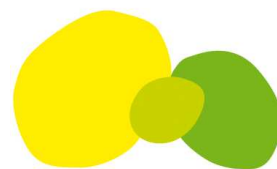




**alternative
carbone**

DONNER DU SENS À VOS ACTIONS



Mars 2011

Evaluation des PDE en région Alsace : facteurs de succès, freins, impact environnemental

réalisé par les cabinets

Roland Ribí & Associés, ingénieurs-conseils
en transports et déplacements

Alternative Carbone, conseil en stratégie
carbone et développement durable



SOMMAIRE

PARTIE 1 : LE RECENSEMENT

1.1.

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Le contexte | p.4 |
| Les objectifs du recensement | p.5 |
| La méthodologie de recensement | p.5 |

1.2.

| | |
|--|------|
| Le panorama des démarches | p.6 |
| L'implantation des démarches | p.10 |
| Les enseignements issus des réponses ... | p.11 |
| Des actions particulièrement efficaces | p.13 |

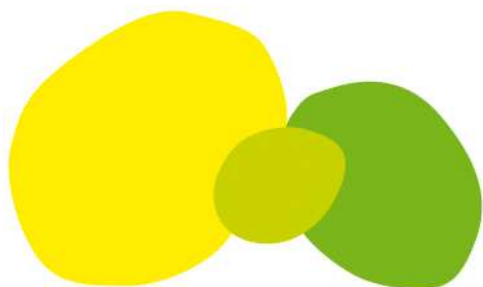
1.3.

| | |
|--|------|
| Conclusion de la première partie | p.15 |
|--|------|

PARTIE 2 : LES PRECONISATIONS

Pour les organismes

| | |
|--------------------------------------|------|
| Les conditions de réussite | p.16 |
| Les obstacles à la réalisation | p.20 |
| Quelques fiches-actions | p.22 |



PARTIE 1

LE RECENSEMENT

1.1.

LE CONTEXTE DE L'ETUDE

La problématique des transports demeure importante sur le territoire alsacien, au regard des enjeux énergétiques et climatiques. Ce secteur engloutit en effet à lui seul 1300 ktep/an de produits pétroliers en Alsace (2003).

Les démarches de mobilité : une réponse pionnière aux problèmes de déplacements.

L'augmentation du trafic routier, l'engorgement des voies de circulation, les difficultés de stationnement, de livraison et d'accès pour les clients, les fournisseurs et les salariés engendrent des pertes d'efficacité et contribuent à une augmentation du stress.

Cet ensemble de contraintes, renforcé par la topologie du territoire alsacien, dont la Plaine est entourée de massifs montagneux, constitue un frein au dynamisme des entreprises et territoires et contribue à la pollution de l'air et aux émissions de gaz à effet de serre.

Une modification des comportements nécessaire pour pérenniser les démarches

Le principe d'une démarche de mobilité est de mettre en place une politique d'incitation des salariés, clients, visiteurs ou fournisseurs, afin qu'ils adoptent des modes de déplacement alternatifs à la voiture individuelle : transports en commun, vélo, marche, covoiturage, autopartage, etc.

L'étude menée en 2008 et 2009 pour le compte de l'ADEME nationale montre depuis 2008 un ralentissement des démarches engagées, ainsi que la difficulté de conserver une dynamique lors du déploiement du plan d'actions.

La part de la voiture individuelle reste dominante (49% des consommations), devant le transport routier de marchandises (2/3 de poids lourds)

(Source : ASPA)

LES OBJECTIFS DU RECENSEMENT

Une étude qui se veut avant tout pédagogique et valorisante

Au regard de ces éléments de contexte, l'ADEME Alsace souhaite mener un recensement des démarches de mobilité engagées en Alsace, afin :

- d'approfondir la connaissance et le suivi des démarches engagées sur le territoire alsacien
- de valoriser « ce qui marche »
- d'identifier les axes (cibles, actions) à forts potentiels en région Alsace.

Beaucoup de démarches PDE étant « jeunes », l'un des objectifs réside dans l'identification de pistes pour maintenir la dynamique

LA METHODOLOGIE DE RECENSEMENT

Un inventaire le plus large possible

Un questionnaire est envoyé par mailing à près de 500 contacts, qui y répondent en ligne.

Une quinzaine de questions abordent les thèmes suivants :

- la démarche de mobilité, son ancienneté, son niveau d'avancement, le pilote, les aides ...
- les grands domaines d'actions, les motivations de la structure
- les indicateurs mis en place
- les facteurs clés de réussite, les écueils à éviter
- les renseignements administratifs (taille, nombre de sites, démarche inter-entreprises, implantation sur ZI/ZA ...)

Des champs libres sont à la disposition des répondants, afin qu'ils fassent part de leurs expériences et remarques.

Le détail des questions est annexé à ce rapport.

Bien entendu, les organismes n'ayant pas engagé de réflexion sur la mobilité, ou ceux qui ne sont pas intéressés sont également invités à répondre ; ils sont cependant plus difficiles à mobiliser et à identifier.

