



**HAL**  
open science

## Plans de mobilité pour les salariés : recherche de sites et analyse des stratégies des établissements

Isabelle van de Walle, Maxime Jean

### ► To cite this version:

Isabelle van de Walle, Maxime Jean. Plans de mobilité pour les salariés : recherche de sites et analyse des stratégies des établissements. [Rapport de recherche] Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques (CERTU). 2001, 120 p., tableaux, bibliographie p. 112-113. hal-02163423

**HAL Id: hal-02163423**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-02163423>**

Submitted on 24 Jun 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Certu

PREDIT

les rapports  
d'étude

# Plans de mobilité pour les salariés

*Recherche de sites  
et analyse des stratégies  
des établissements*

TRANSPORT ET MOBILITÉ



### Avis aux lecteurs

La collection rapports d'étude du Certu se compose de publications proposant des informations inédites, analysant et explorant de nouveaux champs d'investigation. Cependant l'évolution des idées est susceptible de remettre en cause le contenu de ces rapports.

Le Certu publie aussi les collections :

**Dossiers** : ouvrages faisant le point sur un sujet précis assez limité, correspondant soit à une technique nouvelle, soit à un problème nouveau non traité dans la littérature courante. Le sujet de l'ouvrage s'adresse plutôt aux professionnels confirmés. Le Certu s'engage sur le contenu mais la nouveauté ou la difficulté des sujets concernés implique un certain droit à l'erreur.

**Référence** : Cette collection comporte les guides techniques, les ouvrages méthodologiques et les autres ouvrages qui, sur un champ donné assez vaste, présentent de manière pédagogique ce que le professionnel courant doit savoir. Le Certu s'engage sur le contenu.

**Débats** : publications recueillant des contributions d'experts d'origines diverses, autour d'un thème spécifique. Les contributions présentées n'engagent que leurs auteurs.

Catalogue des publications disponible sur : <http://www.certu.fr>

## Avant-propos

Le présent ouvrage présente les résultats de travaux financés dans le cadre du *programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres (PREDIT)* et de son *groupe thématique "Gestion des déplacements urbains"*.

Le *PREDIT* a vocation à soutenir l'effort de recherche dans les domaines suivants : transports routiers et ferroviaires ; transports publics de voyageurs et de marchandises ; déplacements en milieu urbain.

Il vise à rendre le système de transport français plus performant, plus sûr, plus respectueux de l'environnement, mieux adapté à la demande des usagers et à conforter la compétitivité des entreprises de biens et de services de ce secteur.

Lancé en mars 1996, à l'initiative des ministères des transports, de la recherche, de l'environnement et de l'industrie, avec le soutien de l'Ademe et de l'Anvar, le *PREDIT* couvre la période 1996-2000. Son comité d'orientation est présidé par Dominique BUSSEREAU, député de la Charente-Maritime.

Au sein de ce programme, *le groupe thématique « Gestion des déplacements urbains »* a pour objectif de favoriser la réalisation d'expérimentations de nouveaux systèmes, services et modes de gestion des déplacements urbains ainsi que l'expérimentation de processus décisionnels innovants (coopération entre acteurs institutionnels, entre organismes privés et publics, concertation, etc.).

Cet objectif doit permettre de répondre aux préoccupations des collectivités locales (et des autorités organisatrices de transport) qui souhaitent assurer la mobilité dans le cadre d'un « développement durable ». Il doit, dans un contexte de forte concurrence internationale, favoriser l'activité économique des villes en renforçant leur desserte ainsi que "l'accessibilité" aux services urbains qu'elles seront à même d'offrir aux nouvelles entreprises, nouveaux habitants et visiteurs.

*Le groupe thématique « Gestion des déplacements urbains »* est animé par un comité de pilotage, composé des membres suivants :

### PRÉSIDENT :

- Francis CUILIER, Directeur de l'Agence d'Urbanisme de Bordeaux métropole Aquitaine (A'URBA)

### SECRÉTAIRES :

- Michel MUFFAT, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement (METL) ; Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques
- Thérèse SPECTOR, METL - Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques

### REPRÉSENTANTS DES ADMINISTRATIONS OU DES AGENCES D'OBJECTIFS

- Frédéric DENISEY, METL - Direction des Transports Terrestres
- Jean-Claude SERRERO, Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, Bureau de l'Évaluation et de la Valorisation des Programmes,
- Philippe VALLOUIS, ADEME, Département Organisation et Systèmes de Transport

### PERSONNALITÉS

- Maurice ABEILLE, CERTU
- Francis BARONNET-FRUGES, Société Nouvelle des Transports de l'Agglomération Niçoise - ST2N
- Francis BEAUCIRE, CNRS - Université de Cergy-Pontoise
- Gérard CABBILLAU, SNCF, Direction de la Recherche
- Simone FEITLER, RENAULT Direction de la Recherche
- Edith HEURGON, RATP, Département du Développement
- Jean LAVAGNA, Association des Ingénieurs des Villes de France (AIVF), Principauté de Monaco,
- Yan LE GAL, Consultant
- Marc LE TOURNEUR, TRANSDEV
- Lionel MAIFFRET, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Nord Pas-de-Calais
- Bert McCLURE, EDF, Transports et Véhicules Électriques
- Patrick MORBOIS, SEMALY
- Pascale PECHEUR, GART
- Jean-Louis SEHIER, Communauté Urbaine de Lille
- Jean-François TROIN, FNAUT

Cette recherche a été réalisée et le rapport rédigé par Isabelle VAN DE WALLE, chargée de recherche au département Évaluation des politiques publiques du CRÉDOC, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie. Stéphanie CAILLE et Ali GACEM ont collaborés à ces travaux.

Maxime JEAN, chargé de projets au département Mobilité du CERTU, a assuré la maîtrise d'ouvrage de cette recherche et apporté son concours à la rédaction ; il a notamment rédigé le chapitre 1, les § 2.1 à 2.3 du chapitre 2, les éléments de réponses du § 5.2 et les annexes 6.5 à 6.10. Il a revu la présentation des établissements de façon à la rendre anonyme et a mis en forme le manuscrit.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que les entretiens ayant été effectués courant 1999, certaines présentations d'établissements nécessitent une mise à jour, qui plus est dans un contexte très évolutif du fait du caractère novateur de la démarche de plan de mobilité et des apports réglementaires récents.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont été sollicitées par le CRÉDOC au cours de ce travail et nous ont aidé dans sa réalisation, notamment les directions des ressources humaines, les directions techniques, les salariés et les représentants du personnel rencontrés dans chacun des établissements qui ont fait l'objet de l'enquête de terrain.

## NOTICE ANALYTIQUE

<b>Organisme commanditaire, avec le financement du PREDIT :</b> CERTU : centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques 9 rue Juliette Récamier 69006 LYON tél. : 04.72.74.58.00 Fax. : 04.72.74.59.00		
<b>Titre : PLANS DE MOBILITÉ POUR LES SALARIÉS</b>		
<b>Date d'achèvement :</b> 30 juillet 2001	<b>Sous-titre :</b> recherche de sites et analyse des stratégies des établissements	<b>Langue :</b> Français
<b>Organisme auteur :</b> CRÉDOC et CERTU	<b>Rédacteurs et coordonnateur :</b> Isabelle VAN DE WALLE (Crédoc), Maxime JEAN (Certu)	<b>Relecteur assurance qualité :</b> Thierry DU CREST (Certu)
<b>Résumé :</b> <p>Les déplacements domicile-travail et professionnels constituent, avec les visites, les motifs les plus consommateurs de kilomètres pour les déplacements locaux. La 6<sup>ème</sup> orientation des plans de déplacements urbains (PDU) inscrite dans la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (LAURE) –complétée dans le projet de loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU)- porte sur l'encouragement à établir un plan de mobilité dans les établissements et à l'usage des modes durables pour le transport des salariés, notamment les transports collectifs et le covoiturage. La loi SRU impose en outre aux autorités organisatrices des transports urbains des agglomérations de plus de 100 000 habitants de mettre en place un service de conseil en mobilité à l'intention des établissements importants.</p> <p>La démarche de plan de mobilité consiste à mettre en œuvre un ensemble cohérent d'actions destiné à inciter les salariés ou usagers à réduire leur utilisation individuelle de la voiture au profit des autres modes ou usages. La présente recherche, confiée au CRÉDOC par le CERTU, a permis d'identifier les arguments qui peuvent motiver les établissements à mettre en œuvre une démarche du type plan de mobilité, ainsi que les sources de blocages. Elle a comporté 2 phases successives :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-une pré-enquête téléphonique auprès de responsables d'établissements de taille importante dans 3 agglomérations, afin de repérer des sites pour l'enquête de terrain ;</li><li>-une enquête sur le site avec entretiens approfondis auprès de responsables et de représentants du personnel de 9 établissements dans 4 agglomérations.</li></ul> <p>Les entretiens ont permis d'esquisser une typologie de ces établissements en 4 groupes définis en fonction de la stratégie de la direction à l'égard des déplacements de leurs salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-les établissements publics incitateurs ;</li><li>-les « entreprises vertes » ;</li><li>-les établissements sensibles à la pression sociale ;</li><li>-les entreprises privilégiant la logique économique.</li></ul> <p>Neuf arguments susceptibles de motiver les directions d'établissements à mettre en œuvre des actions en faveur de la limitation de l'usage de la voiture individuelle peuvent être avancés, parmi lesquels la limitation des espaces non productifs, les économies, l'image interne et externe de l'établissement, la sécurité dans les trajets, le management environnemental, etc.</p> <p>Les principaux obstacles à la démarche de plan de mobilité concernent le réseau de transport collectif et les infrastructures, la vie privée, les difficultés réglementaires et administratives, les conditions du travail ou encore l'organisation spatiale et les services accordés aux salariés.</p> <p>Après une introduction générale sur l'intérêt a priori de la démarche de plan de mobilité, le présent rapport d'étude expose les résultats de la pré-enquête puis de l'enquête de terrain où chaque établissement fait l'objet d'une description détaillée. Il conclut sur les arguments en faveur de la démarche et ses obstacles, pour lesquels le Certu propose des éléments de réponse.</p>		
<b>Mots clés :</b> Communication, concertation, covoiturage, économie, établissements, habitudes, information, loi sur l'air, LOTI, management de la mobilité, management de l'environnement, marche, participation, plan de déplacements urbains, plan de mobilité, salariés, sécurité, sensibilisation, SRU, stratégies d'entreprises, transports collectifs, transports publics, vélo, voiture-solo	<b>Diffusion :</b> Libre	
	<b>Nombre de pages :</b> 150	
	<b>Bibliographie :</b> Oui	

# SOMMAIRE

<b>1. RÉSUMÉ ANALYTIQUE EN 4 PAGES .....</b>	<b>7</b>
1.1 LES LOGIQUES D'ENTREPRISES.....	7
1.2 LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA DÉMARCHE .....	8
1.3 LES OBSTACLES .....	8
1.4 LES PERSPECTIVES.....	9
1.5 LA LISTE DES ACTIONS ENVISAGEABLES DANS LE CADRE D'UN PLAN DE MOBILITÉ .....	10
<b>2. LE CONTEXTE.....</b>	<b>11</b>
2.1 LES DÉPLACEMENTS ET LE STATIONNEMENT.....	11
2.2 LES ENJEUX DU MANAGEMENT DE LA MOBILITÉ.....	12
2.3 LA RÉGLEMENTATION .....	14
2.4 LA RECHERCHE DE SITE POUR L'EXPÉRIMENTATION .....	15
<b>3. CENT VINGT ENTREPRISES FACE AUX DEPLACEMENTS DOMICILE TRAVAIL .....</b>	<b>16</b>
3.1 LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE LA PRÉ-ENQUÊTE .....	16
3.2 LES ACTIONS CONTRIBUANT À LIMITER L'USAGE DE LA VOITURE INDIVIDUELLE .....	19
3.3 LE REPÉRAGE DES SITES POUR L'ENQUÊTE DE TERRAIN .....	30
<b>4. LES LOGIQUES D'ENTREPRISE.....</b>	<b>34</b>
4.1 LES ENTREPRISES PUBLIQUES INCITATRICES .....	37
4.2 LES « ENTREPRISES VERTES » .....	47
4.3 LES ENTREPRISES SENSIBLES À LA PRESSION SOCIALE.....	66
4.4 LES ENTREPRISES PRIVILÉGIANT LA LOGIQUE ÉCONOMIQUE.....	80
<b>5. CONCLUSION.....</b>	<b>93</b>
5.1 LES ARGUMENTS EN FAVEUR DE LA DÉMARCHE .....	94
5.2 LES OBSTACLES À LA DÉMARCHE ET DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.....	95
<b>6. ANNEXES.....</b>	<b>103</b>
6.1 COURRIER ENVOYÉ AUX ENTREPRISES EN VUE DE LA PRÉ-ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE ....	104
6.2 GRILLE D'ENTRETIEN DE LA PRÉ-ENQUÊTE TÉLÉPHONIQUE .....	105
6.3 L'ISO 14 001 ET LES NORMES DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL .....	107
6.4 LA MAJORATION FORFAITAIRE « ACCIDENT DU TRAJET » .....	108
6.5 LISTE DES ACTIONS ENVISAGEABLES DANS LE CADRE D'UN PLAN DE MOBILITÉ .....	109
6.6 BIBLIOGRAPHIE.....	112
6.7 SITES INTERNET.....	114
6.8 ABRÉVIATIONS .....	116
6.9 GLOSSAIRE .....	118
6.10 INDEX .....	120

# 1. RÉSUMÉ ANALYTIQUE EN 4 PAGES

Les déplacements domicile-travail et professionnels constituent –pour les déplacements locaux- les motifs les plus consommateurs de kilomètres avec les visites : respectivement 18,7 %, 17,9 % et 12,1 % des déplacements locaux pour le motif travail fixe, visites et professionnel, hors retour au domicile d'après l'enquête INSEE-INRETS transports et communications de 1993-1994 [INRETS, septembre 1997]. La 6<sup>ème</sup> orientation des plans de déplacements urbains (PDU) inscrite dans la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (LAURE) –complétée dans le projet de loi relative à la solidarité et au renouvellement urbain (SRU)- porte sur l'encouragement à établir un plan de mobilité dans les établissements et à l'usage des modes durables pour le transport des salariés, notamment les transports collectifs et le covoiturage. La loi SRU impose en outre aux autorités organisatrices des transports urbains des agglomérations de plus de 100 000 habitants de mettre en place un service de conseil en mobilité à l'intention des établissements importants.

La démarche de plan de mobilité consiste à mettre en œuvre un ensemble cohérent d'actions destiné à inciter les salariés ou usagers à réduire leur utilisation individuelle de la voiture au profit des autres modes ou usages.

La présente recherche, confiée au CRÉDOC par le CERTU, a permis d'identifier les arguments qui peuvent motiver les établissements à mettre en œuvre une démarche du type plan de mobilité, ainsi que les sources de blocages. Elle a comporté 2 phases successives :

- une pré-enquête téléphonique auprès de responsables d'établissements de taille importante dans 3 agglomérations, afin de repérer des sites pour l'enquête de terrain ;
- une enquête sur le site avec entretiens approfondis auprès de responsables et de représentants du personnel de 9 établissements dans 4 agglomérations.

## 1.1 Les logiques d'entreprises

Les entretiens réalisés dans les 9 établissements choisis ont permis au Crédoc d'esquisser une typologie de ces établissements en 4 groupes définis en fonction de la stratégie de la direction à l'égard des déplacements de leurs salariés :

- les établissements publics incitateurs ;
- les « entreprises vertes » ;
- les établissements sensibles à la pression sociale ;
- les entreprises privilégiant la logique économique.

### 1.1.1 Les entreprises publiques incitatrices :

En tant que collectivité publique, ces 2 entreprises publiques incitatrices ont pour objectif premier d'être un exemple pour les autres employeurs de l'agglomération urbaine. Elles veulent :

- devenir un élément moteur dans la mise en œuvre des PDU ;
- mobiliser les autres employeurs vis-à-vis de la démarche de plans de mobilité et jouer leur rôle de conseil et d'assistance technique en mobilité.

Pour cela, elles commencent par expérimenter au préalable la démarche de plan de mobilité auprès de leurs propres employés pour se forger un savoir-faire.

### 1.1.2 Les entreprises vertes :

Pour ces 3 entreprises, la démarche en faveur d'une maîtrise des déplacements domicile-travail s'intègre dans le cadre de la politique environnementale engagée par la direction, qu'il s'agisse d'une certification ISO 14 001 de management environnemental ou non (cf. annexe 6.3).

Le projet concernant les déplacements domicile-travail est porté par les services chargés de la politique environnementale : cellule environnement, service de gestion des risques ou groupe environnement.

L'objectif premier de la démarche engagée sur les déplacements domicile-travail est de faciliter l'adhésion et la mobilisation des salariés autour du projet de management environnemental. Il s'agit de renforcer la culture d'entreprise, d'introduire de la cohérence entre les pratiques privées et les pratiques professionnelles.

La possibilité de réaliser des économies intervient également. Les directions espèrent résoudre le problème de la saturation des parkings privés et éviter leur agrandissement dans les entreprises en expansion.



