers résultats seront par la suite confirmés lors de la poursuite des travaux dans le domaine du Bâtiment avec une autre entreprise.

Cette imbrication de l'activité à la mobilité sera également mis en évidence dans l'ensemble des domaines considérés : commerce, tourisme, formation, services, industrie.

Les premiers résultats des observations terrains viennent renforcer l'hypothèse initiale : il faut partir de l'activité pour comprendre la mobilité. Celle-ci est étroitement imbriquée à l'activité de l'organisation. Du coup, étudier la mobilité et envisager de la modifier pour mieux la maîtriser, c'est d'abord étudier l'activité et toucher à l'essence même de l'organisation. Ainsi, la mobilité maîtrisée peut constituer un formidable levier de performance et d'innovation pour l'entreprise.

En conséquence, l'enjeu sera de se donner les moyens d'actionner trois leviers.

- Transformer la nature même de l'activité pouvant aller jusqu'à supprimer les besoins de mobilité.

- Adapter les modalités d'organisation de l'activité pour réduire ou supprimer les mobilités induites.

- Modifier les mobilités nécessaires à la réalisation des activités pour choisir des solutions plus partagées, moins coûteuses, et plus respectueuses de l'environnement.

Dans le premier cas, il s'agit pour une direction générale de projeter l'activité à un horizon plus ou moins lointain à partir d'une lecture anticipée des mutations liées à son écosystème (technologie, réglementation, clients, concurrents...), cette réflexion pouvant être facilitée en introduisant dans

le raisonnement les mobilités comme la dé-mobilité. Au terme de l'analyse se décide ou pas une recomposition des portefeuilles d'activités de l'entreprise avec une nouvelle équation entre « mobilité et activités ».

L'évolution du commerce est de ce point de vue tout à fait éclairant.

Avec peu de marge de manoeuvre pour renforcer l'offre de transport public, les responsables de **Grand Quartier** se sont interrogés sur les pratiques d'achat des clients à l'origine de la mobilité pour constater dès 2012, qu'il était possible de leur permettre de réduire bon nombre de déplacements inutiles en préparant leurs achats à partir d'une place de marché. Plus qu'un site Internet, « MonGrandQuartier.com » est une plateforme développée par une méthode de co-construction avec les commerçants. Elle leur permet d'entrer dans l'univers numérique par une adaptation réelle de leur métier aux nouvelles pratiques de clients toujours plus mobiles !

L'enjeu est la mise en place d'un changement organisationnel, ne pouvant s'engager sans le recours à une stratégie destinée à mettre à plat les résistances par des échanges partagés en vue de co-construire grâce à la participation des acteurs, les pistes pour impliquer le collectif sur les voies du changement. La réflexion aura permis par exemple d'envisager des changements dans l'organisation de l'activité pour la rendre plus efficace en prenant en compte la mobilité engendrée. Elle aura conduit aussi à imaginer les moyens d'une dématérialisation des activités, d'une augmentation des taux d'utilisation et d'occupation de véhicules, et d'une optimisation des déplacements en recourant à des solutions multimodales.

DES EXPÉRIENCES DIFFÉRENTES

CCI Bretagne : Volonté de développer un tourisme écoresponsable grâce à la mobilité plurielle acceptée. D'où réalisation d'un séjour « contact nature », où la voiture personnelle reste au garage. (week end découverte du pays de Redon par une dizaine de personnes). Conception d'un cadre méthodologique pour développer une offre touristique durable.

Centre commercial Grand Quartier : Ce centre commercial situé au nord de Rennes accueille chaque année plus de deux millions de visiteurs. Parkings saturés, peu de marges de manoeuvre pour renforcer l'offre de transport public. Les responsables se sont interrogés sur les pratiques d'achat de leurs clients, et ils ont constaté qu'il était possible de réduire le nombre des déplacements à partir d'une place de marché. D'où la création du site Internet « MonGrandquartier.com », plateforme développée par les commerçants, entrant ainsi dans l'univers numérique et adaptant leur métier à des clients toujours plus mobiles.

Dans le même ordre d'idées, **la Route du meuble et des loisirs**. Zone commerciale à ciel ouvert, en périphérie de Rennes, elle regroupe une centaine d'enseignes qui ont créé la place de marché « maroutedumeuble.com ». Elle permet aux clients de consulter les produits en ligne, de prendre rendez vous, et d'éviter les déplacements inutiles ou erratiques. La relation clients-commerçants en est transformée.. En outre, des solutions de covoiturage et de voitures électriques dans les flottes des enseignes ont été expérimentées.

Cap Malo : Il s'agit d'une zone commerciale située à une vingtaine de kilomètres de Rennes. Ce qui constitue aujourd'hui pour les clients et les salariés des cinquante enseignes un frein à son accessibilité, en raison du manque de transport collectif. D'où une mise à la disposition de vélos à assistance électrique et développement du covoiturage entre les salariés. Résultat mitigé.