Des contacts difficiles à mobiliser par mailing, un appel téléphonique étant souvent plus fructueux qu'un simple mail

1.2. LE PANORAMA DES DEMARCHES

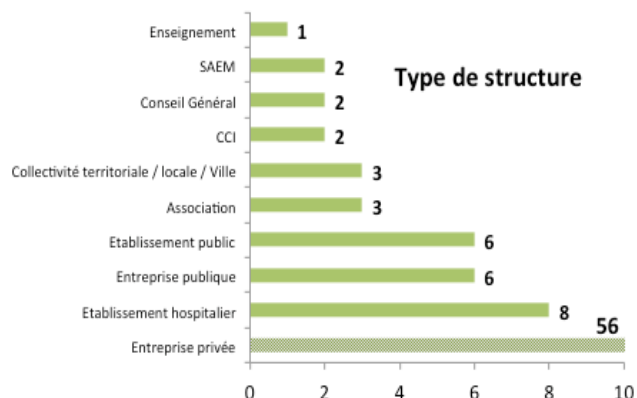
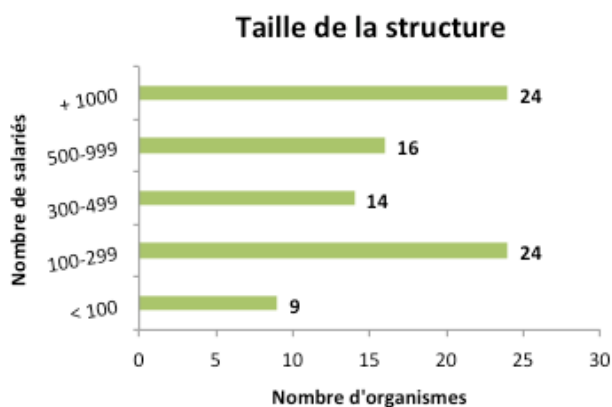
Une bonne représentativité des actifs en Alsace

**56 organismes
issus du privé
(63 %)**

**Une représentativité
de 40 % des actifs
(80 000 sur les
200 000 potentiels)¹**

**89 répondants sur
319 organismes
contactés (28 %)**

Les réponses montrent une bonne répartition des tailles des structures, ainsi que des types d'organismes : 56 d'entre eux (sur les 89 répondants) sont issus du secteur privé.



Des démarches encore peu nombreuses et assez jeunes (moins de deux ans)

**46 structures
(sur 89) ont
engagé une
démarche**

**Plus de la moitié
des démarches
ont moins de
deux ans**

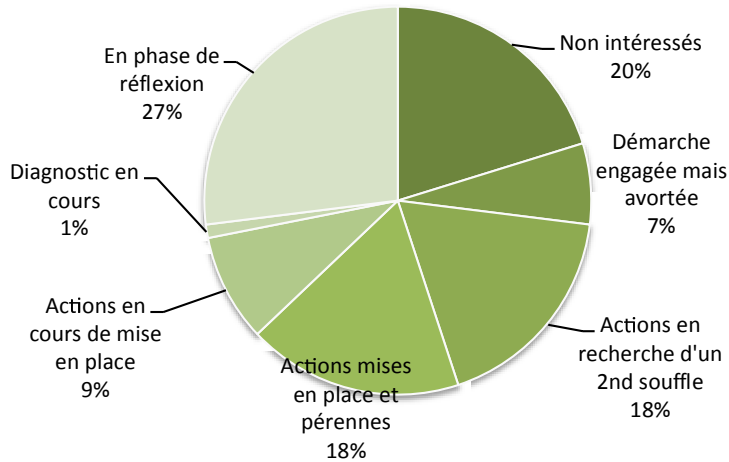
**15% (13) font
partie d'une
démarche
collective (PDIE)**

Seuls 13 organismes déclarent avoir rejoint un PDIE (Plan de déplacements inter-entreprises) alors que 34 d'entre eux sont implantés sur une ZI (zone industrielle) ou ZA (zone artisanale).

¹ : correspond aux entreprises ciblées, de plus de 100 salariés

Une égale répartition entre les démarches à engager et celles déjà démarrées

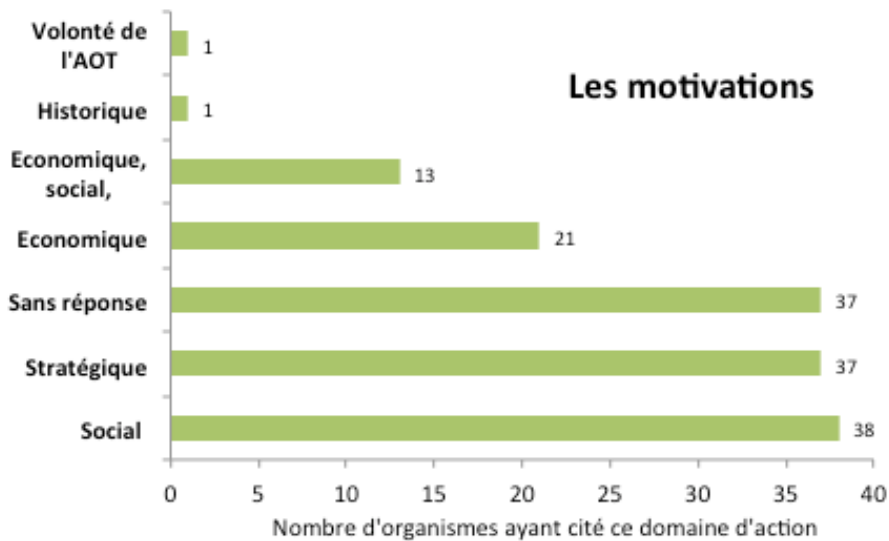
Niveau d'avancement de la démarche



24 organismes en cours de réflexion ; 18 non intéressés.