### **1.1.3 Les entreprises sensibles à la pression sociale :**

Dans ces 2 entreprises, ce sont les salariés qui sont à l'initiative de la démarche avec pour objectif de réduire le coût des déplacements et de protester contre l'éventualité de suppression de places de stationnement gratuit sur la voirie publique.

Les directions d'entreprise sont amenées à soutenir la démarche des salariés pour anticiper des revendications salariales, favoriser l'aboutissement d'une négociation salariale -notamment celle liée au passage aux 35 heures- ou encore éviter un conflit social. La direction de l'entreprise peut également s'inscrire dans une stratégie commerciale lorsque le projet concernant les déplacements domicile-travail est susceptible d'avoir à terme des effets positifs sur l'accueil de la clientèle.

### **1.1.4 Les entreprises privilégiant la logique économique :**

Ces 2 entreprises ne s'inscrivent pas dans les trois stratégies dominantes précédentes. Elles réfléchissent à l'organisation des déplacements en interne, aux possibilités de réduction ou de limitation de coûts et des investissements, à l'accueil de leur clientèle et à l'organisation du travail.

L'une des deux entreprises de cette logique cherche à assurer une gestion optimale de ses espaces de stationnement en conciliant des objectifs économiques, commerciaux et de fonctionnement des services.

Dans la seconde entreprise, la direction est attentive aux actions dont l'initiative de la démarche revient aux salariés, car elle y voit la possibilité de résoudre des problèmes liés à l'étendue du site, à la croissance des effectifs et aux coûts des déplacements professionnels. La priorité est ici donnée à la logique économique et à l'organisation du travail.

## **1.2 Les arguments en faveur de la démarche**

Neuf arguments susceptibles de motiver les directions d'établissements à mettre en œuvre des actions en faveur de la limitation de l'usage individuel de la voiture peuvent être avancés. Il s'agit de :

1. Limiter les espaces non productifs et améliorer la fluidité de la circulation aux abords et dans l'enceinte de l'entreprise. La mise en place d'un plan de mobilité peut être particulièrement adaptée en cas de congestions localisées, de plans d'expansion ou de relocalisation ;
2. Réaliser des économies liées à :
  - l'abandon d'un projet d'extension des parkings privés, la réduction des frais de déplacements professionnels, la réduction de l'utilisation des voitures de service et/ou à terme du parc de voitures;
  - la possibilité de ristournes sur le versement transport et sur la majoration forfaitaire accident du trajet ;
  - la rentabilisation des temps de déplacements professionnels avec la mise en place de navettes minibus ;
3. Améliorer la sécurité dans les trajets domicile-travail et professionnels, voire sur le lieu de travail en raison de la limitation du stress et de la fatigue liés à une moindre utilisation de la voiture individuelle ;
4. Améliorer les relations sociales autour d'un projet d'entreprise qui permet de susciter l'intérêt des salariés, de renouer le dialogue et d'anticiper des risques de conflit ;
5. Renforcer l'image de marque, la démarche renvoyant une image d'« entreprise citoyenne » ;
6. Anticiper les actions du PDU en faveur de la maîtrise des déplacements automobile pour les entreprises situées en centre ville ou en zone dense ;
7. Accroître les résultats commerciaux de l'entreprise grâce à l'amélioration des conditions d'accueil de la clientèle et des usagers ;
8. Mobiliser les salariés autour du projet de management environnemental mis en œuvre par l'entreprise ;
9. Montrer l'exemple des collectivités publiques, ce qui permet d'une part, de sensibiliser et de motiver les entreprises privées et établissements publics de l'agglomération dans la mise en œuvre d'une démarche de plan de mobilité et d'autre part, d'acquérir des compétences en conseil en mobilité.

## **1.3 Les obstacles**

Des facteurs externes et internes à l'établissement peuvent constituer des obstacles à la démarche de plan de mobilité. Il peut s'agir du réseau de transport collectif et des infrastructures, de la vie

privée, de difficultés réglementaires et administratives, des conditions du travail ou encore de l'organisation spatiale et des services accordés aux salariés.

### **1.3.1 Facteurs externes**

#### **Le réseau de transports en commun et les infrastructures :**

- les bonnes conditions de circulation automobile pour rejoindre le lieu de travail ;
- l'insuffisance du réseau d'aménagements en faveur d'une pratique sûre du vélo ;
- les carences du réseau de transports en commun ;
- le sentiment d'insécurité dans les transports en commun et à bicyclette.

#### **La vie privée :**

- les exigences temporelles et de déplacement liées à la vie familiale ;
- la rentabilisation de la voiture individuelle par les déplacements familiaux ;
- l'accession à la propriété du logement dans des zones résidentielles périurbaines.

#### **Les obstacles réglementaires et administratifs :**

- l'impossibilité (avant la loi SRU) pour les entreprises publiques de province de verser des indemnités de déplacements pour les trajets domicile-travail ;
- la « culture des CRAM », caisse régionale d'assurance maladie, a priori réticentes à la prise en compte du covoiturage dans les possibilités de ristournes sur la majoration « Accident du trajet » ;
- la culture des autorités organisatrices des transports a priori réticentes à la prise en compte du covoiturage dans les possibilités d'abattement du versement transport (VT) ;
- le flou juridique relatif au covoiturage et notamment au statut du conducteur.

### **1.3.2 Facteurs internes à l'entreprise**

#### **L'organisation du travail :**

- le mouvement de généralisation des horaires variables ;
- la charge de travail des cadres et leurs horaires non stabilisés ;
- la mise à disposition de voitures de fonction ;
- le niveau élevé des rémunérations qui limite l'attrait économique des modes de transport alternatifs.

#### **L'organisation spatiale de l'entreprise et les services mis à disposition des salariés :**

- l'isolement géographique de l'entreprise par rapport au réseau de transports en commun ;
- les possibilités importantes de stationnement gratuit et sécurisé ;
- l'absence de possibilité de restauration sur place ;
- la petite taille de l'entreprise.

## **1.4 Les perspectives**

Après une décennie d'expérimentation, les Pays-Bas comptent aujourd'hui plusieurs milliers de « vervoerplan », l'équivalent d'un plan de mobilité. L'objectif gouvernemental est clair : à moyen terme, un transport plan dans chaque établissement de plus de 50 employés. En France, se fixer l'objectif à 5 ans d'un plan dans toute entreprise de plus de 500 salariés serait ambitieux.

Des experts ont d'ores et déjà des éléments qui ne demandent qu'à être formalisés pour devenir des outils méthodologiques pour la mise en oeuvre d'un plan de mobilité, mais ces outils font actuellement défaut ce qui constitue vraisemblablement une des raisons pour lesquelles les PDU sont très peu volontaires dans ce domaine de l'encouragement aux établissements à participer aux objectifs de la loi.

Cette carence d'outils sera prochainement comblée avec la publication de documents méthodologiques :

- d'une part, destinés aux établissements publics ou privés eux-mêmes qui souhaitent se lancer dans la démarche de plan de mobilité ; cette publication est pilotée par l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), qui capitalise actuellement les enseignements des différentes études et expérimentations en cours ;

-d'autre part, destiné aux services de conseil en mobilité qui manquent cruellement d'outils pour approcher les entreprises et les encourager à la démarche ; ce guide est piloté conjointement par la direction des transports terrestres (DTT) et le groupement des autorités responsables de transport (GART).

Par ailleurs, des financements sont prévus à la DTT et à l'Ademe pour aider les autorités organisatrices des transports urbains (AOTU) à étudier le potentiel de plan de mobilité dans leur agglomération et pour expérimenter des démarches innovantes.

## **1.5 La liste des actions envisageables dans le cadre d'un plan de mobilité**

Cf. annexe 6.5.

Les actions peuvent concerner :

### ➤ **La Communication :**

Faire participer les salariés au plan, nommer un(e) « Monsieur/Madame Mobilité », instaurer un comité de pilotage, réaliser une enquête déplacements annuelle, réaliser un encart Mobilité dans le journal mensuel, créer une page Mobilité sur le site intranet, encourager la création de clubs d'usagers, organiser un rallye mobilité annuel, etc.

### ➤ **Les Transports Publics :**

Créer des cheminements piétons directs vers l'arrêt de bus, prendre en charge partiellement les abonnements, mettre à disposition des tickets de bus pour les déplacements professionnels, créer une page Information multimodale sur le site intranet, adapter les horaires de travail à ceux des transports publics (TP), garantir le retour en taxi au delà des horaires, etc.

### ➤ **Le Covoiturage et Multivoiturage (« Car Sharing ») :**

Favoriser l'appariement entre employés, substituer le parc de véhicules de service avec du multivoiturage, privilégier le stationnement pour les covoitureurs, mettre à disposition des minibus pour les pendulaires (« van pooling »), garantir le retour pour les covoiturés, participer aux frais d'entretien des voitures des covoitureurs, etc.

### ➤ **Les Véhicules de service ou de fonction :**

Limiter le nombre de voitures de fonction, faire déclarer en avantage en nature l'utilisation d'un véhicule de service pour les navettes au domicile, mettre les véhicules de service en pool, rendre « propre » la flotte de véhicules, etc.

### ➤ **Les Modes doux :**

Créer des infrastructures cyclables et piétonnes sur le site, créer un stationnement vélos pratique et sûr, proposer des vélos de service, installer des vestiaires et douches, offrir un « check-up » vélo annuel, encourager le club d'utilisateurs du vélo, etc.

### ➤ **Le Stationnement :**

Limiter le nombre de places, rendre le stationnement payant sur le lieu de travail, pratiquer le « Cash out », etc.

### ➤ **Les autres actions envisageables :**

Suivre annuellement les usages et dresser un bilan des déplacements de personnes et de marchandises, mettre en place un compte déplacements employeur, participer aux frais de déménagement pour se rapprocher du travail, encourager au télétravail, à la visioconférence et aux réunions téléphoniques, faire du « Marketing individualisé » auprès des salariés, s'engager dans le management environnemental ISO 14 001 (cf. Annexe 6.3), proposer des services de proximité sur le site, etc.

## 2. LE CONTEXTE

Les déplacements urbains relèvent d'une multitude de compétences et de territoires. Qu'il s'agisse de l'aménagement, de la voirie, de l'espace public, du stationnement ou des circulations, les choix sont interdépendants et agissent sur les déplacements quotidiens. Les plans de déplacements urbains (PDU) constituent une approche globale qui repose sur le partenariat des multiples acteurs qui créent la ville. Les établissements employeurs ou gestionnaires d'activités constituent des générateurs de déplacements qui doivent être intégrés dans cette approche globale. Agissant sur les habitudes de déplacements quotidiens, les conditions de desserte et de stationnement, la démarche de plan de mobilité, ou plan de déplacements dans les établissements, s'apparente à un « micro-PDU » à l'échelle d'un site d'emploi ou d'activité. La réglementation encourage ce type de démarche dans les établissements qu'il est indispensable de mieux connaître pour leur apporter un service adapté à leurs objectifs.

### 2.1 Les déplacements et le stationnement

La gestion de la demande de déplacements « Travel Demand Management » est pratiquée de longue date aux États-Unis et en Europe où de nombreuses agglomérations ont mis en œuvre des mesures physiques, de régulation et de tarification des infrastructures de voirie et de stationnement pour maîtriser le trafic automobile.

#### 2.1.1 Les déplacements domicile-travail :

En France, les déplacements du domicile vers le lieu de travail représentaient en 1994 25 % des motifs de déplacements [INRETS, 1997]. Les déplacements locaux<sup>1</sup> pour motif « Travail fixe » à la destination représentaient 18,7 % des distances parcourues localement à partir du domicile : c'est le motif de déplacement le plus consommateur en km parcourus localement devant les visites, les déplacements professionnels, les achats et les loisirs totalisant respectivement 17,9 %, 12,1 %, 11,8 % et 11 %..

Plus de la moitié de ces déplacements pendulaires sont réalisés pendant les heures de pointe. La part de la voiture particulière dans les déplacements de semaine pour motif travail avoisine les trois-quarts.

Part des différents modes dans les déplacements de semaine pour motif travail				
VP	Marche	TC	Vélo	2 roues motorisés
74,4	11,8	9,7	2,2	1,9

Entre les deux enquêtes nationales Transports 1981/82 et 1993/94, la distance moyenne journalière parcourue par personne est passée de 17,4 à 23 km tous modes confondus à budget-temps constant qui s'établit à 50 mn pour les citoyens. Cette progression s'explique d'abord par la localisation résidentielle vers les espaces périurbains et ensuite par l'évolution de l'accès au permis de conduire, de la motorisation des ménages et des comportements de mobilité (ex. : déplacements pour motifs loisirs et accompagnements en voiture vers l'école primaire).

Déplacements vers le travail en fonction de la distance domicile-travail

Distance (km)	Mode principal (%)			
	marche	2 roues	voiture	TC urbains
0 à 2	53	9	<b>35</b>	3
2 à 5	5	8	<b>72</b>	15

<sup>1</sup> Origine et destination en France et à moins de 80 km à vol d'oiseau du domicile.

On peut constater sur ce tableau que le mode principal voiture est important voire dominant pour des distances domicile-travail qui entrent dans le champ de prédilection des modes doux : la marche et le vélo.

### 2.1.2 Le stationnement sur le lieu de travail :

Globalement, sur les 80 % des actifs salariés ayant un lieu de travail fixe hors du domicile, les 2 tiers disposent d'une place de stationnement hors voirie sur leur lieu de travail et 86 % ont une possibilité de stationnement, y compris sur voirie. Pour les actifs travaillant en banlieue ou périphérie excepté en Ile-de-France, ce chiffre atteint les trois quarts. Dans les villes-centre, les salariés du secteur public disposent d'une place plus souvent que ceux du secteur privé : 42 % contre 29 % à Paris, 70 % contre 55 % dans les grandes zones de peuplement industriel et urbain (ZPIU), 72 % contre 65 % dans les moyennes ZPIU.

L'effet incitatif du parking sur l'utilisation de la voiture pour les navettes domicile-travail est important :

Proportion d'actifs utilisant leur voiture pour aller au travail	
SANS place de stationnement hors voirie sur leur lieu de travail	34 %
AVEC place de stationnement hors voirie sur leur lieu de travail	76 %
SANS place de stationnement sur voirie à proximité du lieu de travail	34 %
AVEC place de stationnement sur voirie à proximité du lieu de travail	69 %

On voit que la disponibilité d'une place de stationnement sur voirie compte autant que le parking en entreprise.

Des études récentes sur les pratiques modales en fonction des conditions de stationnement au lieu de travail [EPFL/CERTU, 1998] montrent une forte prédisposition à l'utilisation de l'automobile en l'absence de contrainte, pour les suisses comme pour les français. L'usage important des transports collectifs (TC) dans les villes suisses est dû à la qualité de l'offre, mais surtout aux politiques rigoureuses de planification urbaine et de stationnement mises en œuvre, et donc de localisation des entreprises.

## 2.2 Les enjeux du management de la mobilité

Le management de la mobilité « Mobility Management » en Europe est une approche qui consiste à développer des stratégies pour réduire le trafic automobile en encourageant les changements d'habitudes de déplacements. Il s'agit avant tout de communiquer, informer, sensibiliser aux enjeux des déplacements quotidiens.

Le management de la mobilité se pratique à l'aide de trois principaux types d'actions :

- influencer les choix de déplacement en faveur du mode de transport le plus durable ;
- fournir une information aux voyageurs et transporteurs de marchandises pour améliorer leurs déplacements ;
- encourager les synergies entre planification urbaine et transports.

Les exemples les plus significatifs de services de management de la mobilité peuvent être regroupés ainsi :

1. Mise à disposition de l'information sur les transports et leurs coûts ;
2. Réservation et vente combinée de titres de transport et autres produits comme ceux liés aux loisirs ;
3. Coordination et organisation de services comme le covoiturage, le multivoiturage (car sharing) ou encore les vélos en libre-service ;

4. Conseil et assistance auprès des employeurs pour mettre en œuvre un plan de mobilité ;
5. Éducation et enseignement comme les campagne de sensibilisation à l'école ;
6. Nouveaux produits et services comme le « marketing individualisé » des ménages.

### Les plans de mobilité :

Pour influencer les choix de déplacement en faveur du mode de transport le plus durable, les plans de mobilité dans les établissements employeurs ou gestionnaires d'activités ou demandent la coopération de multiples acteurs :

- les employeurs et les employés dans le cas d'entreprises publiques ou privées ;
- les gestionnaires d'activités et leur public dans le cas des générateurs de déplacements autres que ceux liés à l'emploi.

L'objectif d'un plan de mobilité consiste à mettre en œuvre des mesures sur un lieu de travail pour décourager l'usage de la voiture-solo au profit des autres modes : transports publics, bicyclette, marche, et aussi usages partagés de la voiture. Ces initiatives locales sont complémentaires aux actions des collectivités locales et autorités organisatrices des transports en faveur de la maîtrise du trafic urbain et de ses impacts environnementaux qui font aujourd'hui l'objet des plans de déplacements urbains (PDU). Le plan de mobilité est ainsi une déclinaison du PDU à l'échelle locale de chaque établissement.

