

Complémentarités PDE – BMA
Document de travail – 6 juin 2016

Les principaux acquis des PDE :

- ils ont permis de sensibiliser et de communiquer de manière très large sur le sujet de la mobilité en entreprise ;
- les aides publiques allouées aux entreprises ont créé un effet d'entraînement ;
- la démarche peu contraignante pour conduire un PDE s'adapte à toutes les entreprises quels que soient leur taille, leurs besoins et leur contexte ;
- les PDIE créent des dynamiques collectives entre les entreprises d'un même territoire par le partage des diagnostics et la mise en place de solutions mutualisées.

	Limites actuelles des PDE	Apports possibles de BMA
1) Préparer piloter le projet :	<p>Le point d'entrée de la démarche est la mobilité et plus particulièrement les déplacements pendulaires.</p> <p>La méthode demande que soit identifiée la nature des problèmes liés à la mobilité afin de fixer des objectifs d'amélioration. Les réponses à apporter aux contraintes de déplacements des salariés, le traitement des questions environnementales et d'image pour l'entreprise apparaissent être les déclencheurs des PDE.</p>	<p>Le point d'entrée est l'activité en tant que générateur de flux de mobilité.</p> <p>L'analyse de l'activité permet de faire valoir l'argument économique et de poser la mobilité comme un levier possible de création de valeurs pour l'entreprise. Plus que de chercher des solutions nouvelles, l'objectif premier est d'introduire progressivement par la conduite d'actions, un processus permanent de management de la mobilité qui s'appuie sur la dynamique d'adaptation des activités. Par l'engagement des personnes à co-construire des réponses, à les expérimenter et les déployer émerge des résultats concrets dont on mesure l'impact sur le compte de résultat et sur la transformation possible de l'activité. La capitalisation des résultats et de l'expérience fournit un cadre à l'entreprise pour organiser le process de management de la mobilité.</p> <p>Le Mooc "Mobilité & Activité" destiné à un public large de dirigeants d'entreprise propose un premier cadre pour prendre conscience des nécessités de piloter les mobilités au regard des enjeux de l'activité. Il fournit un premier niveau de ressources pour que l'entreprise situe les vulnérabilités liées à une absence de pilotage des mobilités. Il préfigure un premier mode opératoire en vue de poser des solutions en faveur de reports modaux, d'évolution de l'activité pour éviter les mobilités...</p>
	<p>Recommandations sur la constitution du groupe projet avec la nécessité de désigner un responsable pour conduire le PDE</p>	<p>Propose une ingénierie pédagogique pour aider l'entreprise à développer une compétence collective constitutive du process de management des mobilités. Cette ingénierie s'appuie sur une logique de tutorat des équipes et d'apprentissage expérientielle.</p>
2) Phase de diagnostic :	<p>Malgré une définition des PDE qui englobe l'ensemble des mobilités générées par l'entreprise, la méthodologie proposée se concentre principalement sur les déplacements "domiciles - travail" des salariés avec des suggestions de solutions telles que le covoiturage, les TC, les mobilités douces ...</p>	<p>La première étape qui se déroule sur une période de trois mois, prend la forme de 3 à 4 séances de travail avec le comité de direction. Elle a pour objectif de situer les mobilités et leurs évolutions en fonction des activités et de leur dynamique d'adaptation. Elle propose un cadre pour évaluer les coûts de mobilité et pose des hypothèses de réponses qui situent les marges de manœuvre possible. La réflexion accompagnée par un système d'aide à la décision débouche sur un ensemble de périmètres d'intervention. A ce stade, le comité de direction décide de retenir quelques périmètres prioritaires pour introduire de nouvelles solutions et/ou pratiques de mobilité.</p>