Malgré leur jeunesse, 16 démarches sont déjà en recherche d'un second souffle.

Des motivations qui varient d'un organisme à l'autre



Les motivations les plus souvent citées sont sociales et stratégiques (resp. 38 et 37 fois)

Motivations stratégiques = diminution des émissions de gaz à effet de serre, démarche type ISO14001 - Bilan Carbone - Agenda 21 - PDU - Plan Climat, pression des clients, communication et image ...

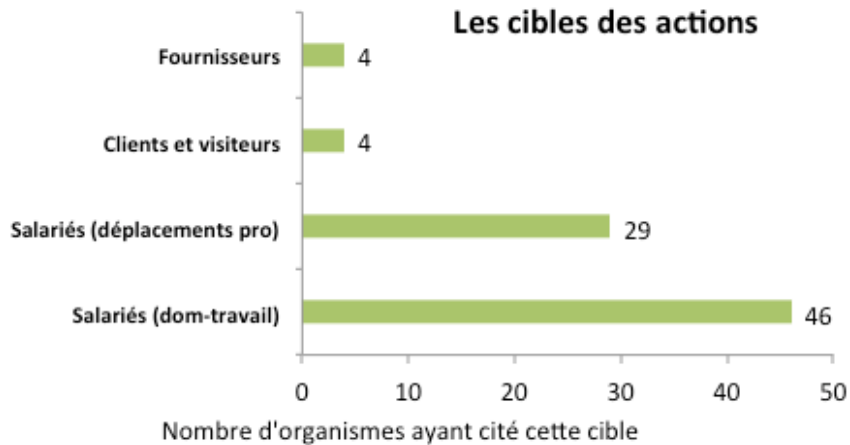
Motivations sociales = sécurité routière; prise en charge des frais d'abonnement, attractivité de l'entreprise pour les recrutements, politique de bien-être au travail ...

Motivations économiques = manque de places de stationnement, congestion de trafic, besoin de s'étendre géographiquement, déménagement, coût des places de stationnement ...

Les aides disponibles

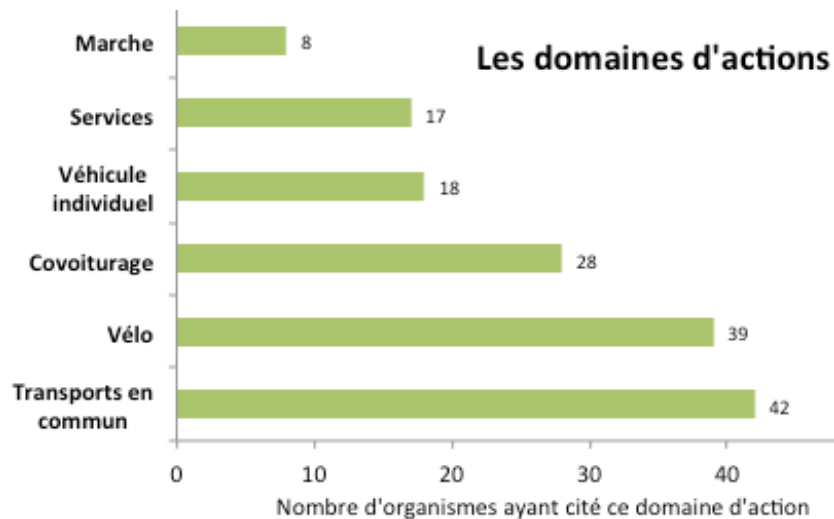
Parmi les aides citées, figurent notamment : l'ADEME, un bureau d'études, un stagiaire, la collectivité locale ou territoriale, le Pays, la CCI, l'agence locale d'urbanisme.

Les cibles et domaines d'actions



Toutes les structures sont engagées dans une réflexion sur les déplacements domicile-travail

Très peu de structures citent les déplacements de clients, fournisseurs ou visiteurs comme cibles de leurs actions.

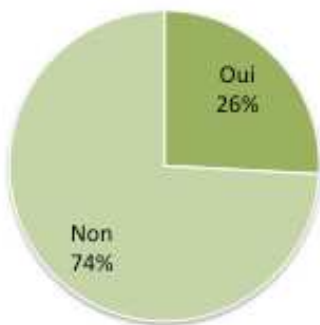


Des services aux salariés (télétravail, restaurant d'entreprise) encore peu cités (17 organismes)

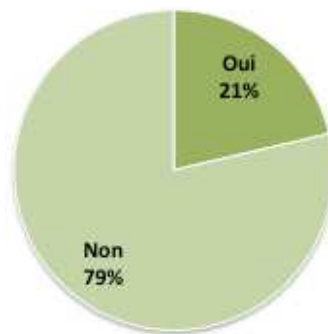
Presque tous les organismes travaillent sur les transports en commun et le vélo ; cela s'explique par le fait que la plupart sont situés en milieu urbain, et privilégient donc les modes doux disponibles facilement.