Les bénéfices et les coûts d'une démarche de plan de mobilité pour l'employeur, le salarié et la collectivité sont maintenant relativement bien cernés. Il importe de les identifier et les mettre en valeur pour sensibiliser les établissements aux intérêts de cette démarche.

Bénéfices directs	
Pour l'Employeur	Pour l'Employé
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction du coût et des charges de propriété foncière par la diminution de la surface de stationnement</li> <li>▪ Réduction des coûts de maintenance pour le stationnement</li> <li>▪ Utilisation de la surface de stationnement pour des installations de production</li> <li>▪ Amélioration de l'accessibilité du site</li> <li>▪ Réduction des remboursements de frais kilométriques</li> <li>▪ Réduction du parc de véhicules de service</li> <li>▪ (Réduction des cotisations « accident de trajet »)</li> <li>▪ (Revenus du stationnement payant)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réduction des dépenses liées aux déplacements pendulaires par l'utilisation des modes autres que la voiture particulière : transports collectifs, covoiturage, vélo, marche.</li> </ul>
Bénéfices indirects	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation de la productivité des employés par la réduction de l'absentéisme et l'aménagement des horaires (semaine de 4 jours de travail, télétravail,...)</li> <li>▪ Image de l'entreprise auprès des salariés</li> <li>▪ Image de l'entreprise en externe et bénéfices de cette image en terme de marché</li> <li>▪ Nouveaux liens inter-personnels constitués à partir des nouvelles attitudes de déplacements comme le covoiturage pouvant faciliter la transversalité dans l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baisse éventuelle du stress lié aux déplacements pendulaires</li> <li>▪ Bénéfice pour la santé de la pratique régulière de la marche ou du vélo</li> <li>▪ Amélioration de l'accès au site</li> <li>▪ Bénéfice social lié à la contribution à un meilleur environnement</li> <li>▪ Meilleure équité sociale dans l'établissement pour les déplacements quotidiens</li> </ul>

Coûts directs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre des mesures du plan, observations des pratiques par rapport aux objectifs et évaluation</li> <li>▪ Coûts de la communication y compris la mobilisation de personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réorganisation des avantages et indemnités qui fait des gagnants et des perdants parmi les employés</li> </ul>
Coûts indirects	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilité de perte de flexibilité dans les déplacements pendulaires et professionnels des employés : temps de déplacements, contraintes horaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possibilité de perte de flexibilité dans les déplacements pendulaires et professionnels : temps de déplacements, contraintes horaires</li> <li>▪ Atteinte à « l'individualisme » : partage des trajets en transports publics ou en covoiturage</li> </ul>

La collectivité publique bénéficie d'économies diverses dues à la réduction des coûts externes -santé, énergie, environnement- et internes -infrastructures routières- du trafic automobile. L'augmentation de l'utilisation des services de transport public rationalise les investissements publics pour leurs infrastructures, leurs matériels et leur exploitation.

Les pays anglo-saxons et d'Europe du Nord développent depuis plusieurs années des approches centrées sur les entreprises, afin d'encourager leurs salariés à utiliser davantage les transports collectifs, le covoiturage... Ces démarches ont été soutenues par des projets de recherche européens, par exemple les projets Inphormm, Momentum, Mosaic ou Most.

Beaucoup d'entreprises néerlandaises ont un responsable coordinateur des déplacements pour leur plan de mobilité. Les centres régionaux de coordination des transports contrôlent et coordonnent les efforts des entreprises impliquées. Dans une moindre mesure, des développements similaires sont mis en œuvre au Royaume Uni, en Autriche, en Belgique, en Allemagne, en Espagne et maintenant en France.

### 2.3 La réglementation

La loi du 30 décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (LAURE) affirme « le droit reconnu à chacun à respirer un air qui ne nuise pas à sa santé ». Parmi les moyens susceptibles d'améliorer la qualité de l'air, la réduction de la pollution due aux transports tient une place majeure. En particulier, la loi impose aux agglomérations de plus de 100 000 habitants d'élaborer un plan de déplacements urbains (PDU), afin de limiter l'usage de la voiture individuelle. Dans le cadre de ces PDU, la loi définit six orientations : la diminution du trafic automobile ; le développement des transports collectifs et des moyens de déplacement économes en énergie et les moins polluants ; l'aménagement et l'exploitation du réseau principal de voirie d'agglomération, afin de rendre plus efficace son usage ; l'organisation du stationnement en privilégiant les véhicules les moins polluants ; le transport et la livraison des marchandises de façon à en réduire les impacts sur la circulation et l'environnement ; l'encouragement pour les entreprises et collectivités publiques à favoriser le transport de leur personnel, notamment par l'utilisation des transports en commun et du covoiturage.

Considérer l'entreprise comme une entrée majeure pour agir sur la maîtrise des déplacements est une innovation importante, non seulement dans notre contexte législatif, mais plus globalement dans les approches françaises de planification des déplacements. Les démarches conduites jusqu'ici en France en matière d'organisation des déplacements urbains ne concernaient en effet pas spécifiquement les actifs.

La loi relative à la solidarité et au renouvellement urbains (SRU) vient compléter ces dispositions relatives aux PDU, en particulier en renforçant les objectifs des PDU, les orientations devenant des prescriptions. Elle introduit la sécurité dans les déplacements qui devient la première prescription des PDU ainsi que la notion de « plan de mobilité », plan dont la démarche doit être encouragée par l'AOTU auprès des établissements employeurs et gestionnaires d'activités.

L'article 113 de la loi SRU (article 27-1 de la loi d'orientation des transports intérieurs, LOTI) prévoit la mise en place dans toutes les agglomérations de plus de 100 000 habitants d'une part, d'un service d'information multimodale à l'intention des usagers et d'autre part, d'un service de conseil en mobilité à l'intention des employeurs et gestionnaires d'activités générant des flux de déplacements importants.

Dans son article 109 (article 5-1 de la LOTI) est désormais prévu la possibilité de prise en charge par l'employeur de tout ou partie du prix des titres d'abonnement de transports publics de ses salariés pour leurs déplacements entre leur domicile et leur lieu de travail.

## **2.4 La recherche de site pour l'expérimentation**

Sur proposition du CERTU, la direction de la recherche et des affaires scientifiques et techniques (DRAST) du ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement a souhaité approfondir sa réflexion sur ce champ nouveau. Elle a confié au CRÉDOC la réalisation d'une étude exploratoire sur les possibilités de développer l'usage de modes de transport autres que la voiture individuelle, pour les déplacements domicile-lieu de travail. Cette étude vise notamment à identifier des entreprises susceptibles de devenir des sites où conduire des expérimentations. L'objectif global de cette recherche consiste aussi à repérer, dans leur contexte institutionnel, réglementaire et économique, les arguments qui peuvent motiver les entreprises à participer à une démarche en faveur des orientations de la loi sur l'air. Il convient également de cerner les sources de blocages éventuels.

L'étude menée par le Crédoc s'appuie sur l'exploration d'un panel d'entreprises publiques et privées qui emploient un grand nombre de salariés et génèrent à l'échelle de leur agglomération de nombreux déplacements quotidiens. Deux enquêtes ont été réalisées :

- une pré-enquête téléphonique auprès d'une centaine d'employeurs ;
- une enquête de terrain approfondie dans une dizaine d'entreprises.

Ce rapport d'étude est composé de deux parties. La première restitue les résultats de la pré-enquête téléphonique réalisée auprès de 120 entreprises des secteurs privé, public et public apparenté, et propose un inventaire commenté des actions engagées dans ces entreprises en faveur du vélo, du covoiturage ou des transports publics.

La seconde partie présente les analyses dégagées à l'issue de l'enquête de terrain dans une dizaine d'entreprises. Chaque entreprise fait l'objet d'une restitution individualisée qui permet de cerner les origines de la démarche en faveur d'une limitation de la voiture individuelle, les actions réalisées ou en projet, les motivations des différents acteurs, les éléments de blocage qui peuvent intervenir...

La conclusion propose enfin, à partir d'une analyse transversale de ces différentes études de cas, d'identifier tant les arguments à soumettre aux employeurs que les éléments défavorables à la mise en place des plans de mobilité dans les établissements.



### **3. CENT VINGT ENTREPRISES FACE AUX DEPLACEMENTS DOMICILE - TRAVAIL**

Cette première partie est centrée sur la pré-enquête téléphonique réalisée auprès des principaux employeurs de trois agglomérations françaises, engagées dans un plan de déplacements urbains. Elle présente :

- les conditions de réalisation de cette pré-enquête ;
- ses principaux résultats ;
- une sélection d'entreprises retenues en vue de l'enquête de terrain.

L'enquête téléphonique a également permis la constitution d'un fichier d'entreprises.

#### **3.1 Les conditions de réalisation de la pré-enquête**

##### **3.1.1 L'échantillon**

Un premier travail a été de choisir les trois agglomérations d'enquête. Il a paru pertinent de retenir des agglomérations affichant une volonté politique de satisfaire aux orientations de la LAURE. La présence d'une démarche PDU avancée a constitué le premier critère de choix. Trois agglomérations ont été retenues en coordination avec le CERTU : pour des raisons de confidentialité, nous les nommerons « Agglomération A », « Agglomération B » et « Agglomération C ».

Dans chacune de ces agglomérations, les employeurs les plus importants ont été contactés pour la pré-enquête téléphonique. Parmi eux, trois seront par la suite sélectionnés pour l'enquête de terrain et la réalisation d'entretiens auprès de la direction et du personnel. Toutefois, la direction départementale  $\delta$ , n'appartenant à aucune de ces trois agglomérations, a été choisie comme site de l'enquête de terrain en raison des actions engagées en faveur de la limitation de la voiture individuelle.

Une fois effectué le choix des trois agglomérations, nous avons procédé à l'établissement d'une liste des principaux employeurs publics et privés pour chacune d'elles. Par définition et contrairement à la dénomination d'« établissement » retenue dans la loi SRU, nous regrouperons ici sous le même intitulé « entreprise », les employeurs du secteur privé et ceux des secteurs public et public apparenté, ce principe étant fréquemment retenu en sociologie de l'entreprise [Francfort I, 1995]. Le secteur public comprend la fonction publique d'État, la fonction publique hospitalière et les collectivités territoriales (région, département, commune). Le secteur public apparenté comprend notamment les organismes de protection sociale et les établissements publics à caractère industriel ou commercial (ÉPIC), tels EDF ou la SNCF. Dans le secteur privé comme dans le secteur public, il s'agit souvent de sites d'entreprise. Nous utiliserons toutefois le terme générique d'entreprise.

La liste des principaux employeurs des trois agglomérations a été constituée à partir de plusieurs sources :

- les fichiers des chambres de commerce et d'industrie ;
- le fichier Sirène ;
- les informations recueillies auprès de différents interlocuteurs de terrain : communauté urbaine de l'agglomération A, communauté urbaine  $\alpha$ , agence régionale de l'environnement, une direction départementale, l'autorité organisatrice des transports urbains de l'agglomération C.

Nous avons travaillé sur la base d'une liste de 200 employeurs ainsi que prévu initialement. Le nombre d'entreprises présent dans l'échantillon final est toutefois moindre, pour plusieurs raisons.

1. Certaines entreprises ont été éliminées de la liste initiale parce que leur adresse est apparue périmée et que nous n'avons pu retrouver leur trace.

2. Afin que les éventuelles futures expérimentations aient un impact réel en terme de limitation de l'usage de la voiture individuelle, il est apparu souhaitable de fixer un seuil minimal de 500 salariés par employeur. Certaines entreprises enquêtées emploient en définitive moins de 500 salariés et pour quelques unes, moins de 250. D'autres par contre ont été écartées, car si elles emploient plus de 500 salariés, ceux-ci travaillent sur plusieurs sites sans qu'aucun ne rassemble un nombre suffisant d'agents pour se révéler pertinent pour l'enquête de terrain. On citera deux exemples d'entreprises de l'agglomération B où les salariés sont répartis entre un nombre important de sites de très petite taille (moins de 25 salariés).

3. Nous nous sommes heurtés à quelques refus, certes peu nombreux, mais qui ont néanmoins réduit le nombre d'entreprises. S'y ajoutent quelques cas où nous n'avons pas pu contacter l'interlocuteur pertinent pour des raisons diverses : congé, déplacement professionnel...

4. Enfin, quelques entreprises n'ont pu être retenues dans l'échantillon final, car les informations recueillies lors du questionnaire téléphonique ne sont pas apparues suffisantes.

Au final, 115 entreprises ou établissements des agglomérations A, B et C sont présentées à l'issue de la pré-enquête téléphonique. Elles se répartissent comme suit entre les agglomérations et les secteurs :

Tableau 1. Répartition des 115 entreprises de l'enquête téléphonique selon l'agglomération et le secteur

	Secteur privé	Secteurs public et public apparenté	Total
Agglomération A	29	13	42
Agglomération B	29	13	42
Agglomération C	13	18	31
Total	71	44	115

A ces 115 entreprises, il convient d'ajouter l'entreprise  $\gamma$  pour l'agglomération A, la communauté urbaine pour l'agglomération B et la direction départementale  $\delta$  qui ont fait l'objet d'une enquête de terrain sans passer par le filtre préalable de la pré-enquête téléphonique.

### **3.1.2 Le déroulement de l'enquête**

Initialement, l'objectif de la pré-enquête téléphonique était limitée à la présentation des possibilités de futures expérimentations et au repérage d'une dizaine d'entreprises susceptibles d'accepter la venue du Crédoc en vue de réaliser l'enquête de terrain. Néanmoins, il est vite paru important de pouvoir mener nos investigations auprès d'entreprises déjà engagées dans une démarche visant à terme une limitation de la voiture individuelle. Pour opérer une sélection pertinente, il convenait donc de tester la motivation des directions à l'écart d'une réflexion sur les déplacements domicile - lieu de travail, si ce n'est dresser l'inventaire des actions d'ores et déjà engagées dans l'entreprise. La pré-enquête téléphonique s'est ainsi fortement enrichie dans son contenu.

Un courrier d'information, présentant l'objet de l'enquête téléphonique, a été au préalable envoyé à la direction générale des entreprises (cf. annexe 6.1). Ce courrier a, selon les cas, été ou non adressé à la personne ou à la direction susceptible de répondre à nos questions. Certains de nos interlocuteurs n'en avaient pas eu connaissance au moment de notre prise de contact par téléphone.

Une première étape de l'enquête a consisté à repérer dans l'entreprise le ou les interlocuteurs susceptibles de répondre à nos questions. Dans certaines entreprises, deux personnes ont été contactées. Nos interlocuteurs appartiennent le plus souvent à la direction des ressources humaines, mais également pour partie à la direction générale ou à des services techniques, chargés notamment de la sécurité et de la gestion des risques, de la logistique ou de l'environnement. Dans deux cas, il s'agit d'un élu du comité d'établissement ou d'entreprise.

La durée des enquêtes téléphoniques variait entre 15 et 40 minutes. L'enquête a été réalisée sous la forme d'un entretien semi-directif. A la suite des premiers entretiens, nous avons constaté que peu d'employeurs étaient engagés dans une démarche visant la limitation de la voiture individuelle. Il est apparu nécessaire d'approfondir à nouveau le contenu de l'entretien, afin de pouvoir identifier, non seulement les entreprises où des actions étaient d'ores et déjà menées, mais également celles qui s'inscrivaient dans un contexte favorable au lancement de la démarche.

La grille d'entretien, présentée en annexe 6.2, permet :

- de tester la motivation de la direction, mais également des autres acteurs de l'entreprise, à l'égard d'une limitation de l'usage de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail,
- d'identifier, s'il y a lieu, les différentes actions menées en cernant les raisons qui ont justifié leur engagement,
- de repérer les éléments favorables, mais aussi défavorables, au lancement de la démarche dans l'entreprise.

Une fois réalisés, les entretiens téléphoniques ont été analysés afin de repérer les éléments favorables et les éléments défavorables à la démarche, recenser les actions engagées et celles en projet, préciser la nature des motivations des acteurs.

Les éléments recensés comme favorables ou défavorables à la démarche ne sont pas forcément pointés comme tels par nos interlocuteurs et sont souvent le fruit de notre analyse. Ainsi, la dispersion des lieux de résidence, quand elle est importante, est fréquemment notée comme élément défavorable, car elle freine l'organisation du covoiturage et réduit éventuellement les possibilités de négociation avec les sociétés de transport en commun. De même, les motivations des acteurs ne sont pas toujours affichées comme telles par nos interlocuteurs.

Le fichier d'entreprises est issu des entretiens téléphoniques. Il est le résultat d'une enquête exploratoire et les données collectées mériteraient d'être en partie complétées dans le cadre d'une enquête plus approfondie. La grille d'entretien a été conçue pour constituer un outil méthodologique de diagnostic ou tout du moins de pré-diagnostic. En l'occurrence, les résultats de cette pré-enquête ne peuvent pas être diffusés en l'état. Plusieurs entreprises ont émis le souhait de pouvoir avoir connaissance du compte rendu de l'enquête avant diffusion des résultats. La confidentialité de ces informations est en outre assurée dans la publication.