Société Vitréenne d'abattage Jean Rozé

Transformateur d'envergure nationale. Le train étant peu adapté à l'amplitude des heures de travail, les salariés utilisent majoritairement la voiture individuelle. D'où une expérimentation par 18 volontaires, dans un rayon de 5 kilomètres, de vélos à assistance électrique, avec un niveau de satisfaction élevé.

Maison de l'Emploi et de la Formation du pays de Vitré :

l'association a investi le champ de la mobilité pour en faire un levier d'insertion professionnelle. Animation d'ateliers mobilité, promotion de dispositifs d'accompagnement dématérialisés, animation interentreprises pour la recherche de solutions de mobilité adaptées. L'approche s'est révélée complexe en raison de difficultés liées à l'isolement social et à la garde des enfants.

Caisse d'Epargne Bretagne Pays de la Loire :

Développement de l'auto partage pour augmenter le taux d'utilisation de la flotte de véhicules pour usage professionnels et privés, utilisation de vélos à assistance électrique pour les salariés habitant à moins de 10 kms de leur lieu de travail. ; Les collaborateurs ont été équipés en outils numériques pour limiter les déplacements inutiles.

Cardinal Edifice :

Cette entreprise de bâtiment emploie plus de 600 personnes, et doit gérer simultanément plus de 40 chantiers. Elle a développé un système d'aide pour affecter les personnels sur un chantier en fonction des besoins en compétences, des qualifications des personnes, et de leur lieu d'habitation. Pour réduire les aléas éventuels sur les chantiers, elle a engagé un vaste plan de formation pour la meilleure maîtrise de la préparation et de l'exécution des chantiers.

SNCF Bretagne :

Organiser autrement le travail pour réduire l'impact des déplacements. Pour ses agents, la SNCF Bretagne a testé la bi-localisation, qui permet de travailler dans une gare à proximité de son domicile :L'expérimentation a été positive, même si des freins restaient à lever au niveau du management notamment. Elle

a également pris part à la création du pack « mobilité étudiants » en partenariat avec les Universités de Rennes.

Pays d'Aubigné :

Cette communauté de communes de 14 000 habitants, à 30 km au nord de Rennes, concentre une part importante de personnes âgées, population aux besoins et activités quotidiennes spécifiques. Un processus de co-construction avec la CCAS, des bénévoles du Club des Anciens, des personnes âgées volontaires, a abouti à la réalisation de « Mamybus » , un minibus mis à la disposition des personnes âgées pour leurs déplacements (courses, soins, visites). D'autre part, des modes alternatifs à la voiture personnelle ont été testés : vélo à assistance électrique, covoiturage.

Ville de Bruz :

Deuxième commune de Rennes Métropole, avec 18000 habitants, Bruz est dotée d'un campus universitaire Ker Lann, qui accueille plus 6000 étudiants, 50 entreprises, et compte 1000 logements universitaires. Le site est vert et agréable, mais isolé. Trois services ont été conçus et expérimentés : un service d'autostop organisé (« KLASS, ») un système de livraisons de courses avec Intermarché, un service de location de vélos.

COOP de construction :

Promoteur constructeur coopératif pour l'accès à la propriété des ménages modestes, l'entreprise concentre ses programmes immobiliers en zones péri-urbaines, en raison du coût foncier moins élevé. Mais l'éloignement augmente les frais de transport. les habitants de l'Eco-Hameau de Chevaigné se sont donc engagés dans une opération d'auto partage. A Bréteil, la municipalité a ménagé un espace commun pour faciliter le co-working, pour fixer l'emploi et limiter les déplacements. D'autre part, plusieurs entreprises de l'économie sociale et solidaire ont permis d'envisager la création d'une compétence collective entre les futurs résidents pour éviter la venue de nombreux clients, (demandeurs d'emploi, créateurs d'entreprise...) en leur proposant des activités dématérialisées afin de diminuer les déplacements inutiles.

Université de Rennes 1 : Elle a étudié à partir de ses activités d'enseignement et de recherche plusieurs types de mobilité pour les étudiants et les enseignants-chercheurs, ainsi que la mobilité induite par les projets de recherche ou de formation. Vélo à assistance électrique, outils collaboratifs dématérialisés (visio conférence, partage de documents, etc) pour les enseignants, déploiement de la formation à distance. A été envisagée avec l'Université Rennes 2 la mutualisation des flottes de véhicules, et expérimenté le pack mobilité étudiants avec la SNCF.

Université de Rennes 2 : L'analyse des activités des enseignants a montré que les déplacements inter-sites représentaient un coût non négligeable, notamment entre Rennes et Saint Briec ; Il a donc été mis en place avec la SNCF des solutions multi-modales combinant le train, le taxi, et le vélo à assistance électrique. Un espace de co-working a été aménagé pour les temps d'attente en gare. Pour les étudiants, le développement du co-voiturage a été testé.