Un pilotage et du suivi encore très peu présents

Mise en place d'un comité de pilotage ?



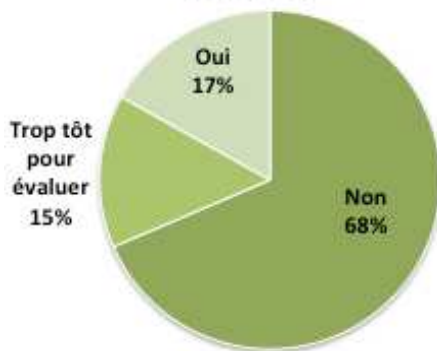
Définition d'indicateurs et objectifs ?



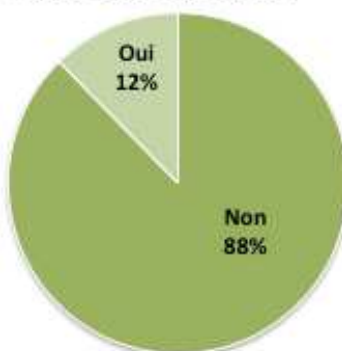
Seuls 19 organismes ont défini des indicateurs et objectifs associés

Un comité de pilotage a été mis en place dans 23 structures, soit 50% des 46 engagées dans une démarche de mobilité.

Evaluation régulière des actions ?



Suivi de l'impact environnemental ?

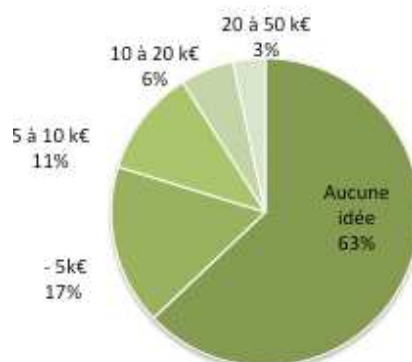


11 organismes déclarent suivre l'impact environnemental de leur démarche

Par ailleurs, seuls 15 structures déclarent évaluer régulièrement l'efficacité de leurs actions.

Une notion de coût direct encore assez vague

Coût estimé sur une année



2/3 des répondants n'ont pas de notion du budget à consacrer

Ces réponses sont à nuancer, car la plupart des démarches étant récentes, elles incluent le coût d'investissement.

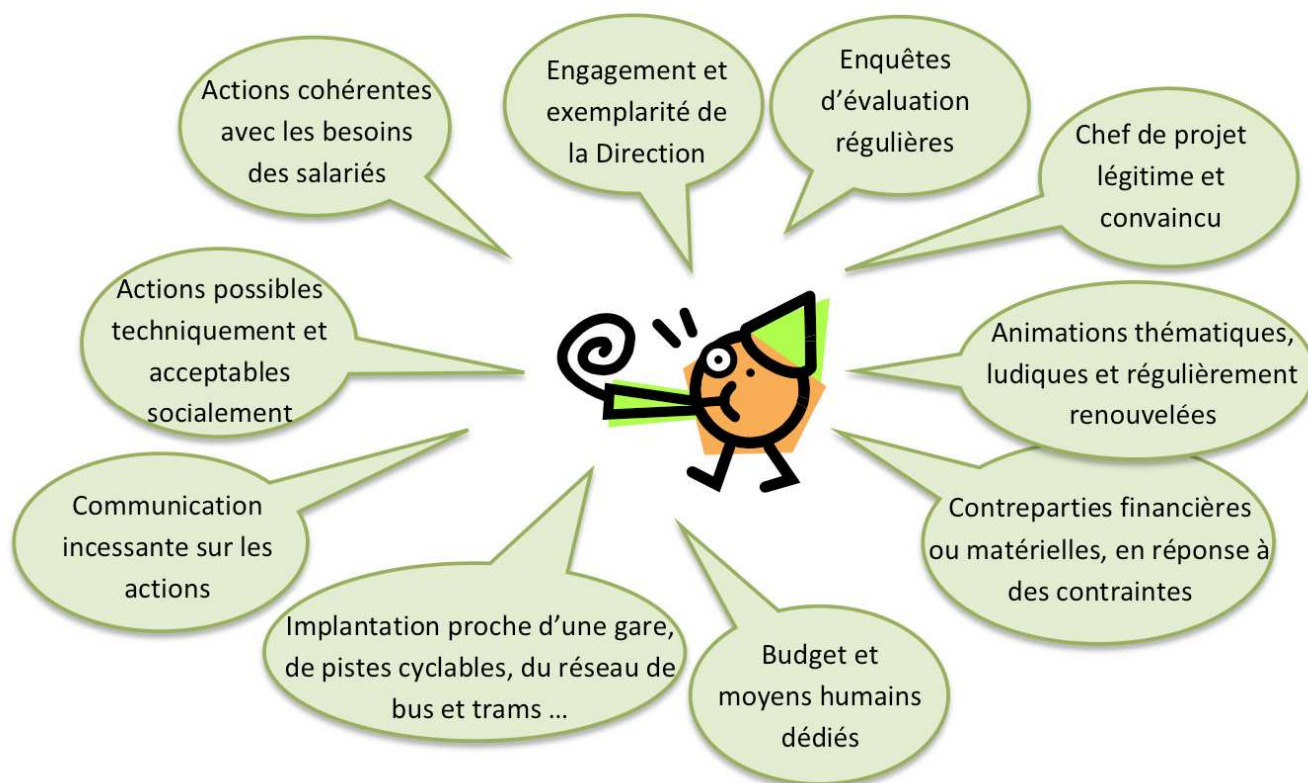
LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DES REPONSES