### 3.2 Les actions contribuant à limiter l'usage de la voiture individuelle

Premier résultat de l'enquête téléphonique, la LAURE et la 6ème orientation des plans de déplacements urbains sont inconnues d'une large majorité de nos interlocuteurs. Certains, très minoritaires, jugent que la question des modes de déplacement des salariés n'est pas du ressort de l'entreprise, mais exclusivement de celui des collectivités territoriales et des compagnies de transports en commun. Nombreux sont par contre ceux qui pointent les horaires variables et l'introduction des 35 heures comme des obstacles importants au lancement d'actions en faveur d'une limitation de l'usage de la voiture individuelle.

Malgré une méconnaissance fréquente de la loi de 1996, dans de nombreuses entreprises, des actions en faveur du vélo, du covoiturage ou des transports en commun ont d'ores et déjà été réalisées ou sont en projet.

Sur les 115 entreprises ayant fait l'objet de l'enquête :

- 11 n'ont à ce jour lancé aucune action contribuant à la limitation de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail des salariés ;
- 53 ont engagé des actions uniquement en faveur de l'utilisation du vélo ;
- 9, en faveur du covoiturage ;
- 29, en faveur des transports en commun ;
- 13 enfin, en faveur du covoiturage et des transports en commun.

Tableau 2. Répartition des 115 entreprises de l'enquête téléphonique selon la nature des actions engagées et le secteur

Entreprises	Privé	Public et public apparenté	Total
n'engageant aucune action	6	5	11
engageant des actions en faveur du vélo uniquement	35	18	53
engageant des actions en faveur du covoiturage (avec ou sans action en faveur du vélo)	7	2	9
engageant des actions en faveur des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	13	16	29
engageant des actions en faveur du covoiturage et des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	10	3	13
Total :	71	44	115

De ce premier comptage, on peut *a priori* conclure que les entreprises, qu'elles relèvent du secteur privé ou des secteurs public et public apparenté, sont d'ores et déjà largement inscrites dans la démarche de limitation de la voiture individuelle préconisée par la LAURE.

Il convient en réalité d'être moins optimiste : la plupart des actions sont d'ampleur limitée tandis qu'elles n'ont que rarement été engagées avec pour objectif de favoriser une limitation de l'usage de la voiture individuelle et, par suite, une réduction de la pollution liée au trafic automobile.

La présentation des résultats de l'enquête pour chaque agglomération va être l'occasion de préciser les motivations des entreprises ainsi que la nature et l'ampleur des actions réalisées.

### 3.2.1 L'agglomération A

42 employeurs ont été contactés pour l'agglomération A. Ils se répartissent entre 29 entreprises ou établissements du secteur privé et 13 organismes ou établissements des secteurs public et public apparenté.

Sur ces 42 entreprises :

- 5 n'ont à ce jour lancé aucune action contribuant à la limitation de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail des salariés ;
- 22 ont engagé des actions uniquement en faveur de l'utilisation du vélo ;
- 4, en faveur du covoiturage ;
- 9, en faveur des transports en commun ;
- 2, en faveur du covoiturage et des transports en commun.

Tableau 3. Répartition des 42 entreprises de l'agglomération A pour l'enquête téléphonique selon la nature des actions engagées et le secteur

Entreprises	Privé	Public et public apparenté	Total
n'engageant aucune action	2	3	5
engageant des actions en faveur du vélo uniquement	17	5	22
engageant des actions en faveur du covoiturage (avec ou sans action en faveur du vélo)	3	1	4
engageant des actions en faveur des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	5	4	9
engageant des actions en faveur du covoiturage et des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	2	0	2
Total :	29	13	42

La mise à disposition d'un local à vélos est relativement courante sur l'agglomération A : elle concerne 23 entreprises privées et 11 organismes des secteurs public et public apparenté, soit un total de 34 sur 42. Ce local à vélos a fréquemment été aménagé dès la création de l'entreprise en même temps que le parking destiné aux voitures. L'objectif visé n'était pas tant de favoriser une limitation de l'usage de la voiture individuelle que de mettre à disposition du personnel des commodités de stationnement. À la possibilité de ranger son vélo dans un local fermé, parfois protégé des intempéries ou surveillé, s'ajoute dans un nombre plus réduit d'entreprises (8), celle d'utiliser des douches créées spécialement pour la pratique cycliste ou pour respecter des normes d'hygiène en lien avec l'activité de l'entreprise : à titre d'exemple, la société de traitement des déchets urbains a dès son origine été obligée d'aménager des douches pour les ouvriers.

Une entreprise de vente d'articles de sport tranche en raison de l'ampleur des actions menées en faveur de la pratique cycliste. Outre l'installation de locaux à vélos avec gardiennage de nuit, l'aménagement de l'accès aux bâtiments et un entretien régulier et

gratuit des cycles appartenant aux salariés, cette entreprise a mis en place un parc de 60 vélos de service pour les déplacements entre les différents sites. Ce parc est notamment destiné aux agents en formation sur l'agglomération A qui peuvent disposer d'un vélo à leur hôtel. Sur l'extérieur, cette entreprise propose aux collectivités territoriales son soutien technique pour l'aménagement de pistes cyclables. Au-delà du discours tenu par le responsable du service « club la forme » qui met en avant « la volonté de développer un mode de vie plus sain pour les salariés », ces actions visent des effets en termes d'image de marque, mais sans doute également une modification des pratiques de déplacements urbains qui pourrait favoriser à terme un accroissement de la clientèle.

Des actions en faveur du covoiturage sont engagées dans six entreprises de l'agglomération A, associées dans deux cas à des actions en faveur des transports en commun. Dans plusieurs entreprises, le covoiturage a été organisé de façon spontanée par les salariés à la suite de grèves des transports en commun (conseil général) ou encore dans l'objectif de réduire le coût des déplacements domicile-lieu de travail (deux entreprises et l'entreprise  $\phi$ ). Dans deux entreprises du secteur du bâtiment (entreprise  $\phi$  et une autre), la direction a accepté que les équipes de travail sur chantier soient constituées en fonction de la proximité des lieux de résidence afin de faciliter le covoiturage.

D'autres actions en faveur du covoiturage peuvent être recensées :

- la mise en place d'un service d'information dans le journal d'entreprise ou sur intranet (conseil général du Nord, une entreprise) ;
- l'organisation d'une journée d'information avec la caisse régionale d'assurance maladie (entreprise  $\phi$ ) ;
- le remboursement partiel des frais de transport pour les équipages de covoiturage (une entreprise) ;
- la mise à disposition de voitures de fonction pour le covoiturage des agents en formation (une entreprise).

En engageant ou en soutenant des actions en faveur du covoiturage, les directions d'entreprise ont pour objectifs de répondre aux demandes exprimées par les salariés, résoudre un problème de stationnement (saturation du parking privé au conseil général) ou encore limiter les accidents associés aux trajets domicile-lieu de travail (entreprise  $\phi$  en lien avec la CRAM).

Des actions en faveur de l'utilisation des transports en commun sont enfin engagées dans onze entreprises de l'agglomération A, associées dans deux cas à des actions en faveur du covoiturage. Les transports en commun sont ici entendus au sens large puisque la mise en place d'un service privé de transport collectif est intégrée dans cette rubrique. Cette pratique n'est pas exceptionnelle sur l'agglomération A et concerne cinq entreprises privées ; pour une seule d'entre elles, le service privé de transport collectif a été introduit pour les seuls stagiaires en formation.

La création d'un service de bus de ramassage, parfois ancienne puisqu'elle remonte à trente ans dans une entreprise du secteur, a à l'origine pour objectif d'étendre la zone de recrutement des salariés, en particulier ouvriers, et/ou de fidéliser la main d'œuvre, notamment suite à un déménagement. Les bus de ramassage ne sont ainsi pas introduits en vue de réduire l'usage de la voiture individuelle. Ils peuvent néanmoins dans certaines entreprises avoir des retombées importantes en terme de protection de l'environnement : 500 salariés d'une entreprise utilisent ce service.

A l'heure actuelle, les bus d'entreprise sont de moins en moins utilisés par les salariés qui possèdent le plus souvent une voiture individuelle. Leur coût est jugé élevé par les directions d'entreprise qui, en outre, ne les estiment plus indispensables pour le recrutement de la main-d'œuvre. Ces directions hésitent toutefois à supprimer un service considéré par les salariés et leurs représentants comme un avantage salarial.

Deux entreprises du secteur des transports proposent quant à elles la gratuité ou le remboursement partiel des abonnements de leurs lignes de transport en commun : il s'agit de la SNCF et de l'opérateur des transports publics urbains. Là encore, l'objectif n'est pas la limitation de la voiture individuelle, mais plutôt le renforcement de la culture d'entreprise et le maintien d'avantages salariaux qu'il paraît difficile de remettre en cause. L'usage du train par les salariés de la SNCF est d'autant plus important que les logements proposés aux agents par l'entreprise se situent tous à proximité d'une gare. L'opérateur des transports publics urbains, de son côté, met à disposition des voitures de service pour les déplacements professionnels de jour entre les différents sites de l'entreprise.

Un centre hospitalier est la seule entreprise ne relevant pas du secteur des transports, à offrir un remboursement des frais de transport en commun. Destinée aux seuls stagiaires en formation, cette action vise l'amélioration de la sécurité routière.

En diffusant de l'information sur l'offre de transports en commun, les directions de trois entreprises du secteur de la santé cherchent à résoudre le problème de la saturation de leurs parkings privés. Un centre hospitalier renforce cette action par des travaux d'aménagement visant un accès plus facile à la prochaine station de transport en commun en site propre (TCSP). Mais la stratégie des directions n'est pas toujours aussi cohérente ; leur objectif n'est tout du moins pas forcément la limitation de la voiture individuelle. Ainsi, une polyclinique a accepté l'organisation par l'opérateur des transports publics urbains d'une journée d'information sur l'offre de transports en commun, mais elle envisage dans le même temps d'agrandir ses parkings privés.

### **3.2.2 L'agglomération B**

Avant de présenter les résultats détaillés de la pré-enquête téléphonique sur l'agglomération B, il est intéressant de restituer une impression d'ensemble sur les entretiens menés dans cette agglomération.

D'une façon générale, nos interlocuteurs apparaissent davantage sensibilisés aux questions de l'environnement, de la pollution atmosphérique et des déplacements, que ceux des autres sites. La politique engagée par la communauté urbaine, notamment la volonté de réduire la circulation automobile et le stationnement des navetteurs en centre ville, a amené les habitants à réfléchir sur leurs modes de déplacement, les entreprises, sur ceux de leurs salariés et/ou de leur public (usagers, clients...). La politique de la communauté urbaine n'est pas ouvertement critiquée, au cours de l'enquête téléphonique, par nos interlocuteurs même si certaines entreprises ont été obligées de s'y adapter en impulsant des actions favorisant les transports en commun, le covoiturage ou le vélo. Néanmoins, de nombreuses entreprises de l'agglomération B ne s'investissent pas dans des actions contribuant à la limitation de la voiture individuelle, même si elles se situent en centre ville.

42 employeurs ont été contactés pour l'agglomération B. Ils se répartissent entre 29 entreprises du secteur privé et 13 organismes des secteurs public et public apparenté. Sur ces 42 entreprises :

- une n'a à ce jour lancé aucune action contribuant à la limitation de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail des salariés ;
- 19 ont engagé des actions uniquement en faveur de l'utilisation du vélo ;
- 4, en faveur du covoiturage ;

- 13, en faveur des transports en commun ;
- 5, en faveur du covoiturage et des transports en commun. On notera également qu'une entreprise, le pôle universitaire, a réalisé dès 1993 une enquête sur les pratiques de déplacement de ses salariés.

Tableau 4. Répartition des 42 entreprises de l'agglomération B pour l'enquête téléphonique selon la nature des actions engagées et le secteur

Entreprises	Privé	Public et public apparenté	Total
n'engageant aucune action	1	-	1
engageant des actions en faveur du vélo uniquement	14	5	19
engageant des actions en faveur du covoiturage (avec ou sans action en faveur du vélo)	3	1	4
engageant des actions en faveur des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	7	6	13
engageant des actions en faveur du covoiturage et des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	4	1	5
Total :	29	13	42

La mise à disposition d'un local à vélos, ou aménagement de places dans le parking avec installation d'arceaux, est comme dans l'agglomération A relativement courante : elle concerne 36 entreprises sur 42. Ce local à vélos a comme dans l'agglomération A fréquemment été aménagé dès la création de l'entreprise en même temps que le parking destiné aux voitures individuelles. Toutefois, plusieurs entreprises ont fait des investissements récents. A la demande des salariés, les hôpitaux ont ainsi amélioré en 1997 l'accueil des cyclistes en installant des locaux fermés dans la plupart des bâtiments. Deux entreprises et le conseil régional ont eux aussi fait des aménagements depuis moins de deux ans. Alors qu'aucune autre action en faveur de la pratique cycliste n'est impulsée dans l'une de ces entreprises, sa directrice des ressources humaines évalue à 20 % la proportion de salariés utilisant le vélo pour venir travailler. Grâce à l'aménagement d'un réseau de pistes cyclables dense, cette ville se prête tout particulièrement à la pratique cycliste et certaines entreprises ont engagé en sa faveur des actions importantes.

Le pôle universitaire de l'agglomération B emploie 2 500 salariés et accueille de nombreux étudiants. Outre l'installation d'un local à vélos dans le parking réservé aux salariés, la direction a aménagé des pistes cyclables à l'intérieur du campus, amélioré les conditions de circulation en séparant l'entrée des piétons et des cyclistes de celle des automobilistes, et enfin réservé des locaux pour l'organisation d'un service municipal de location de vélos sur le site.

En prévision de la prochaine suppression d'une ligne de bus, la compagnie des transports a quant à elle mis à disposition de ses salariés une vingtaine de vélos pour leur permettre de rejoindre l'un des sites de l'entreprise depuis une station de transport en commun en site propre (TCSP).



Une entreprise du secteur bancaire, située à la périphérie du centre ville, possède deux parkings privés qui se révèlent aujourd'hui de taille insuffisante, notamment suite à l'aménagement d'une nouvelle station de TCSP. Le personnel a signé en 1998 une pétition contre ce projet et la suppression d'emplacements de stationnement qui y était liée. Il a par la suite demandé à la direction de mettre à disposition du personnel des vélos pour les déplacements professionnels de journée afin que les salariés n'aient plus à prendre leur véhicule personnel et, surtout, à rechercher à leur retour une place libre dans le parking saturé. Une vingtaine de vélos est ainsi disponible depuis le mois de mai 1999.

Des actions en faveur du covoiturage sont engagées dans neuf entreprises de l'agglomération B, associées dans cinq cas à des actions en faveur des transports en commun. L'action la plus fréquente est la participation à une journée organisée en 1998 en faveur du covoiturage. Elle concerne huit entreprises dont les hôpitaux et le conseil général. Dans trois cas, les salariés ou leurs élus sont à l'initiative de cette participation.

D'autres actions peuvent être repérées comme l'installation d'un panneau d'affichage sur les possibilités de covoiturage ou la réservation de places de parking pour les salariés covoitureurs. La clinique  $\lambda$  présente enfin pour projet de négocier avec des garages automobiles privés l'obtention de tarifs préférentiels pour l'entretien des voitures des covoitureurs et même de financer une partie de leurs frais de stationnement.

En engageant des actions en faveur du covoiturage, nos interlocuteurs de l'agglomération B annoncent pour objectifs de participer à une action en faveur de l'environnement (journée organisée par le conseil général en 1998), réduire le coût des déplacements pour les salariés ou résoudre le problème du stationnement. Aucun ne se place dans la perspective de limiter les accidents associés aux trajets domicile-lieu de travail.

Des actions en faveur de l'utilisation des transports en commun sont enfin engagées dans dix-huit entreprises, associées dans cinq cas à des actions en faveur du covoiturage.

Les transports en commun sont là encore entendus au sens large : la mise en place de services privés de ramassage est intégrée. Cette pratique n'est pas spécifique à l'agglomération A et concerne onze entreprises de l'agglomération B, situées à la périphérie de la ville ou sur une autre commune. À l'exception d'EDF, il s'agit de 10 entreprises du secteur privé. Dans 3 cas, ce service de ramassage permet aux salariés de rejoindre l'entreprise depuis la gare SNCF de l'agglomération B.

Les services de ramassage ont été créés avec les mêmes objectifs que pour l'agglomération A : extension de la zone de recrutement de la main d'œuvre, fidélisation du personnel suite à un déménagement de l'entreprise ou de l'un de ses établissements, réponse aux demandes exprimées par les salariés. Ces services sont prioritairement destinés à des ouvriers travaillant en équipes, notamment de nuit. On notera que deux entreprises du secteur bancaire se sont associées depuis 20 ans pour la création d'un service de navettes (11 navettes de 35 à 40 places chacune) entre les établissements et la gare SNCF de l'agglomération B. 400 salariés de l'une de ces entreprises l'utilisent.

La création d'un service de ramassage peut dans l'agglomération B comme dans l'agglomération A être ancienne : elle remonte à plus de vingt ans dans deux entreprises avec 1 400 usagers dans l'une d'entre elles. Ce service est aujourd'hui remis en question dans une entreprise du secteur alimentaire où seuls 20 usagers sont recensés par le responsable du service du personnel tandis qu'il a été supprimé au début des années 90 dans une entreprise métallurgique. La date de création du service peut toutefois être récente. Une direction a ainsi mis en place un service de bus de ramassage avec trois itinéraires quotidiens en 1997 ; il est essentiellement utilisé par des ouvriers.