CCI Rennes : La grande dispersion des lieux d'habitation des salariés a conduit la CCI à introduire avec succès le vélo à assistance électrique pour ceux d'entre eux habitant à moins de cinq kilomètres. Pour les déplacements professionnels, une réflexion partagée a permis de repenser les activités de conseil afin de générer moins de mobilité : covoiturage, transports en commun, incitation à la visio-conférence, travail en mobilité, développement de tuteurs numériques pour atteindre plus d'entreprises sans déplacement. Des investigations ont été menées pour introduire le numérique dans les processus éducatifs.

Professionnels de l'automobile- Lannion - Trégor –Communauté :

En partenariat avec Pôle Emploi, un service permettant à des demandeurs d'emploi de louer un véhicule à des garagistes a été mis au point, puis expérimenté. Au cœur de ce dispositif, les professionnels de l'automobile et leurs stocks de véhicules d'occasion.

Groupe La Poste Bretagne et Produit en Bretagne :

L'idée de départ était d'établir une collaboration entre les « drives » de la grande distribution et La Poste afin de mutualiser les livraisons de courses au domicile des clients. A l'arrivée, une expérimentation réussie d'un service public de portage de courses au domicile des personnes âgées, en milieu rural, associant un commerce local, La Poste, la mairie et le CCAS. Tout un travail de co-construction a été mené, qui satisfait l'ensemble des parties prenantes, et qui suscite l'intérêt des élus locaux qui y voient un moyen d'aider les personnes âgées à rester à leur domicile tout en favorisant le développement du commerce de proximité.

Institut de Locarn : Situé en centre Bretagne, l'Institut est le premier village numérique de France. Il s'y développe des activités d'éducation et de formation en lien avec le Conseil régional, l'Agefos et Pôle Emploi. Il participe également à la promotion du tourisme, en facilitant une solution multi modale « train+véhicule électrique, avec une billetterie unique. Pour pallier les difficultés de mobilité des jeunes en milieu rural, l'Institut s'est engagé dans la création et la gestion d'un « point information jeunesse ».

LE MANIFESTE DE BMA POUR RÉINVENTER LA MOBILITÉ



Le XX^e siècle a été le siècle de l'automobile, le XXI^e siècle devra être celui de l'automobilité. C'est une transformation profonde, un changement radical de perspective : passer de l'automobile comme outil pour se déplacer à l'automobilité comme démarche d'individus en mouvement pour aller travailler, se divertir, se soigner, se former, habiter...

Partir de l'activité et de son organisation comme générateur de ces mouvements, c'est l'idée que BMA a retenue pour poser autrement l'équation de la mobilité.

Les résultats - 60 expériences menées dans 19 lieux très variés - démontrent comment la compréhension des activités que génèrent les déplacements conduit à des solutions innovantes et efficaces pour réduire les coûts liés à la mobilité, pour les entreprises et pour la vie locale. Plus encore, la mobilité devient un activateur de transformation des activités.

De ces démarches d'expérimentation et d'innovation il nous est donc rapidement apparu qu'agir sur la mobilité pouvait servir la performance de l'entreprise et agir comme un facteur d'attractivité y compris pour les territoires. Ainsi, le plan de mobilité, rendu obligatoire pour les établissements regroupant plus de 100 travailleurs sur un même site pourrait servir de rampe de lancement pour doper les activités des entreprises en agissant sur sa production de déplacements pour créer de la valeur ; cette boucle vertueuse ayant aussi des effets bénéfiques pour le territoire.

Pour tracer le chemin et promouvoir une action d'ampleur destinée à « réinventer la mobilité au quotidien », le manifeste de BMA est fondé sur quatre piliers :

- Faire de la mobilité une ressource au service des activités. Jouer cette carte suppose un engagement sans faille des dirigeants pour fixer un cap qui engage

ses équipes à expérimenter de nouvelles solutions techniques et organisationnelles, co-construites et éprouvées par leurs utilisateurs ;

- Utiliser la réglementation des plans de mobilité comme point de ralliement des décideurs, pour qu'ensemble mais en partant de leurs propres enjeux, leurs équipes co-construisent des réponses qui s'appuient sur des ressources davantage partagées à même de détendre un système de mobilité ;

- S'appuyer sur BMA pour montrer que changer des habitudes ou les manières de penser les activités n'est au fond pas plus complexes qu'autres choses. C'est tout l'enjeu de montrer preuve à l'appui, que manager la mobilité est une affaire d'intelligence collective ;

- S'organiser en proximité des entreprises pour les mettre en mouvement tout en animant le collectif à produire un même effort pour un système de mobilité soutenable.

Devenu « Booster de Mobilité Active », le consortium BMA s'est donné comme objectif de constituer et d'apporter une ingénierie de la mobilité destinée à :

- Faciliter la création de dynamiques dans les entreprises et les organisations ;

- Apprendre par et de l'action, dans des processus maîtrisés d'expérimentation ;

- Accompagner par la pédagogie la mobilisation des personnels ;

- Evaluer les impacts économiques et sociétaux apportés par le changement.

En définitive, se servir de la mobilité pour accélérer les dynamiques d'adaptation de nos activités toujours plus ouvertes et par conséquent devant s'appuyer sur une ressource qui peut devenir rare, la mobilité.