Le questionnaire proposé aux organismes cibles de l'enquête leur a permis de s'exprimer, à la fois sur les facteurs clés de succès mais aussi sur les écueils à éviter.

Il leur était par ailleurs proposé de réagir sur tout sujet qui leur semblait opportun.

Les commentaires ci-dessous sont un extrait représentatif des différentes réactions :

Les facteurs-clés de succès



Les écueils à éviter



Négliger la sensibilisation

Proposer toujours les mêmes actions ou animations (cela lasse)

Mettre en place des actions, sans avoir étudié au préalable leur intérêt pour un report modal

Négliger le suivi de l'efficacité d'une action (indicateur de mesure)

Imposer des actions, sans concertation

Surmédialiser la démarche

Promettre des actions, en sachant qu'elles seront difficiles, voire impossibles à réaliser

Attaquer frontalement l'usage de la voiture

Confier le projet uniquement à un stagiaire

Engager un projet sans le soutien de la Direction

Etre trop ambitieux, vouloir tout faire d'un coup

Imaginer un projet sur seulement quelques mois (il s'inscrit dans la durée)

Définir des délais de mise en place d'actions, sans en être le décideur

Conserver des privilèges pour certaines catégories de personnel

Quelques causes d'échecs de PDE

Un projet engagé sans volonté réelle de la Direction

Départ ou mutation du chef de projet



Trop de contraintes horaires ou personnelles des salariés

Coût trop important des actions identifiées

Manque de solutions alternatives à la voiture individuelle

Mesures identifiées déjà en place (ex : covoiturage « informel »)

Abandon du projet après mise en place des actions

Démarche engagée sans contrainte forte ou incitation financière

Pour un PDIE : projet engagé sans structure porteuse ni chef de projet commun

Essoufflement par manque de communication, d'information et de renouvellement

DES ACTIONS PARTICULIEREMENT EFFICACES

Les réponses au questionnaire d'enquête, auxquelles se rajoutent des entretiens téléphoniques, fournissent des exemples d'actions particulièrement efficaces, mises en œuvre dans des organismes alsaciens.

Les transports en commun

Hager a mis en place avec la Ville d'Obernai une navette entre une usine excentrée et le site principal, où se situe le restaurant d'entreprise.

Merck Millipore a obtenu du TER Alsace un arrêt supplémentaire le matin à la gare la plus proche de son site (Dachstein).

Le vélo

Le magasin Leroy Merlin de Hautepierre (67) met à la disposition de ses salariés des vélos pour la pause déjeuner, ou pour rentrer

La CUS (Communauté Urbaine de Strasbourg) propose à ses agents des « vélos à 1€ ».

Le magasin Leroy Merlin de Hautepierre (67) a également construit un abri vélos sécurisé et éclairé, pour répondre aux préoccupations de vol de vélos.

Le covoiturage

Au siège du Crédit Mutuel (Strasbourg), des places de stationnement ont été dédiées uniquement aux covoitureurs.

D'autres structures, comme la CUS, Merck Millipore ou Hager, ont mis en place cette mesure.

L'éco-conduite

Le Groupe ES, les Laboratoires Weleda ou encore le Groupe La Poste ont formé leurs collaborateurs à l'éco-conduite.

CUS Habitat demande à ses salariés de noter leur consommation de GNV, à l'utilisation d'un véhicule de service.

La communication et le management

Merck Millipore réalise des actions terrain, visant à « faire essayer » de nouveaux modes de transport.

Les Laboratoires Weleda participent à la semaine européenne de la mobilité, en incitant leurs salariés à venir autrement qu'en voiture pendant toute une semaine.

Merck Millipore propose également des « points info transport », régulièrement consultés par les salariés.

Le stationnement

La CUS, ainsi que les HUS (Hôpitaux Universitaires de Strasbourg), limitent l'accès au stationnement sur leur site.

Les Laboratoires Weleda suivent la diminution de l'emprise foncière de leurs places de stationnement.