	Limites actuelles des PDE	Apports possibles de BMA
2) Phase de diagnostic :	Les retours d'expériences sur les PDE pointent que la phase de diagnostic s'avère longue et fastidieuse. Elle a tendance à décourager les animateurs de la démarche au sein de l'entreprise qui ont du mal à mobiliser les personnes.	La première étape éclaire en quoi la mobilité peut générer de la création de valeur. La difficulté rencontrée pour évaluer les coûts de mobilité du fait de l'absence de données exhaustives est contournée par un simulateur qui propose une première estimation. La priorité est de fixer rapidement des priorités (sur base de données factuelles) pour que l'entreprise passe rapidement à une étape de mise en œuvre.
	Le diagnostic portant sur les déplacements pendulaires demande de s'interroger sur les pratiques des salariés. L'Ademe propose une méthode de conduite et d'analyse d'entretiens individuels à l'aide d'un modèle d'enquête.	L'entrée par le portefeuille d'activités et de ses évolutions fournit à la Direction un cadre de réflexion pour comprendre l'enjeu pour l'entreprise de manager la mobilité, et par conséquent d'allouer à la démarche des ressources qui sont mises en perspective avec une première estimation des gains possibles.
	Les animateurs des PDE ne sont pas tous dotés des mêmes outils selon le territoire d'appartenance de leur entreprise. Quand il n'y a pas d'outils, des questions se posent sur l'ampleur de l'enquête, les questions à poser...	BMA propose un contrat pédagogique pour former dans l'action le comité de direction, un chef de projet chargé de conduire la démarche et les salariés qui seront amenés à expérimenter de nouvelles solutions. Pour les aider à faire, l'entreprise bénéficie d'une plateforme collaborative composée d'un ensemble de ressources.
3) Elaborer le plan :	La démarche réfléchit en termes de solutions et décrit peu le processus d'engagement et d'adoption des nouvelles solutions par les salariés.	Apporter des ressources à l'entreprise pour engager le changement à partir de quelques chantiers pilotes correspond à la seconde étape de BMA. En effet, il est proposé à l'entreprise un cadre pour co-construire, expérimenter, évaluer les résultats en vue de déployer la solution à l'échelle de l'entreprise. L'analyse de l'activité des personnes susceptibles d'adopter la nouvelle solution en vue d'en préciser les conditions d'acceptabilité, d'acceptation puis d'appropriation, les mécanismes d'incitation à mobiliser pour faciliter le déploiement ultérieur de la solution et enfin les outils pour appréhender la faisabilité sont autant de ressources proposées à l'entreprise pour opérer les expérimentations.
	L'élaboration du plan d'action et sa planification ne font pas forcément appel à la contribution des salariés. Le plan s'applique plutôt de manière descendante dans une logique de communication.	La démarche BMA ne consiste pas à élaborer des plans d'action à l'issue de la phase de diagnostic. Dès le démarrage, l'équipe a pour ambition de créer une dynamique de transformation par le faire qui privilégie la mise en œuvre de quelques chantiers pour produire des premiers résultats qui viendront alimenter le processus de changement en vue de le structurer pour qu'il s'inscrive dans l'organisation. En ce sens, BMA anime la démarche en s'appuyant sur des boucles d'adaptation qui permettent d'enrichir la démarche en fonction de feedback.
4) Mettre en œuvre :	La méthodologie donne assez peu de clés pour concevoir les solutions retenues, les mettre en œuvre et les transformer en succès, c'est-à-dire les ancrer de manière pérenne dans les pratiques quotidiennes. Certaines entreprises décrivent un décrochage entre la phase de diagnostic et les étapes d'introduction des solutions retenues.	A partir de la capitalisation de l'expérience acquise lors de la conduite d'une soixantaine d'expérimentations menées au sein de 19 démonstrateurs, BMA propose des outils au responsable de projet pour l'accompagner et le guider dans la mise en œuvre des solutions retenues avec une entrée par solution (cahiers solution) et une entrée par type d'activité (cahiers démonstrateur). Ils insistent sur les pratiques, les retours d'expériences, les points de vigilances et les informations clés....

	Limites actuelles des PDE	Apports possibles de BMA
5) Evaluer :	Il apparaît souvent des difficultés pour définir puis renseigner des indicateurs de mise en œuvre des actions décidées dans la phase de diagnostic.	BMA propose des outils de mesure et d'évaluation qui font partie intégrante des l'ingénierie d'intervention.
Autres dimensions		
Implication de l'entreprise	Difficulté à engager la Direction (étape 1) ce qui peut avoir pour conséquence une allocation de ressources insuffisantes pour obtenir des résultats probants	La Direction est la clé d'entrée de la démarche en situant les enjeux de la mobilité pour générer de la valeur, en proposant à une équipe de conduire quelques opérations pilotes pour faire démonstration que l'entreprise peut faire et obtenir des résultats, et enfin en se donnant les moyens au terme de la démarche d'organiser le processus de management de la mobilité. L'allocation de ressources à consentir par l'entreprise pour piloter la mobilité est appréhendée à l'issue de la première étape en proposant une estimation des gains susceptibles d'être obtenus en introduisant des solutions de mobilité.
	Les animateurs de PDE ne sont pas forcément formés et/ou suffisamment accompagnés. Il existe une disparité selon les territoires, certains étant proactifs en proposant des outils et de la formation aux animateurs de PDE (ex. Rennes Métropole, Strasbourg Métropole)	BMA propose un process de formation fondé sur l'apprentissage expérientielle de manière à faire émerger au terme de l'intervention une compétence collective qui servira à manager la mobilité de manière permanente.