Sept entreprises ont impulsé des actions en faveur des transports en commun publics. Comme dans l'agglomération A, deux entreprises du secteur des transports, la SNCF et la compagnie des transports urbains, proposent la gratuité des abonnements sur leur réseau. Là encore, l'objectif n'est pas la limitation de la voiture individuelle, mais plutôt le renforcement de la culture d'entreprise et le maintien d'avantages salariaux.

Les cinq autres entreprises sont situées au centre ville de l'agglomération, dans une zone bien desservie par les transports en commun, notamment le TCSP, et ne peuvent offrir à leurs salariés des possibilités de stationnement suffisantes. Les actions engagées sont de nature diverse. La bibliothèque nationale et universitaire ainsi que le pôle universitaire diffusent des informations sur les transports en commun et les possibilités de stationnement dans les parkings relais situés à l'extérieur du centre ville. La direction des hôpitaux réserve des places de parking aux salariés dont le lieu de résidence est éloigné d'une station de TCSP. Le conseil régional finance des cartes de transports en commun non nominatives dans le but de réduire les coûts liés aux déplacements professionnels des salariés. A la clinique λ, direction et comité d'entreprise se sont associés pour engager des discussions avec la communauté urbaine sur les possibilités de création de parking relais au terminus d'une nouvelle ligne de TCSP.

Signalons enfin pour cette agglomération B l'existence dans une entreprise de production d'énergie d'un parc de 30 véhicules électriques (voitures et scooters) pour les déplacements professionnels et privés des agents.

### 3.2.3 L'agglomération C

31 employeurs ont été contactés pour l'agglomération C. Ils se répartissent entre 13 entreprises ou établissements du secteur privé et 18 organismes ou établissements des secteurs public et public apparenté.

Sur ces 31 entreprises :

- 5 n'ont à ce jour lancé aucune action contribuant à la limitation de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail des salariés ;
- 12 ont engagé des actions uniquement en faveur de l'utilisation du vélo ;
- 1, en faveur du covoiturage ;
- 7, en faveur des transports en commun ;
- 6, en faveur du covoiturage et des transports en commun.

Tableau 5. Répartition des 31 entreprises de l'agglomération C pour l'enquête téléphonique selon la nature des actions engagées et le secteur

Entreprises	Privé	Public et public apparenté	Total
n'engageant aucune action	3	2	5
engageant des actions en faveur du vélo uniquement	4	8	12
engageant des actions en faveur du covoiturage (avec ou sans action en faveur du vélo)	1	-	1
engageant des actions en faveur des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	1	6	7
engageant des actions en faveur du covoiturage et des transports en commun (avec ou sans action en faveur du vélo)	4	2	6
Total :	13	18	31

La mise à disposition d'un local à vélos est comme dans les deux autres agglomérations relativement fréquente : elle concerne 10 entreprises privées et 13 organismes des secteurs public et public apparenté, soit un total de 24 sur 31. Deux organismes des secteurs public et public apparenté se distinguent toutefois. Une entreprise du secteur aéronautique a aménagé un parc à vélos de taille très importante qui peut accueillir 1 000 cycles pour, il est vrai, 10 000 salariés. La direction départementale  $\delta$  a fait l'achat de plusieurs vélos pour les déplacements professionnels de ses agents, dans le but de réduire les frais financiers liés à ces déplacements.

Des actions en faveur du covoiturage sont engagées dans sept entreprises de l'agglomération C, associées dans six cas à des actions en faveur des transports en commun. Une entreprise s'est contenté d'accepter en 1997 la réalisation par un organisme extérieur d'une étude sur les possibilités de covoiturage dans l'entreprise. Les autres entreprises ont engagé ou projettent d'impulser à court terme des actions favorisant la pratique du covoiturage.

On peut distinguer :

- la mise en place d'un site intranet centralisant les offres et les demandes de covoiturage (entreprises  $\pi$ ,  $\theta$ ,  $\omega$  plus une autre, direction départementale  $\delta$ ) ;
- la réservation de places de parking pour les covoitureurs (entreprise  $\theta$ , direction départementale  $\delta$ ) ;
- la constitution des équipes de travail en fonction des lieux de résidence (une entreprise).

Les salariés sont dans plusieurs cas à l'initiative de ces actions. Ainsi, les agents d'une grande entreprise nationale, soucieux de réduire le coût de leurs déplacements quotidiens, ont demandé à la direction la possibilité de constituer les équipes de travail en fonction des lieux de résidence. À l'entreprise  $\pi$ , la commission transport du comité d'entreprise a impulsé les actions, soutenue dans un second temps par la direction de l'entreprise.

L'entreprise  $\theta$  est la plus avancée dans la démarche. Outre la réservation d'une quinzaine de places de parking à l'usage des covoitureurs, la diffusion d'une plaquette de sensibilisation éditée avec un organisme régional, un site informatique interne fonctionne avec 72 salariés inscrits fin 1999. La création d'un site informatique commun avec d'autres entreprises est en projet. Les entreprises  $\omega$  et  $\pi$ , implantées elles aussi dans la même zone de l'agglomération C, devraient être associées ; les entreprises  $\omega$  et  $\theta$  partagent déjà un service commun de bus de ramassage.

Des actions en faveur de l'utilisation des transports en commun sont engagées dans treize entreprises de cette agglomération, associées dans six cas à des actions en faveur du covoiturage.

Quatre entreprises organisent un service de ramassage de leurs salariés : deux entreprises du secteur aéronautique et les entreprises  $\omega$  et  $\theta$ . Le plus important service est exploité par un transporteur privé ; il est utilisé par 2 000 salariés et dessert 40 communes dans un rayon de 70 km grâce à un réseau de 53 lignes. L'objectif de la direction de cette entreprise est d'étendre la zone de recrutement de la main d'œuvre, d'améliorer la sécurité routière, mais surtout de permettre une meilleure fluidité de la circulation aux abords et à l'intérieur des différents sites. Dans ce but, elle a également mis en place un service de navettes, gratuit pour les salariés, qui dessert les cinq sites de l'entreprise sur cette agglomération.

Comme la SNCF ou les compagnies de transport en commun pour les agglomérations A et B, une mairie de l'agglomération C offre à son personnel la gratuité de son réseau de bus municipaux depuis 1971 ainsi qu'à tous les habitants de la commune.

Plusieurs entreprises ont lancé des actions visant une plus grande utilisation des transports en commun publics, dont l'offre se révèle insuffisante ou inadaptée.

L'entreprise  $\theta$  et une autre offrent des possibilités de bus privés pour rejoindre la gare SNCF ou une station de TCSP proche. À l'entreprise  $\theta$ , ce service est biquotidien (7 h 30 et 16 h) et ne compte qu'une vingtaine d'usagers.

Les entreprises  $\pi$ ,  $\theta$ , et quatre autres ont pour leur part entamé des discussions avec l'opérateur de transport public urbain, l'autorité organisatrice des transports urbains de l'agglomération C et des collectivités territoriales en vue d'une amélioration de la desserte. Dans le cas des centres hospitaliers et de l'université, il s'agit d'offrir de meilleures conditions de transports en commun tant aux salariés qu'au public (étudiants, patients, visiteurs).

Enfin, deux organismes relevant des secteurs public et public apparenté favorisent l'utilisation des transports en commun pour les déplacements professionnels de leurs agents. Outre la diffusion d'information sur les transports en commun, la direction départementale  $\delta$  a mis en place un système de décompte des heures d'utilisation des véhicules de fonction et envisage de financer des cartes de transports collectifs à la disposition des différents services. Il s'agit pour elle de réduire les coûts budgétaires des déplacements professionnels. La caisse d'allocations familiales finance des titres individuels de transports en commun. Sa direction ne cherche pas à faire des économies financières, mais a pris cette décision en raison des risques de dégradation des véhicules des agents se rendant dans les centres sociaux d'un quartier périphérique.

A l'issue de la pré-enquête téléphonique, plusieurs éléments de synthèse peuvent être notés. Malgré le caractère récent de la LAURE et sa fréquente méconnaissance par nos interlocuteurs, presque toutes les entreprises (104 sur 115) ont engagé au moins une action favorable à la limitation de l'usage de la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail.

Ce premier résultat doit toutefois être pondéré. Nombre d'actions sont réalisées avec un objectif tout autre que celui la réduction du trafic automobile et la protection de l'environnement. Surtout, les actions menées sont le plus souvent d'ampleur réduite, notamment celles, largement diffusées, qui concernent la pratique cycliste.

Les actions menées dans une perspective environnementale restent marginales. Le plus souvent, la question de la protection de l'environnement est dans les entreprises abordée uniquement sous l'angle du respect des normes obligatoires liées au secteur d'activité. Seuls les services dont l'activité est liée à la protection de l'environnement ainsi que quelques salariés militants, élus du personnel, incitent à l'usage des transports en commun, du covoiturage ou du vélo dans le but de limiter la pollution liée au trafic automobile. Les actions répondent le plus souvent à d'autres motivations. Il s'agit, à titre d'exemple, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, de réduire les risques d'accident associés aux déplacements domicile-travail, d'étendre la zone de recrutement de la main d'oeuvre, de réduire le coût des déplacements professionnels, de mieux organiser les flux d'entrée et de sortie sur les sites ou encore d'éviter le financement d'un nouveau parking. Enfin, dans plusieurs entreprises confrontées à un problème de saturation du parking privé, des actions sont menées pour encourager le covoiturage ou les transports en commun, mais la direction étudie dans le même temps la possibilité d'un agrandissement du parc de stationnement.

Hormis quelques exceptions, les actions en faveur du vélo se limitent le plus souvent à la mise à disposition, souvent ancienne puisque dès la création de l'entreprise, d'arceaux de stationnement ou mieux d'un local fermé et protégé des intempéries. Parfois, les salariés bénéficient en outre de la possibilité d'accéder à des douches, rarement créées en vue de la pratique cycliste. Certains entreprises mènent toutefois une politique plus volontariste : mis à part une société de vente d'articles de sports et une direction départementale, il s'agit d'entreprises de l'agglomération B où la pratique cycliste est encouragée par la politique de déplacements urbains. Les actions engagées sont diverses : amélioration des accès aux lieux de travail avec la séparation des entrées cyclistes et automobilistes ou même l'aménagement de pistes cyclables à l'intérieur de l'entreprise, organisation, limitée à la seule ville de l'agglomération B, d'un service de location de vélos pour le personnel, entretien gratuit des cycles, mise à disposition de vélos de service pour les déplacements professionnels.

Un nombre nettement plus limité d'entreprises (22 sur 115) ont lancé des actions en faveur du covoiturage, souvent à l'initiative des salariés et de leurs élus qui cherchent à résoudre les problèmes liés aux grèves des transports en commun et surtout, à réduire le coût des déplacements domicile-travail, mais parfois également à contribuer à la protection de l'environnement. Pour les directions, il s'agit de répondre aux demandes exprimées par les salariés, trouver une solution à la saturation du parc de stationnement, améliorer la sécurité des déplacements avec dans ce cas un partenariat avec la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM). Les actions engagées sont là encore de nature variée : constitution des équipes de travail en fonction des lieux de résidence, mise à disposition d'informations sur les possibilités de covoiturage (panneaux d'affichage, journal d'entreprise, site Intranet...), sensibilisation à la sécurité routière, participation à une journée départementale en faveur du covoiturage, réservation de places de parkings pour les covoitureurs. Le remboursement partiel des frais de transports ou de stationnement pour les équipages reste exceptionnel.

42 entreprises, soit environ un tiers des 115 de l'échantillon d'enquête, ont lancé une ou plusieurs actions en faveur des transports en commun.

Surprise, l'organisation de bus de ramassage n'est pas, comme on pouvait le supposer, une pratique désuète, tout du moins dans les entreprises de taille importante qui constituent la cible privilégiée de notre enquête. 500 salariés d'une entreprise de l'agglomération A, 400 d'une de l'agglomération B, 2 000 d'une de l'agglomération C sont recensés comme usagers réguliers. Au total, 20 entreprises proposent un tel service, notamment pour leur personnel ouvrier travaillant en équipes, avec comme objectifs d'étendre la zone de recrutement, de fidéliser la main d'œuvre, notamment suite à un déménagement, de ne pas remettre en cause un avantage acquis.

Certes, ces services sont moins utilisées qu'auparavant ; ils sont critiqués pour leur coût par les directions d'entreprise, mais certains ont été créés récemment pour proposer notamment un relais entre l'entreprise et la gare SNCF la plus proche.

Les autres actions en faveur des transports en commun visent le règlement du problème de saturation du parc de stationnement privé, le renforcement de la culture d'entreprise, le maintien d'avantages acquis, l'amélioration de la circulation aux abords de l'entreprise. Elles proposent notamment la gratuité ou le remboursement partiel des abonnements de transport en commun pour les salariés d'entreprises de transports ou de municipalités, la mise à disposition gratuite de titres de transports en commun pour les déplacements professionnels, la diffusion d'informations sur les possibilités de transports en commun en partenariat avec les sociétés de transport, la réservation de places de parking pour les salariés dont le lieu de résidence est mal desservi, l'engagement de discussion avec les collectivités territoriales et les sociétés de transport en commun en vue d'une amélioration de la desserte.

L'enquête de terrain avec la passation d'entretiens approfondis dans une dizaine d'entreprises a permis d'analyser de façon plus approfondie le contenu des actions engagées, mais aussi leur impact en matière de limitation de la voiture individuelle, la motivation des différents acteurs impliqués et, notamment, la stratégie des directions d'entreprise, les obstacles rencontrés. Avant de la débiter, il convenait de proposer un choix pertinent de sites.

### 3.3 Le repérage des sites pour l'enquête de terrain

Pour sélectionner les entreprises, sites de l'enquête de terrain, plusieurs critères ont été retenus :

1. La diversité des entreprises dans leur secteur, leur activité, leur taille et leur localisation géographique (agglomérations A, B ou C, mais également centre ville et zone périphérique). Il convenait de choisir des entreprises des secteurs public et public apparenté ainsi que du secteur privé en privilégiant ce dernier secteur. La direction départementale  $\delta$  d'une autre agglomération a été cooptée sur la suggestion du CERTU avant le démarrage de l'enquête téléphonique.  
Il s'agissait donc de retenir a priori trois entreprises pour chaque autre agglomération.
2. La diversité des actions engagées (vélo, covoiturage, transports en commun) en se réservant notamment la possibilité d'étudier les services de bus de ramassage.
3. L'ampleur des actions réalisées. Il paraissait pertinent de retenir des entreprises déjà engagées dans la démarche afin de pouvoir analyser les résultats obtenus et les éventuels éléments de blocage.
4. La diversité des origines de la démarche et des objectifs poursuivis (pallier la saturation des possibilités de parking, renforcer l'image de marque de l'entreprise, développer une stratégie commerciale...).

A l'issue de la pré-enquête téléphonique, un certain nombre d'entreprises ont retenu notre attention dans la perspective d'une enquête de terrain et, à plus longue échéance, d'éventuelles expérimentations.

Pour l'agglomération A :

- L'entreprise  $\gamma$  en raison de son intérêt pour l'enquête et d'une politique volontariste en faveur de la protection de l'environnement menée depuis 1990 afin de diffuser une nouvelle image de marque de l'entreprise.
- Une entreprise de vente d'article de sports en raison des actions importantes engagées en faveur de l'utilisation du vélo.
- Une entreprise de vente par correspondance en raison des actions engagées en faveur des transports en commun. Cette entreprise permet de s'intéresser aux possibilités de pérennité des services privés de ramassage ; d'autre part, le site connaît une saturation du parc de stationnement et la direction hésite aujourd'hui entre une incitation à l'utilisation des transports en commun et la création d'un nouvel espace de parking.
- Le conseil général situé en centre ville et l'entreprise  $\phi$  en raison de leurs actions en faveur du covoiturage. Dans les deux cas, direction et salariés se déclarent favorables à la démarche avec pour objectif, soit la résolution d'un problème de saturation du parking (conseil général), soit la réduction des frais associés aux déplacements domicile-travail (entreprise  $\phi$ ).
- Le centre hospitalier en raison de son action en faveur des transports en commun. Le choix de cette entreprise permettrait de s'intéresser à la concurrence pour le stationnement des salariés et des usagers - clients dans le cadre d'un établissement de la fonction publique hospitalière où de nombreux agents travaillent selon des horaires atypiques.
- Enfin, la communauté urbaine (3 000 salariés dont 1 000 en centre ville) a spontanément proposé d'être retenue comme site de l'enquête de terrain. La limitation de l'usage de la voiture individuelle est aujourd'hui l'objet de débats, si ce n'est d'un début de sensibilisation auprès des agents. La direction a lancé une distribution gratuite de tickets de TCSP pour les déplacements professionnels. L'origine de la démarche est une volonté d'exemplarité vis-à-vis des autres employeurs de l'agglomération.