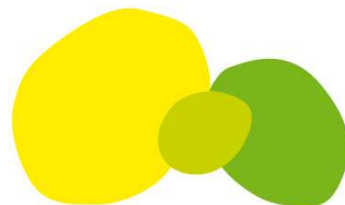
1.3.

CONCLUSIONS DE LA PREMIERE PARTIE

Les démarches de mobilité sont encore peu présentes en Alsace, malgré des problématiques déjà fortes et ancrées : congestion automobile, pollutions locales, ...

Le recensement réalisé à l'automne 2010 montre un assez timide taux d'engagement des structures alsaciennes dans une réflexion sur la mobilité des salariés ; toutefois, cet engagement concerne des établissements de taille importante et mobilisent donc beaucoup de salariés.

Toutefois, pour celles qui ont déjà travaillé sur ce sujet, des actions intéressantes et particulièrement efficaces en matière de report modal ont pu être observées. D'autres permettent de limiter les émissions de gaz à effet de serre, comme l'éco-conduite ou le report vers des véhicules plus « sobres ».



PARTIE 2



PRECONISATIONS



PRECONISATIONS POUR LES ORGANISMES

L'objet de cette partie est de mettre en relief les conditions de réussite, écueils à éviter et freins, pour les organismes qui souhaitent s'engager dans une réflexion sur la mobilité.

Une liste d'actions faciles à mettre en œuvre, ou plus compliquées mais très efficaces, sera également présentée.

LES CONDITIONS DE REUSSITE

S'il est aisé et peu risqué de se lancer dans un diagnostic, la réussite et la pérennité d'un PDE ne tient – et de loin – pas qu'à celui-ci. Les pistes évoquées ci-après résument les conditions sans lesquelles il sera difficile d'envisager le succès de la démarche sur la durée.

1/ La motivation et l'engagement

Un projet, quel que soit son domaine d'action, demande un engagement fort de la Direction ; les PDE n'y font pas exception.

L'implication de la Direction est primordiale, car elle détermine la dimension du plan d'actions et garantit le suivi dans la durée du PDE.

La gestion d'un tel projet doit se faire dans le respect de la culture de chaque entreprise. Les expériences montrent en effet qu'une approche participative et transparente offrira les meilleures garanties de succès.

Sauf dans de rares exceptions, un PDE ne verra le jour que sous la contrainte, subie ou volontaire.

L'acte d'abandonner sa voiture au profit d'un autre mode de transport n'est pas anodin, de même que celui de partager son véhicule.

Encore plus efficace que son implication : une réelle exemplarité de la Direction

Ainsi, une réflexion sur la mobilité sera d'autant plus légitime qu'elle viendra répondre à une contrainte :

- Un problème de stationnement, de congestion aux abords du site ;
- Un déménagement ou le manque de place pour étendre son site ;
- Améliorer l'image de l'entreprise (auprès des riverains en cas de circulation importante) ;
- Augmenter l'attractivité de l'entreprise pour embaucher de nouveaux collaborateurs (cas notamment de jeunes recrues, pas forcément équipées de véhicule personnel) ;
- Fédérer les salariés autour d'un projet d'entreprise, notamment en cas de climat social tendu.

Profiter d'une contrainte, pour la transformer en opportunité

ZOOM sur les PDIE :

L'engagement et la motivation sont d'autant plus importants pour une démarche collective. En effet, chacun des acteurs engagés répond à des logiques différentes, suivant ses propres problématiques internes.

Il convient donc, pour chaque entreprise engagée, de bien identifier ses enjeux, sa motivation et ses priorités, afin de les partager avec ses partenaires du PDIE.

2/ Le pilotage

Le pilotage d'un PDE est souvent confié à une personne occupant déjà d'autres fonctions.

Il n'existe cependant pas de configuration idéale ; seuls sont importants

- les moyens financiers qui lui sont alloués (temps, ressources internes et externes, ...) ;
- sa légitimité auprès des autres salariés.

Un stagiaire peut être utile au moment du diagnostic (enquête auprès des salariés) ou de l'organisation d'événementiels ; toutefois, il est déconseillé de le désigner chef de projet.

Un chef de projet PDE est rarement détaché à 100 %.

La motivation et l'enthousiasme du chef de projet conditionnent fortement la réussite du PDE.

L'expérience montre qu'un pilote convaincu et motivé aura les atouts et la légitimité pour convaincre sa Direction, ses collègues et faire avancer le plan d'actions.

Un chef de projet venant tous les jours en voiture ne sera pas légitime auprès de ses collègues.

ZOOM sur les PDIE :

Le pilotage est un point crucial pour les démarches inter-entreprises. Il est en effet fortement conseillé que la démarche soit portée par :

- *le gestionnaire de la zone,*
- *ou un groupement d'employeurs représentatif, motivé et doté de moyens humains, financiers et politiques.*

Avant même de se lancer dans l'élaboration du PDIE, il est donc impératif de réunir le noyau dur des acteurs.

3/ Le suivi par indicateurs

Comme dans tout projet, la motivation s'entretient par l'atteinte des objectifs que l'on se fixe.

Or, qui dit « objectifs », pense « indicateurs de suivi ».