Pour l'agglomération B :

- La communauté  $\alpha$ , second employeur du département, débute le lancement d'un plan de mobilité qui se veut exemplaire afin de pouvoir dans un second temps convaincre d'autres entreprises, notamment privées, d'engager une démarche similaire. Les actions concernent la mise à disposition de vélos de service et de cartes de transports en commun gratuites pour les déplacements professionnels, l'organisation d'un service de location de vélos, etc.
- L'hôpital  $\beta$ . Grand établissement hospitalier du centre de l'agglomération, l'hôpital a un parking de taille insuffisante et une situation géographique favorable à l'utilisation des transports en commun. La direction réserve des places de stationnement aux salariés dont le lieu de résidence est éloigné de la ligne de TCSP tandis qu'un syndicat a soutenu en 1998 la journée organisée par le conseil général en faveur du covoiturage. La communauté urbaine souhaiterait pouvoir à l'avenir engager des actions en commun, compte tenu de la proximité géographique des deux organismes.
- Le pôle universitaire, situé au centre ville, a réduit de 80 % le nombre de ses places de stationnement. Des pistes cyclables ont été aménagées dans le site, 1 000 arceaux à vélo installés, ainsi qu'un point de vélo - location tandis que la direction diffuse des informations sur les possibilités de parking-relais à la périphérie de la ville. Cette politique s'adresse aux salariés ainsi qu'aux étudiants.
- La clinique  $\lambda$  est une petite structure hospitalière (200 salariés) située en centre ville. Plusieurs arguments jouent en sa faveur : elle connaît un problème de stationnement important tant pour les salariés que pour la clientèle ; le comité d'entreprise est à l'origine de la démarche ; soutenu par la direction, il a d'ores et déjà débuté des discussions avec le service transports de la communauté urbaine.
- Une entreprise du secteur automobile, située en périphérie de l'agglomération et qui emploie 2 500 salariés. Outre un service de bus de ramassage créé depuis trente ans et utilisé par plus de la moitié des salariés, le service de sécurité a participé à la journée du conseil général en faveur du covoiturage qu'une centaine de salariés pratique actuellement.
- Un établissement bancaire, situé dans un quartier périphérique de l'agglomération B, a mis en place depuis vingt ans avec un autre établissement bancaire et un assureur des navettes reliant la gare SNCF à l'entreprise : celles-ci sont utilisées par plus de 400 salariés sur un total de 1 800. Le parking se révèle aujourd'hui insuffisant, une station de TCSP va prochainement être ouverte à proximité. Toutefois, aucune action nouvelle ne semble être programmée.
- Un (autre) établissement bancaire. Cet organisme est à la périphérie du centre et emploie 850 salariés. Outre un service de navettes entre la gare SNCF et l'entreprise, organisé avec les partenaires ci-dessus, il met à disposition des vélos pour les déplacements professionnels en journée. Les salariés sont fortement attachés à l'usage de la voiture individuelle et ont signé une pétition contre la réduction du parking en vue de la construction d'une future station de TCSP.

• Pour l'agglomération C :

- Une entreprise aéronautique. La direction a un double objectif : gérer la fluidité de la circulation autour des établissements et améliorer la sécurité dans les déplacements. Elle privilégie l'option des transports en commun : organisation d'un service de bus de ramassage (2 500 usagers), mise en place de navettes entre les sites, négociation avec l'autorité organisatrice des transports.
- La direction départementale  $\delta$ . Deux objectifs pour la direction : réduire les coûts liés aux déplacements professionnels et trouver une réponse au problème de saturation du parking. Des actions sont menées ou en projet par les services environnement et urbanisme en faveur des transports en commun, du covoiturage et du vélo.
- Un établissement de service public. Les salariés ont en 1983 négocié la mise en place d'une navette entre la gare SNCF et le site. Ils pratiquent de façon spontanée le



covoiturage et ont demandé à la direction de pouvoir constituer les équipes en fonction des lieux de résidence.

- L'Université. L'université emploie 1 400 salariés et accueille 28 000 étudiants. C'est d'ailleurs sous la pression des étudiants et non des salariés que la direction a entamé des discussions avec l'exploitant de transport public.
- L'entreprise  $\theta$  a un service de bus de ramassage depuis vingt ans pour 150 usagers.  $\theta$  est sans doute sur l'agglomération C l'entreprise privée la plus engagée dans une démarche en faveur d'une limitation de la voiture individuelle. Il paraît intéressant de retenir ce site en raison de la possibilité de dresser un premier bilan des actions menées, notamment en faveur du covoiturage.
- L'entreprise  $\pi$ . L'entreprise emploie 2 000 salariés. Le comité d'entreprise, par sa commission transports, est à l'initiative de la démarche. Des contacts ont été pris avec l'entreprise  $\theta$  et les collectivités territoriales en vue d'engager des actions en faveur du covoiturage et des transports en commun. Une enquête sur les déplacements devrait prochainement débiter.
- L'entreprise  $\omega$ . Le département prévention et gestion des risques souhaite lancer un projet en faveur du covoiturage. Il a pris contact avec l'entreprise  $\theta$  dans l'objectif de créer un site Internet commun ; les deux entreprises partagent déjà un service de bus de ramassage. Mais dans le même temps, la direction envisage d'agrandir le parking de l'entreprise. On notera que les 1 400 salariés sont en horaires variables dont 800 cadres.

Tableau 6. Premier repérage de sites pour l'enquête de terrain. Tableau récapitulatif

AGGLOMERATION A	AGGLOMÉRATION B	AGGLOMÉRATION C	AGGLOMÉRATION D
Secteur public et public apparenté :			
-Conseil général -Centre hospitalier -Communauté urbaine	-Communauté urbaine $\alpha$ -Hôpital $\beta$ -Pôle universitaire	-Entreprise du secteur aéronautique de service public -Direction départementale $\delta$ -Université	-Direction départementale $\delta$
Secteur privé :			
-Entreprise $\gamma$ -Entreprise de vente d'articles de sports -Entreprise de vente par correspondance -Entreprise $\phi$	-Clinique $\lambda$ -Entreprise du secteur automobile -Etablissement bancaire -Autre établissement bancaire	-Entreprise $\theta$ -Entreprise $\pi$ -Entreprise $\omega$	

A l'issue de cette présélection, nous avons été tributaires des réponses positives et négatives de nos interlocuteurs et notamment des premières acceptations de principe. Dans la mesure où nous ne souhaitons pas retenir deux entreprises ayant la même activité, nous avons notamment exclu : la communauté urbaine de l'agglomération A en raison du choix de la communauté  $\alpha$ , une direction départementale en raison du choix de  $\delta$  ; une entreprise de vente par correspondance en raison du choix de l'entreprise  $\gamma$ , le centre hospitalier de l'agglomération A en raison du choix de l'hôpital  $\beta$ .

Pour l'agglomération C, la plupart des entreprises repérées grâce à la pré-enquête téléphonique étaient d'ores et déjà connues d'une agence régionale et de l'autorité

organisatrice des transports urbains. Il est en définitive paru intéressant de polariser notre attention sur la zone Ouest de l'agglomération C, située à dix kilomètres du centre où sont implantés les entreprises  $\theta$ ,  $\pi$  et  $\omega$ , dans la perspective d'une dynamique inter-entreprises.

Tableau 7. Composition de l'échantillon de l'enquête de terrain

AGGLOMERATION A	AGGLOMÉRATION B	AGGLOMÉRATION C	AGGLOMÉRATION D	
Secteur public et public apparenté :				
	-Communauté urbaine $\alpha$ -Hôpital $\beta$		-Direction départementale $\delta$	<b>3</b>
Secteur privé :				
-Entreprise $\gamma$ -Entreprise $\varphi$	-Clinique $\lambda$	-Entreprise $\theta$ -Entreprise $\pi$ -Entreprise $\omega$		<b>6</b>
<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

Dans cet échantillon de neuf entreprises :

- trois relèvent des secteurs public et public apparenté, six du secteur privé ;
- trois sont localisées en centre ville, six en zone industrielle.

## **4. LES LOGIQUES D'ENTREPRISE**

L'enquête de terrain a pour objet la passation d'entretiens approfondis auprès des directions et du personnel des différentes entreprises retenues comme sites. Son organisation a nécessité une mobilisation importante de notre part : il s'agissait de convaincre les directions d'entreprise de nous recevoir, mais également de nous donner la possibilité de rencontrer des salariés et certains de leurs représentants. Seule une direction s'est en définitive opposée à ce que nous nous entretenions avec un ou plusieurs membres du comité d'entreprise ou délégués du personnel.

Selon les sites, l'organisation de notre venue a été réalisée dans de plus ou moins bonnes conditions. Dans la mesure du possible, nous avons mené des entretiens auprès :

- de la direction des ressources humaines ;
- d'une direction technique chargée de l'environnement, de la logistique, des transports ;
- des représentants d'au moins deux organisations syndicales ;
- de salariés, hommes et femmes, travaillant à des fonctions et selon des horaires variés.

Pour les salariés, les entretiens ont pris la forme d'une ou deux réunions en petit groupe.

Une équipe du Crédoc, constituée de deux personnes, s'est rendue dans chaque site pour une journée d'entretien. Dans l'un d'eux, nous avons eu six rendez-vous (entretiens individuels ou réunions de groupe) pour un total de plus de trente personnes rencontrées. Les entretiens ont été menés de façon à tester la motivation des différents acteurs de l'entreprise, identifier les éléments à l'origine de la démarche engagée en faveur d'une limitation de l'usage de la voiture individuelle, dresser l'inventaire des actions réalisées et en projet, évaluer leurs résultats actuels, repérer les éléments favorables et les freins à la démarche.

Cette seconde partie présente les résultats de l'enquête de terrain dans les neuf entreprises de l'échantillon, soit :

- une direction départementale d'un ministère d'État ;
- une entreprise du secteur de la vente par correspondance ;
- une entreprise du secteur du bâtiment ;
- une communauté urbaine ;
- une clinique privée ;
- un centre hospitalier ;
- une entreprise du secteur de l'électronique ;
- une entreprise du secteur des télécommunication ;
- une entreprise du secteur automobile.

A l'issue de l'enquête de terrain, ces neuf entreprises peuvent être classées en quatre groupes, définis en fonction de la stratégie de la direction à l'égard des déplacements domicile-travail. On peut distinguer :

- les entreprises publiques incitatrices ;
- les « entreprises vertes » ;
- les entreprises sensibles à la pression sociale ;
- les entreprises privilégiant la logique économique.

En tant que services de l'État ou collectivité territoriale, les entreprises publiques incitatrices ont pour objectif principal d'être un élément moteur dans la mise en oeuvre des plans de développements urbains et de mobiliser les autres employeurs de l'agglomération.

Dans les « entreprises vertes », la démarche en faveur des déplacements domicile-travail s'intègre dans le cadre d'une politique plus générale de management environnemental.

L'objectif premier est de favoriser l'adhésion et la mobilisation des salariés autour du projet de management environnemental.

Dans les entreprises sensibles à la pression sociale, les salariés sont à l'initiative d'un projet sur les déplacements domicile-travail. Les directions s'y intéressent, car elles veulent anticiper des revendications salariales, favoriser l'aboutissement d'une négociation, éviter un conflit...

Les entreprises privilégiant la logique économique ne s'inscrivent dans aucune des stratégies précédentes. Elles privilégient l'organisation des déplacements en interne (réception des fournitures, sorties des marchandises, accès au lieu de travail des groupes professionnels stratégiques), les possibilités de réduction ou de limitation des coûts et investissements (parkings, déplacements professionnels), l'accueil de leur clientèle, l'organisation du travail...

Cette esquisse de typologie a été établie en fonction de la motivation dominante des directions d'entreprise à l'égard des déplacements domicile-travail. D'autres motivations secondaires peuvent être à l'œuvre. Il est clair d'autre part que toutes les entreprises sont attentives à la pression sociale ou à la rentabilité économique. Mais ces motivations sont dans certaines entreprises et, seulement dans certaines, dominantes sur la question particulière des déplacements domicile-travail.

Enfin, le classement proposé s'opère en fonction des stratégies des directions. Outre que les différentes directions ou services techniques n'ont pas forcément les mêmes motivations pour s'engager dans un projet favorisant une limitation de la voiture individuelle, elles ne sont pas les seuls acteurs dans l'entreprise : les salariés et leurs représentants jouent également un rôle sur la question des déplacements domicile-travail. Les analyses de cas présentées dans cette seconde partie restitue cette complexité.

## 4.1 Les entreprises publiques incitatrices

Deux entreprises de l'échantillon se réfèrent à ce premier groupe :

- la Direction départementale  $\delta$  ;
- la Communauté  $\alpha$ .

En tant que services de l'État ou collectivité territoriale, ces entreprises publiques incitatrices ont pour objectif premier d'être un exemple pour les autres employeurs de l'agglomération urbaine. Elles veulent :

- devenir un élément moteur dans la mise en oeuvre de la LAURE et des PDU ;
- mobiliser les autres employeurs en vue de mettre en place des plans de mobilité en entreprise.

La direction départementale  $\delta$  retient pour cible privilégiée les employeurs publics, tandis que la communauté  $\alpha$  vise les employeurs privés, chacune espérant à terme jouer auprès d'eux un rôle de conseil et d'assistance technique dans la mise en place de plans de mobilité en entreprise.

En tout logique, la démarche en faveur des déplacements domicile-travail des salariés est portée par des services techniques liés à la politique d'aménagement urbain :

- le service qui a élaboré un schéma de planification pour la direction départementale  $\delta$  ;
- le service des relations extérieures dont la mission est de promouvoir la politique de déplacements urbains de la communauté  $\alpha$ .

Des motivations annexes peuvent être identifiées. Ainsi, pour la direction départementale  $\delta$  :

- l'amélioration des relations sociales dans l'entreprise ;
- la réduction des coûts de fonctionnement liés aux déplacements professionnels.

Ces motivations ne sont toutefois pas dominantes.

### 4.1.1 Une direction départementale d'un ministère d'État

L'agglomération D est de taille moyenne : 16 500 ha pour 133 000 habitants. Elle connaît une croissance démographique avec une progression annuelle de 0,4 % entre 1990 et 1999, soit en moyenne 532 habitants supplémentaires par an, dont la majorité s'installe dans la périphérie. L'agglomération D n'affronte pas aujourd'hui d'importants problèmes de circulation automobile, hormis aux heures de pointe en centre ville. L'agglomération ne dispose que de peu de couloirs de circulation spécifiques pour les transports en commun et les vélos. Le tracé des lignes d'autobus est, comme dans nombre d'autres agglomérations, étoilé, avec des facilités de desserte du centre vers la périphérie, mais peu de lignes reliant les quartiers extérieurs entre eux. La société des transports collectifs ne dispose pas de marge de manœuvre sur le plan financier : son budget est largement dépendant de la subvention d'équilibre versée par la ville. Des mouvements de grèves répétés ont en outre entamé son image de marque auprès de ses clients, effectifs et potentiels.

La direction départementale  $\delta$  emploie entre 848 agents dont plus de 226 travaillent au siège sur l'agglomération D. En 1978, afin de regrouper les différents services, situés jusqu'ici en centre ville, le siège de la direction a été transféré à 4 km du centre. Des mesures d'accompagnement ont été décidées en vue de faciliter la mobilité des agents vers leur nouveau lieu de travail. Une navette gratuite a été mise à leur disposition : elle relie la direction départementale à l'est de la ville, via le centre, par un trajet susceptible

d'être modifié en fonction des besoins des agents. À l'origine, cette navette effectuait quatre trajets par jour (matin, midi et soir) et était utilisée par de nombreux salariés. Aujourd'hui, elle est régulièrement empruntée par seulement 5 agents pour deux trajets quotidiens (matin et soir). Accepté au contrôle technique, le véhicule marque néanmoins son âge, notamment dans son aspect extérieur.

La desserte de la direction départementale par les transports en commun est relativement importante. Quatre lignes de bus irriguent la proximité du siège, avec chacune une fréquence d'environ 10 minutes, et permettent de relier le centre ville et ses sites importants (préfecture, conseil général, gare SNCF) en 15 minutes. Malgré ce potentiel, seuls 2 % des agents de la direction départementale déclarent utiliser les transports en commun pour se rendre à leur travail, avec un seul agent abonné 'après l'enquête sur les pratiques de déplacement des agents réalisée en octobre 1998. Ce faible usage des transports en commun s'explique par la dispersion des lieux de résidence. 50 % des agents habitent hors de l'agglomération D, dans des communes très mal desservies. De plus, les agents de l'agglomération résident le plus souvent dans des quartiers périphériques, et doivent, pour se rendre à la direction départementale, rejoindre tout d'abord le centre ville du fait du système étoilé des transports en commun, ce qui entraîne un temps de trajet nettement supérieur à la voiture individuelle.

88 % des agents utilisent leur voiture pour venir travailler. Un parking privé et gratuit d'environ 200 places est mis à leur disposition, dont une partie (50 places en sous-sol) est loué par la direction départementale. Ce parking est actuellement saturé, mais tous les agents réussissent, dans des conditions plus ou moins bonnes, à se garer dans l'enceinte. Des stationnements sur les voies privées ou les pelouses de la direction départementale peuvent être observés.

3 % des salariés déclarent utiliser un vélo pour se rendre à leur travail. 12 espaces deux - roues ont été aménagés dans le parking en sous-sol. Il existe des douches, mais celles-ci sont dispersées dans les différents services : sans vestiaire, elles sont peu fonctionnelles.