C'est en amont du projet, lors de la co-construction des actions à mettre en oeuvre, que les indicateurs se définissent.

L'objectif à atteindre, l'outil pour suivre l'évolution de l'indicateur et le mode de reporting aux salariés doivent être définis le plus en amont possible.

Une communication régulière de l'évolution des indicateurs maintient la motivation.

L'évaluation environnementale

Même si l'objectif avoué est rarement la limitation des émissions de gaz à effet de serre, l'organisme a tout intérêt à mesurer, si cela est possible, l'impact environnemental de sa démarche :

- d'abord, parce que c'est une source de motivation et un projet fédérateur pour ses salariés ;
- ensuite, parce qu'identifier les leviers lui permettant de réduire sa dépendance aux énergies fossiles relève aujourd'hui des enjeux stratégiques d'une structure, quels que soient sa taille et son métier.

L'évaluation de sa dépendance aux énergies fossiles : un enjeu stratégique

4/ L'accompagnement et la communication

La perception de la valeur ajoutée d'un PDE pour les salariés est l'une des clés de la réussite de la démarche.

Pour que les actions correspondent aux besoins des salariés, la concertation est un vrai plus.

En effet, elle permet non seulement à chacun de faire remonter ses attentes, mais en plus de prendre la mesure d'enjeux plus larges, pour finalement se mettre d'accord sur des solutions qui conviennent au plus grand nombre (« acceptabilité »).

Les PDE relèvent avant tout de changements de comportements, qu'il convient d'encourager régulièrement.

Des évènementiels (challenges, semaines-test), accompagnés d'actions de communications régulières, permettent de maintenir un niveau d'écoute acceptable tout en permettant de « tester sans s'engager ».

Il ne suffit pas que les actions apportent un plus ; encore faut-il le démontrer !

Pour modifier les actes, il ne suffit pas de modifier que les idées

(exemple du fumeur)

LES OBSTACLES à la réalisation d'un PDE

Globalement, les organismes qui s'engagent dans un PDE définissent un certain nombre d'actions, consécutives ou non au diagnostic.

Les obstacles à la réussite du projet résident à la fois dans la concrétisation des actions identifiées, mais également dans le maintien de la dynamique dans la durée.

1/ « Mettre la charrue avant les bœufs »

Beaucoup d'organismes, par manque de temps ou pour répondre rapidement à une demande pressante de ses salariés, mettent en place des actions sans vraiment avoir cerné le besoin.

Les chefs de projet partent souvent sans vraiment s'assurer de la faisabilité de la démarche, ni s'assurer de partenariats (financiers notamment) mais également, sans identifier clairement les besoins.

Ainsi, nombre de constats ont été faits de mesures mises en place (création d'une navette, construction d'arceaux à vélos, création d'une plateforme de covoiturage ...) mais n'étant pas utilisées.

Force est de constater que l'on ne peut obliger les salariés à utiliser un service mis en place, aussi performant soit-il, s'ils n'en ont pas l'envie ni le besoin.

Une concertation interne et avec les partenaires chargés des transports est indispensable.

Les actions mises en place devront avoir été discutées et approuvées par toutes les parties prenantes, dont celle qui sera la première concernée : les utilisateurs.

Ainsi, il est recommandé de créer des groupes de travail thématiques, consécutifs au diagnostic, pour proposer des solutions en cohérence avec les contraintes et les besoins.

Inutile de créer des abris à vélos sécurisés si personne n'est prêt à pédaler pour venir travailler !

Il vaut mieux dépenser un peu de temps et d'argent dans un diagnostic partagé, plutôt que d'engager des mesures coûteuses et inutiles.

2/ Ne proposer aucune solution alternative

Il est tout à fait illusoire de demander à ses salariés d'abandonner leur voiture, ne serait-ce qu'un jour par semaine, sans leur proposer de contrepartie.

Ces contreparties peuvent prendre les formes suivantes :

- Offre raisonnable et adaptée de **transports en commun** : réseau urbain ou interurbain, TER, navette ... Les horaires de passage doivent être compatibles avec ceux de l'entreprise.
- Réseau de **pistes cyclables** « praticables », c'est-à-dire plat ou peu vallonné et sécurisé, en lien continu avec les zones résidentielles avoisinantes.
- Offre de **services** (entretien d'un vélo, aménagement d'un coin repas, etc.) en échange de la restriction d'accès au stationnement sur le site.

Le PDE doit être une démarche « gagnant-gagnant » entre le salarié et son employeur.

3/ « Attaquer de front » la voiture

Une démarche type « PDE » est un travail long et fastidieux, qui engage des changements de comportements relatifs, qui plus est, à la « sphère personnelle » des salariés.

L'objectif d'un PDE n'est pas de faire en sorte que les salariés n'utilisent plus leur voiture, mais qu'ils l'utilisent mieux !