Pour clore cette rapide présentation de l'entreprise, on précisera que les salariés du siège se répartissent entre 16 % de catégorie A, 33 % de catégorie B et 51 % de catégorie C. Ces agents bénéficient d'horaires variables avec des plages fixes de 9 h à 11 h 30, et de 14 h à 16 h 30. Enfin, un service de restauration est assuré. La cantine est utilisée par 30 à 40 % du personnel, avec une moyenne de 100 repas servis par jour. Les autres agents déjeunent, soit dans leur bureau, soit à leur domicile.

### **L'origine de la démarche**

Le service à l'initiative de l'expérience débutée à la direction départementale δ a été créé en janvier 1995.

L'engagement de la direction départementale dans cette démarche s'explique par une volonté d'exemplarité. En tant que service de l'État, la direction départementale se veut en accord avec la loi du 30 décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie, et souhaite être un élément moteur de sa mise en place. Les actions menées ne visent pas les seuls agents de la direction départementale ; elles ont pour objectif à terme de motiver d'autres entreprises, notamment les organismes publics de l'agglomération D, à s'engager dans une démarche identique.

### **Les actions réalisées et en projet**

L'objectif des actions dans ce domaine engagées par la direction départementale est de sensibiliser les agents à la protection de l'environnement et de leur proposer d'utiliser

d'autres modes de déplacement que la voiture individuelle. Une prise de conscience préalable est jugée nécessaire à tout changement des comportements.

Dans le cadre de la journée nationale « en ville, sans ma voiture ! » du 22 septembre 1998 :

- organisation dans chaque service de la direction départementale de réunions préalables de sensibilisation ;
- négociation avec l'exploitant de transports publics de titres de transport individuels gratuits valables au cours de la journée pour les salariés demandeurs ;
- diffusion d'informations sur les services de cet exploitant (lignes, horaires, abonnements...);
- mise en place d'une bourse de covoiturage sous la forme d'un tableau où les agents inscrivent leurs offres et demandes ;
- accueil des agents le 22 septembre et réalisation d'une enquête sur les pratiques de déplacement.

Les résultats de cette journée sont jugés encourageants. D'après l'enquête réalisée auprès des agents, 45 % d'entre eux ont participé aux réunions d'information préalables et environ 40 % ont utilisé un autre moyen de transport que la voiture individuelle ce jour là. Près de 30 % des participants se sont déclarés prêts à abandonner durablement la voiture pour leur trajet domicile - travail. Toutefois, peu de salariés ont par la suite modifié leurs pratiques de déplacement.

Mise à disposition de cartes de transport en commun pour les déplacements professionnels en centre ville :

La direction départementale a négocié, en mars 1999, l'achat auprès de l'exploitant de transports publics de 4 cartes d'abonnement pour les déplacements professionnels. Les agents devant se rendre à des réunions en centre ville sont invités à les utiliser plutôt que les véhicules de service. Le service en charge de cette action attend une amélioration de l'image des transports en commun auprès des salariés. Il considère que la plupart des agents utilisent désormais ces cartes. La majorité des déplacements professionnels se fait toutefois hors de l'agglomération D et n'est pas concernée par cette action. On notera que la mise en circulation des cartes de transports en commun a suscité quelques mécontentements et que plusieurs des agents rencontrés par le Crédoc n'avaient pas connaissance de leur existence.

Poursuite de la bourse de covoiturage sur intranet :

Peu de salariés sont aujourd'hui inscrits sur ce site, ce qui n'exclut pas des pratiques informelles de covoiturage. Celles-ci sont toutefois jugées peu fréquentes, à l'exception des couples selon que l'on considère cette pratique familiale comme du covoiturage.

Organisation de « journées vélos » :

Une dizaine de salariés participent régulièrement à cette action qui consiste à se déplacer certains jours en vélo pour se rendre sur le lieu de travail.

Des actions, aujourd'hui en projet, pourraient donner une ampleur plus importante à celles menées jusqu'à présent. Le service chargé de cette action souhaite poursuivre l'effort de communication à travers la diffusion d'informations, le lancement de nouvelles « journées vélos », la reconduction de la journée « en ville, sans ma voiture ! » pour les années suivantes, etc. Il envisage également de négocier avec l'exploitant de transports publics urbains en vue d'obtenir des cartes d'abonnement à tarif préférentiel (-10 %) destinées à l'usage privé des agents de la direction départementale. Enfin, l'aménagement de douches et de vestiaires adaptés aux besoins des salariés venant en vélo est en discussion.



Pour le futur, le service retient les transports en commun comme axe de travail privilégié. Des actions en faveur des deux roues seront poursuivies, mais le service n'en attend que des résultats limités en nombre de personnes concernées. L'option covoiturage suscite quant à elle peu d'attention, en raison de la petite taille de l'entreprise.

### **La position des acteurs**

Le service à l'initiative de la démarche impulse les différents projets et suit de près les actions.

Le directeur départemental de l'Équipement est favorable à la démarche engagée et la soutient. Il s'inscrit dans une volonté d'exemplarité avec deux axes de travail : les déplacements professionnels et les déplacements domicile - travail. La démarche doit de son point de vue viser un double objectif : le développement durable et l'« adéquation » des services de l'État. Le directeur départemental évoquera à ce sujet la possible réduction de l'usage des véhicules de service qui permettrait en outre une économie budgétaire. Il considère que la question des déplacements peut également être l'occasion de *"renouer les fils du dialogue social"*, car celle-ci suscite l'intérêt des salariés et permet d'échanger sur d'autres thématiques que les revendications *"traditionnelles"* des salariés et des organisations syndicales. À l'avenir, le directeur départemental de l'Équipement souhaite développer la culture économique du déplacement individuel en poursuivant des actions de sensibilisation auprès des agents et renouveler la journée « en ville, sans ma voiture » en l'étendant aux autres organismes publics. Il précise que l'aménagement d'un local à vélos sera réalisé au cours de l'année, l'installation de douches se heurtant à un problème technique. À propos de la navette qui retient l'attention des organisations syndicales, il considère son coût trop élevé comparé au nombre d'usagers, mais n'envisage pas de supprimer ce service. Afin de réduire son coût, il n'exclut pas de le maintenir en sous traitance lorsque le véhicule actuel devra être réformé.

Les autres services de la direction départementale n'ont aucun rôle dans les actions menées ou en projet, si ce n'est le secrétariat général. De par sa fonction dans l'entreprise, celui-ci s'inscrit dans une logique de réduction des coûts de fonctionnement. Il a donné son accord pour la négociation de cartes d'abonnement aux transports en commun, car il en espère une réduction du nombre des voitures de service. Par contre, il n'a pas encore engagé la création de douches et de vestiaires pour les cyclistes et n'est pas a priori favorable au maintien de la navette.

Les représentants du personnel (FO, CGT, CFDT,...) ont donné leur position au cours d'une même réunion. Celle-ci apparaît relativement homogène avec quelques dissensions dues plus à un manque de concertation qu'à des divergences de fond. Premier constat : les représentants du personnel ne s'opposent pas au principe d'une limitation de l'usage de la voiture dans les déplacements domicile - travail. Ils souhaitent même que la direction départementale s'investisse de façon plus systématique sur les modes de déplacements alternatifs à la voiture individuelle, en intégrant cette donnée dans la mission des agents, car, selon une représentante de la CGT, *"la direction départementale doit avoir une fonction d'exemple"*.

La principale revendication exprimée par les représentants du personnel porte sur l'intégration, dans le temps de travail, d'une partie de l'augmentation de la durée du temps de transport, liée à l'abandon de la voiture individuelle. D'autre part, dans une perspective de maintien des acquis sociaux, les représentants du personnel désirent développer le service de navette existant afin que celui-ci soit plus utile (élargir son utilisation aux déplacements professionnels sur l'agglomération D) et plus performant (augmenter le nombre de passages et les quartiers desservis). Enfin, ils attendent les signes d'un engagement concret de la direction. La démarche engagée connaît selon eux un problème de légitimité : l'initiative en faveur d'une limitation de la voiture individuelle leur semble

être du seul fait du service à l'initiative de la démarche, si ce n'est de son responsable, et ils considèrent "*ne pas connaître les souhaits de la direction*". En résumé, les représentants du personnel sont d'accord avec la démarche, mais y posent trois conditions : la mise en place de mesures d'accompagnement, l'absence de remise en cause des acquis salariaux, l'engagement explicite du directeur départemental.

La position des salariés rencontrés est relativement homogène. Ils se disent en effet concernés par la protection de l'environnement et favorables dans leur principe aux initiatives prises par la direction départementale. Pourtant, peu d'entre eux (2 sur 9) ont changé de mode de déplacement lors de la journée « en ville, sans ma voiture ! » du 22 septembre 1998. Le fait d'habiter en périphérie ou de devoir déposer les enfants ou le conjoint avant de se rendre au travail est souligné de façon récurrente. Les salariés s'inscrivent dans une logique privée et mettent en avant leurs contraintes familiales (courses, entrées et sorties d'école, habitudes de repas du midi à la maison...). Que ce soit pour le covoiturage, à cause de la dispersion des lieux d'habitation et des contraintes horaires de chacun, ou que ce soit pour les transports collectifs, avec des temps de trajet trop longs et des dessertes insuffisantes, il leur semble impossible d'abandonner leur voiture individuelle. Les salariés soulignent la nécessité de sécuriser et de développer tout à la fois les autres modes de déplacements. L'aménagement de pistes cyclables, la sécurisation des piétons, la création de couloirs réservés au bus et le développement des transports en commun sont suggérés. Aucune action n'est proposée en faveur du covoiturage qui reste, pour les salariés, une solution de dépannage occasionnelle.

### **En conclusion**

L'expérience de la direction départementale  $\delta$  présente certains atouts et notamment, la motivation et les acquis méthodologiques du service à l'origine de la démarche. Elle connaît deux limites inhérentes à la situation de la direction départementale : d'une part, la petite taille de l'entreprise qui réduit l'impact des initiatives prises ; d'autre part, la relativement bonne circulation automobile dans l'agglomération D qui ne facilite pas une prise de conscience collective. Hormis les projets en interne, les perspectives de changement dans les modes de déplacement des salariés nécessitent un niveau de négociation plus large. Un partenariat avec les différents employeurs de l'agglomération D paraît souhaitable. Il permettrait de négocier plus facilement avec l'exploitant de transports publics urbains (cartes d'abonnement à tarif réduit et élargissement des dessertes et des horaires...) et serait un moyen de pression auprès des collectivités territoriales, notamment pour la mise en place de couloirs réservés aux bus et la création de pistes cyclables. Cela donnerait également un champ d'action plus large au système de covoiturage. La direction départementale souhaite s'engager dans cette voie et le préfet y est favorable. Il a chargé la direction départementale de participer à la sensibilisation des différents employeurs publics (Université, Hôpitaux, SNCF, EDF - GDF, DRAC, DDASS, Police,...), sollicités pour mettre en place des actions similaires à celles engagées par la direction départementale. Une demande de financement pour une expérimentation de plans de mobilité dans les services publics de l'agglomération D a d'ores et déjà été adressée au PREDIT. Ce financement a été accordé depuis et l'expérimentation est en cours.

## 4.1.2 Une communauté urbaine

Le territoire de la communauté  $\alpha$  regroupe 27 communes et près de 435 000 habitants, soit 45 % de la population du département pour seulement 6 % de sa superficie. 50 000 emplois sont occupés par des personnes qui ne résident pas sur le territoire de la communauté urbaine, d'où d'importants déplacements, majoritairement effectués en voiture individuelle. À partir de ce constat, la communauté  $\alpha$  a engagé dès la fin des années 80 un plan de déplacements urbains dont l'objectif est de réorganiser l'espace urbain au profit des transports publics, des vélos et des piétons. Ce plan s'est mis en place à travers quelques étapes significatives :

- limitation de la circulation en centre ville ;
- extension et généralisation progressive du stationnement payant en centre ville et création de parking relais aux abords de la ville et à proximité d'une station de TCSP ;
- développement des transports en commun avec la création de deux lignes de TCSP et une restructuration des lignes d'autobus ;
- lancement depuis 1993 d'une politique en faveur du vélo avec l'aménagement de 300 km de pistes cyclables et la mise en place de services de location de vélos et de parkings surveillés.

Cette politique s'est engagée dans le souci de créer une intermodalité entre les différents moyens de transports :

- tarification unique pour les transports publics ;
- tarification combinée train - réseau de la compagnie des transports de l'agglomération B ;
- association voiture - transports en commun par l'octroi d'un titre de transport gratuit pour les utilisateurs des parkings relais ;
- association vélo - transports publics avec la possibilité, sur présentation d'un titre de transport, de laisser gratuitement son vélo dans un parking surveillé et couvert.

La communauté  $\alpha$  est elle-même une entreprise. Elle emploie près de 6 000 agents sur 300 sites, dont 62 % d'hommes et 38 % de femmes, repartis entre 12 % de catégorie A, 18 % de catégorie B et 70 % de catégorie C. Le siège administratif, qui a constitué le site de l'enquête Crédoc, concentre 1 200 salariés. Ceux-ci bénéficient d'horaires variables entre 7 h 30 et 9 h le matin, 13 h 30 et 14 h 30 l'après-midi. Certains salariés ont des horaires atypiques, notamment les agents du service nettoyage qui débutent à 5 h le matin. La négociation des 35 heures pourrait se traduire par l'introduction et la généralisation d'horaires atypiques (travail en équipe, élargissement des horaires d'ouverture au public,...) avec l'octroi, en contrepartie, d'une demi journée de repos hebdomadaire ou d'une journée de repos par quinzaine.

Selon une enquête réalisée par la communauté  $\alpha$  en mai 1998, 72 % des agents utilisent leur voiture individuelle pour se rendre au travail. Les possibilités de stationnement gratuit autour du centre administratif sont nombreuses : deux parkings privés réservés au personnel pour un total de 460 places, un parking visiteurs d'une capacité de 150 places, en partie utilisé par les salariés de la communauté  $\alpha$ , deux parkings officiels pour un total d'environ 700 places qui devraient disparaître dans un avenir proche. Cette relative facilité de stationnement gratuit n'incite pas les agents à utiliser les transports en commun, les vélos ou les parkings relais. La desserte en transports publics du siège administratif est toutefois importante avec trois lignes d'autobus et une ligne de TCSP. Plus de 10 % des agents déclarent se déplacer en transports en commun pour se rendre sur leur lieu de travail. Enfin, près de 10 % des salariés annoncent pratiquer le vélo pour les trajets domicile - travail.

## **L'origine de la démarche**

Le service relations extérieures de la direction des transports et des déplacements est à l'initiative d'un projet visant à promouvoir l'utilisation de transports alternatifs à la voiture individuelle pour les déplacements domicile - travail des salariés de la communauté  $\alpha$ . Ce projet constitue une extension logique de la mission du service des relations extérieures. Cette mission est double : promouvoir la politique de déplacements urbains de la communauté urbaine par un travail d'information et de communication, avoir un rôle de conseil technique auprès des élus. Dans le cadre de cette mission, le service des relations extérieures participe à des réseaux européens de villes, notamment le *Car Free City* dont la vocation est de promouvoir les échanges de savoir-faire et d'expériences entre les autorités organisatrices de transports. Le responsable du service a par ce biais eu connaissance dès 1997 de l'expérience de Nottingham en matière de plans de mobilité en entreprise.

Or, l'introduction de tels plans de mobilité est suggérée par la loi de décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie. Second employeur du département, la communauté  $\alpha$  apparaît comme un site privilégié pour l'élaboration d'un plan de mobilité en entreprise. Les projets d'urbanisme visant les alentours du siège administratif y encouragent : près de 700 places de stationnement officielles et jusqu'ici gratuites devraient être supprimées à court terme ; la disparition d'une partie d'entre elles débute au moment de notre enquête. En tant que collectivité territoriale, la communauté  $\alpha$  veut devenir un exemple pour les autres entreprises de la communauté urbaine et, notamment, celles du secteur privé. Le service relations extérieures, dans un rôle de conseiller technique et avec l'assistance d'autres services de la communauté  $\alpha$ , a pour objectif de mobiliser les autres employeurs de l'agglomération B en vue de mettre en place des plans de mobilité en entreprise. Ce planning est quelque peu bouleversé : avant même la réalisation du projet visant à promouvoir l'utilisation de transports alternatifs auprès des salariés de la communauté  $\alpha$ , plusieurs entreprises ont pris contact avec la direction des transports dans l'objectif d'engager des actions favorisant les moyens de transport autres que la voiture individuelle pour leurs salariés (clinique  $\lambda$ , une banque, le pôle universitaire,...).