On ne peut demander à une maman d'emmener ses enfants en bas-âge à pied à la crèche, tous les matins, alors que celle-ci est trop éloignée de son domicile. Par contre, on peut lui proposer :

- Des cours **d'éco-conduite** ;
- De se regrouper avec une ou plusieurs autres personnes pour **covoiturer, ne serait-ce qu'un seul jour dans la semaine** ;
- De venir à vélo ou en transports en commun, **les jours où elle ne s'occupe pas de ses enfants.**

Ces quelques suggestions montrent qu'**une solution, même partielle et non définitive, est toujours possible. Place aux solutions panachées !**

Un PDE n'est pas une arme « anti-voiture », bien au contraire !

4/ Se reposer sur ses acquis

L'enthousiasme initial d'un PDE peut très vite retomber ; il est très important que les employés gardent à l'esprit que le concept est vivant.

Le découragement peut vite gagner et il est indispensable de régulièrement proposer de nouvelles actions. Cela permet à la fois de garder l'intérêt mais aussi, d'attirer de nouveaux convertis.

En plus de l'élaboration de nouvelles actions concrètes, il conviendra de s'appuyer sur une réelle campagne de communication et de marketing (challenges, journées d'animations, petits-déjeuners, etc.).

Capitaliser sur les expériences positives

Pour éviter que les bonnes volontés se découragent à la première difficulté, mais aussi pour s'assurer qu'elles « prêcheront la bonne parole » auprès de leurs collègues, il est important de valoriser les initiatives exemplaires.

De même, dès qu'un problème survient, il est important de pouvoir le solutionner au plus vite si c'est possible. Dans tous les cas, il est primordial de communiquer sur ce qu'il a été possible de faire.

De nouvelles actions doivent constamment être proposées.

Un PDE/PDIE est, au quotidien, un outil vivant, de gestion et de management des « occupants » d'un espace dédié au travail.

QUELQUES FICHES ACTIONS

Nous avons souhaité recenser quelques actions engagées dans des organismes alsaciens, particulièrement efficaces et exemplaires.

Ces actions sont présentées sous forme de fiches en annexe au présent rapport.

Fiche n°1 : Créer une fonction « chef de projet mobilité »

Fiche n°2 : Restreindre l'accès au stationnement

Fiche n°3 : Dédier des places de stationnement aux covoitureurs

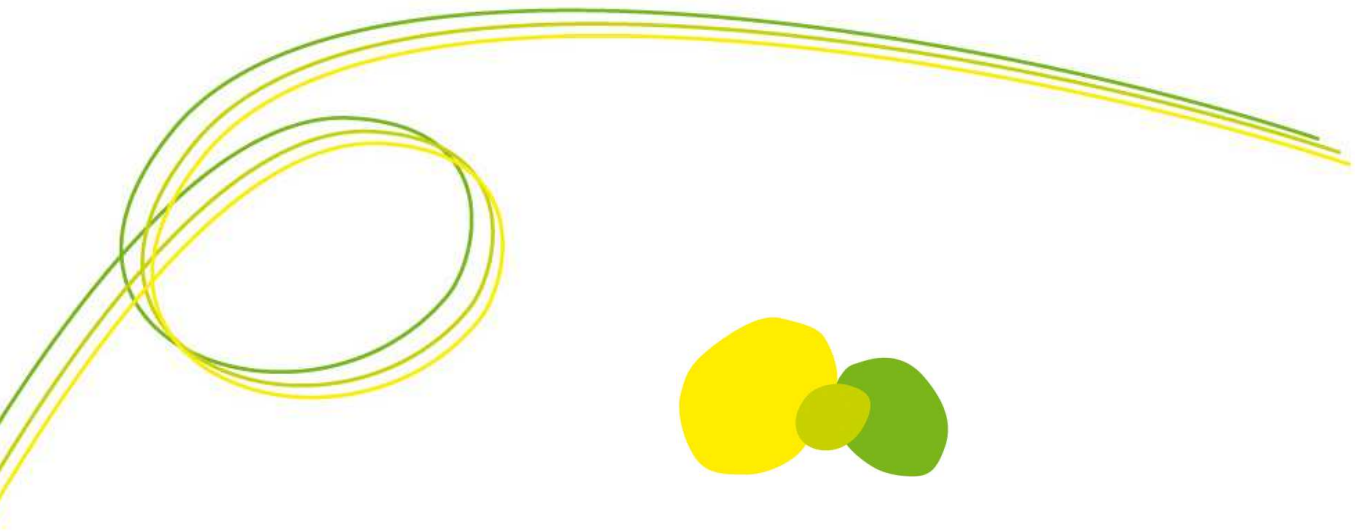
Fiche n°4 : Mieux utiliser sa voiture

Fiche n°5 : Maintenir l'intérêt, faire essayer

Fiche n°6 : Utiliser son vélo pour aller travailler

Fiche n°7 : Mieux se déplacer dans le cadre du travail

Fiche n°8 : Mener une action collective dans le cadre d'un PDIE



CONTACTS

ADEME

Florence Huc

Tél : 03 88 15 58 91

florence.huc@ademe.fr

ALTERNATIVE CARBONE

Anne-Lise Collet

Tél : 06 83 53 25 36

al.collet@alternativecarbone.fr

Roland Ribl & Associés

Natania Voltz

Tél : 03 90 41 28 10

strasbourg@rra.fr