## **Les actions réalisées et en projet**

Dans une optique d'intermodalité, le service des relations extérieures souhaite travailler sur trois axes complémentaires : le vélo, les transports collectifs et le covoiturage sans privilégier l'un d'entre eux. La mise en place du projet est récente. Quelques actions ont d'ores et déjà été engagées :

- mise à disposition depuis novembre 1997 de 41 voitures de services pour les déplacements professionnels de jour des agents du centre administratif, avec renouvellement progressif du parc par des « véhicules propres » ;
- mise à disposition à titre gratuit depuis 1995 de 150 vélos de service pour les déplacements professionnels de jour des agents du centre administratif ;
- mise à disposition dans chaque service d'une carte de transports en commun gratuite pour les déplacements professionnels de jour des agents du centre administratif ;
- organisation depuis août 1998 d'un service de location de 100 vélos pour un prix annuel de 500 F incluant une assurance et l'entretien régulier du véhicule ;
- installation de 58 arceaux à vélos (accueil de 116 vélos) dans l'un des parkings couverts du centre administratif ;
- lancement en mai 1998 d'une enquête qualitative et quantitative auprès des 6 000 agents de la communauté  $\alpha$ .

Cette enquête a obtenu un taux de réponse de 30 % avec près de 2 000 questionnaires exploitables. Elle a permis de connaître les pratiques de déplacement des agents, mais également de préciser les demandes des salariés susceptibles de favoriser leur utilisation du vélo, des transports en commun et du covoiturage. L'étude sert aujourd'hui de support à l'élaboration de futures actions dont la réalisation est prévue d'ici à la fin 2000. En plus de la création pour le mois de juin 1999 d'une cellule d'information sur les différents modes de déplacement, des actions sont en cours d'élaboration.

#### En faveur du vélo :

- installation d'arceaux à vélos supplémentaires au centre administratif et dans les autres sites de la communauté  $\alpha$  ;
- réaménagement des douches existantes au centre administratif et création de douches avec vestiaires dans les différents sites.

#### En faveur des transports en commun :

- étude des possibilités de prise en charge par l'employeur d'une partie des frais liés à l'utilisation des transports en commun, ou de négociation de cartes d'abonnement à tarif préférentiel auprès de la compagnie des transports de l'agglomération B ;
- information auprès des salariés sur les parkings relais à proximité du TCSP (tarif, possibilité de location de vélos,...).

#### En faveur du covoiturage :

L'enquête auprès des salariés comme l'expérience de Nottingham montrent la nécessité d'un soutien logistique. Dans cette perspective, le service des relations extérieures pourrait être le centre d'information et de gestion du covoiturage. Plusieurs actions sont programmées avant la fin de l'année 1999 :

- création d'un club de covoiturage ;
- réservation dans le parking privé de places de stationnement pour les équipages d'au moins trois personnes (les couples utilisant une seule voiture sont exclus) ;
- mise à disposition gratuite de vélos pour les covoitureurs travaillant sur des sites proches du centre administratif ;
- définition des moyens à mettre en œuvre pour régler les situations d'urgence : panne de voiture, nécessité d'un retour prématuré au domicile en cas de maladie d'enfant,...

### **La position des acteurs**

Le service des relations extérieures de la direction des transports et des déplacements est à l'initiative du projet visant à promouvoir l'utilisation de transports alternatifs. Il impulse les actions et en suit la réalisation. Pour mener à bien ce projet, son équipe a été renforcée par l'embauche de deux emplois jeunes qui travaillent en interne, mais également pour la promotion des plans de mobilité auprès des autres employeurs de l'agglomération B.

La direction générale de la communauté  $\alpha$  soutient l'action menée par le service des relations extérieures : le projet s'intègre dans la politique engagée en matière de déplacements urbains et pourrait à terme la conforter, en cas de mobilisation des principaux employeurs de l'agglomération B.

La direction des ressources humaines n'est à ce jour pas impliquée dans un projet qui ne fait pas partie de ses missions, mais elle pourrait à l'avenir servir de relais auprès des salariés. Un entretien avec une femme médecin du travail confirme toutefois l'intérêt de la direction des ressources humaines pour le projet : les déplacements en voiture individuelle sont des facteurs de fatigue et de stress pour des salariés qui habitent pour la plupart à 20 ou 30 km de leur lieu de travail. Pour ce médecin, les agents, soucieux de la

gestion de leurs contraintes quotidiennes, ne sont pas a priori favorables à la démarche et pourraient être surtout intéressés par des possibilités de stationnement gratuit à proximité de leur lieu de travail. "Les mentalités locales", la dispersion des lieux de résidence liée à l'accès à la propriété du logement, les horaires variables et atypiques, l'existence de lieux de travail mal desservis par les transports en commun sont autant d'éléments recensés comme défavorables. Un important travail de sensibilisation est à mettre en oeuvre que pourrait renforcer l'introduction d'incitations financières. L'option des transports collectifs est mise en avant. Le médecin rencontré considère en effet que le covoiturage nécessiterait un travail d'organisation très important et que, malgré les efforts réalisés dans l'agglomération B en faveur des vélos, il existe encore des quartiers où leur sécurité n'est pas convenablement assurée.

Deux organisations syndicales, la CFDT et la CGT, ont été contactées. Toutes deux jugent positive l'orientation des PDU relative à l'encouragement dans les entreprises de l'utilisation de modes de déplacement autres que la voiture individuelle. Les deux organisations ne sont pas opposées à la réduction des possibilités de stationnement, car comme le souligne le représentant de la CGT, "dans l'agglomération B, on ne pourra pas continuer avec le tout voiture : on arrive à des limites". Mais les deux organisations souhaitent que la communauté  $\alpha$  mette en oeuvre des mesures d'accompagnement qui témoigneraient d'une réelle volonté politique de développer les moyens de transports alternatifs à la voiture individuelle. Les actions aujourd'hui mises en place en direction des salariés leur paraissent trop limitées.

Les deux organisations privilégient l'option des transports en commun. Le covoiturage ne leur semble pas être une solution généralisable tandis que la pratique du vélo leur apparaît limitée par les risques de vol. Concernant les transports collectifs, deux demandes sont adressées à l'employeur :

- une baisse des coûts liés aux déplacements domicile - travail, soit par une prise en charge partielle des cartes d'abonnement, soit par la mise à disposition de cartes d'abonnement à tarif réduit ;

- une mise à disposition de cartes de parking gratuites pour les salariés ne pouvant utiliser les transports collectifs du fait de leurs horaires de travail, en particulier les éboueurs qui débutent à 5 h le matin.

Dernier point, en dépit de réunions avec le service des relations extérieures et la diffusion des résultats de l'enquête menée auprès du personnel, les organisations syndicales regrettent de ne pas être mieux informées des projets en cours.

Questionnés lors de l'enquête réalisée en mai 1998, une grande majorité des salariés de la communauté  $\alpha$  se déclaraient prêts à changer de mode de déplacement en faveur des transports collectifs (59 %), du covoiturage (54 %) ou, dans une moindre mesure, du vélo (34 %). Pour développer leur utilisation des transports en commun, les agents privilégiaient une augmentation de la rapidité et de la fréquence des bus, une meilleure organisation des dessertes, mais également une baisse du prix des transports collectifs. Les attentes des salariés prêts à pratiquer le covoiturage concernaient la mise à disposition de moyens d'information (sur les offres, les demandes, les contraintes horaires ou de trajets via Intranet) et d'une logistique permettant de simplifier les démarches. Hormis l'installation de douches et d'arceaux supplémentaires, il n'y avait pas de demandes importantes pour le vélo.

La rencontre par le Crédoc de 6 salariés, qui avaient déjà accepté de répondre à l'enquête qualitative réalisée en 1998, a permis d'affiner ces conclusions. Les salariés interrogés jugent favorablement la démarche engagée dans le cadre du projet. Ils sont sensibles à la protection de l'environnement et conscients du rôle qu'ils peuvent y jouer par leurs pratiques de déplacement. Ces salariés souhaitent des mesures d'accompagnement concrètes. La baisse de la tarification, pour les transports collectifs (train ou autobus) et

les parkings relais, ainsi que l'élargissement des horaires et le développement des lignes et des dessertes sont jugées favorables à l'utilisation des transports collectifs. À propos du projet, les salariés demandent un effort de communication interne. Ils souhaitent être mieux informés des actions en projet, notamment sur la fermeture des parkings, mais également des possibilités existantes, telles les tarifications combinées de transports collectifs et l'existence de douches au siège administratif.

## En conclusion

En écho aux avis et demandes exprimés par les salariés et les organisations syndicales, le service des relations extérieures considère que le développement des modes de transports alternatifs à la voiture individuelle nécessite un effort de communication et d'information important, mais également une valorisation des volontaires. Celle-ci peut être permise par la création de clubs, notamment pour le covoiturage, mais également par l'introduction de mesures incitatives qui, financières ou non, ne sont pas sans poser de difficultés.

La proposition de réserver des places de stationnement pour les covoitureurs a suscité les réticences du syndicat des autonomes au nom d'un principe d'égalité d'accès au parking pour tous les agents. La communauté  $\alpha$ , en tant que collectivité publique, peut mettre à disposition de ses salariés des moyens de transport (voitures ou vélos de service) pour les déplacements professionnels, mais elle n'en a pas la possibilité pour les déplacements domicile - travail, alors qu'une telle organisation lui permettrait de pallier aux situations d'urgence dans la pratique du covoiturage. Mais c'est surtout la demande d'une réduction du coût des transports collectifs, soit par sa prise en charge partielle par l'employeur, soit par la mise à disposition de cartes d'abonnement à tarif réduit, mise en avant aussi bien par les salariés que par leurs représentants, qui pose aujourd'hui problème. La communauté  $\alpha$  se heurte de fait à trois impossibilités juridiques :

- celle d'utiliser les voitures de service pour gérer les situations d'urgence du covoiturage ;
- celle, pour une collectivité publique de province, de prendre en charge une partie des frais de transports en commun comme cela se pratique en Ile de France ;
- celle d'obtenir des tarifs préférentiels auprès de l'opérateur de transport public pour les agents de la communauté  $\alpha$ . Pour pouvoir être introduits, de tels tarifs réduits devraient concerner l'ensemble des salariés des entreprises de l'agglomération, ce que l'opérateur de transport public refuse aujourd'hui ; la mise en place de tels tarifs réduits pourraient néanmoins intéresser de nombreux autres actifs, comme en témoigne l'exemple de la clinique  $\lambda$ .

En définitive, le service des relations extérieures considère que la mise en place d'un plan de mobilité en entreprise est plus facile pour un employeur du secteur privé : de son point de vue, celui-ci dispose de plus grandes possibilités pour faire bénéficier ses salariés d'incitations financières. Le service des relations extérieures de la communauté  $\alpha$  adresse à l'État une demande : statuer sur la possibilité juridique d'une prise en charge partielle des cartes d'abonnement de transports en commun pour les employeurs publics hors de l'Ile de France. Cette demande sera certainement prochainement satisfaite avec la promulgation de la loi relative à la solidarité et au renouvellement urbains (SRU).

## 4.2 Les « entreprises vertes »

Trois entreprises de l'échantillon se réfèrent à ce second profil :

- $\gamma$  ;
- $\omega$  ;
- $\theta$ .

Dans les « entreprises vertes », la démarche en faveur des déplacements domicile-travail s'intègre dans le cadre plus général de la politique environnementale engagée par la direction de l'entreprise :

- l'entreprise  $\gamma$  a signé en 1996 « un engagement volontaire de maîtrise des effets de serre » avec le ministère de l'Environnement ;
- les entreprises  $\omega$  et  $\theta$  ont récemment obtenu la certification ISO 14 001 de management environnemental (cf. annexe 6.3).

Le projet concernant les déplacements domicile-travail n'est pas forcément explicitement inclus dans la démarche de management environnemental. Il l'est pour l'entreprise  $\gamma$  - l'engagement d'une réduction de 25 % de la production de CO<sub>2</sub> se traduit par l'objectif d'une utilisation des transports en commun par 30 % des salariés- et pour l'entreprise  $\omega$ . Il ne l'est pas pour l'entreprise  $\theta$ . Dans la démarche de management environnemental liée à la certification ISO 14 001, la prise en compte des déplacements domicile-travail est une possibilité, pas une obligation. Les objectifs retenus sont fixés par les entreprises, suite à une étude de diagnostic, et en fonction des impacts environnementaux significatifs.

Quoiqu'il en soit, le projet concernant les déplacements domicile-travail sont portés par les services chargés de la politique environnementale, avec l'éventuel appui du réseau environnement créé à l'initiative de la direction générale et composé de salariés volontaires des différents services ou directions :

- cellule environnement avec l'aide du réseau environnement pour l'entreprise  $\gamma$  ;
- service de gestion des risques pour l'entreprise  $\omega$  ;
- groupe environnement avec le soutien du service environnement, hygiène et sécurité pour l'entreprise  $\theta$ .

La politique environnementale de l'entreprise a été engagée dans un objectif de rentabilité :

- le renforcement de la notoriété de l'entreprise, de son image de marque ;
- l'ouverture de nouveaux marchés ;
- la réalisation d'économies à court ou moyen terme ;
- l'anticipation des changements à venir dans la réglementation antipollution ;
- la maîtrise des risques.

L'objectif premier de la démarche engagée sur les déplacements domicile-travail est de faciliter l'adhésion et la mobilisation des salariés autour du projet de management environnemental. Il s'agit de renforcer la culture d'entreprise, d'introduire de la cohérence entre les pratiques privées et les pratiques professionnelles.

La possibilité de réaliser des économies intervient également. Les directions espèrent résoudre le problème de la saturation des parkings privés et éviter leur agrandissement dans les entreprises en expansion. La démarche sur les déplacements domicile-travail peut également être source d'économies sur les frais de déplacements professionnels qu'elle intègre fréquemment.



#### 4.2.1 Une entreprise du secteur de la vente par correspondance

L'entreprise  $\gamma$  emploie 3 500 personnes dans le secteur de la vente par correspondance. Le siège ainsi que les différents sites de production sont localisés dans l'agglomération A pour un effectif de 2 700 salariés. Les 800 autres salariés travaillent dans des centres de vente par téléphone dispersés dans toute la France. Notre étude se limite aux 15 sites de l'agglomération A et notamment six d'entre eux. Ces sites sont localisés à une dizaine de kilomètres au Nord-Est du centre de l'agglomération A sur quatre communes.

Pour les 2 700 salariés de l'agglomération A, la moyenne d'âge est de 41 ans et les femmes, largement majoritaires, représentent 75 % des effectifs. 900 salariés sont cadres ou agents de maîtrise. Ils ne pointent pas et travaillent en horaires variables : débutant entre 7 h et 9 h, ils terminent leur journée entre 17 h et 19 h. Le futur accord sur les 35 heures, en cours de négociation au moment de l'enquête, devrait se traduire pour eux par l'octroi de 10 journées de repos supplémentaires, s'ajoutant aux six semaines et demi de congés annuels. Les autres agents, nommés « mensuels », sont ouvriers ou employés. La plupart travaillent en horaires variables : ils débutent entre 7 h et 8 h ou entre 8 h et 8 h 30 le matin, pour achever leur journée entre 15 h et 16 h, ou entre 17 h et 17 h 30 le soir. Certains ouvriers travaillent toutefois en équipe dont une trentaine de nuit et une centaine en 2-5-8 le matin, l'après-midi ou le soir. Un millier de mensuels devraient voir leurs horaires de travail modifiés à l'avenir. L'introduction des 35 heures devrait en effet s'accompagner d'une plus grande flexibilité : sur 14 semaines par an, ces salariés travailleront de 6 h à 12 h ou de 12 h à 18 h, soit 6 heures par jour, avec un certain nombre de semaines de 42 heures de travail hebdomadaire.

Les lieux de résidence des salariés sont regroupés sur une dizaine de communes proches des différents sites de l'entreprise et plus de 25 % d'entre eux habitent dans les deux communes des sites principaux. Cette proximité géographique est a priori favorable à la pratique du vélo ou de la marche à pied, mais ne signifie pas que les salariés habitent à une courte distance d'un arrêt de bus ou de TCSP. Une enquête sur les pratiques de déplacement était en cours de démarrage au moment de notre visite. En l'absence de ses résultats, nos interlocuteurs s'accordent à penser que seule une petite minorité des salariés effectue les trajets domicile-lieu de travail en transports en commun. À l'heure actuelle, seul un site bénéficie d'une station de TCSP à proximité ; celle-ci se situe cependant à 15 minutes à pied de l'entrée du bâtiment. Les 4 autres sites sont placés sur la desserte de la seconde ligne de TCSP dont l'ouverture est prévue mi 1999. D'après une étude réalisée par le service des ressources humaines, 1 500 salariés habitent une commune traversée par l'une des deux lignes de TCSP ; environ 500, à moins de 500 mètres d'une station de TCSP, ce qui pourrait modifier les pratiques de déplacement à l'avenir.

Nos interlocuteurs annoncent que la très grande majorité des salariés vient aujourd'hui travailler en voiture individuelle. Ces voitures sont également utilisées au cours de la journée pour rejoindre les différents sites de l'entreprise ou pour les déplacements du midi. Seulement 30 % du personnel fréquente les quatre restaurants de l'entreprise qui servent en moyenne 600 repas par jour. Les autres salariés rejoignent leur domicile le midi ou fréquentent les lieux de restauration rapide à proximité de l'entreprise.

Les différents sites de l'entreprise  $\gamma$  disposent d'un parc de stationnement de taille suffisante, à l'exception de 3 sites et surtout l'un d'entre eux. En raison de la saturation du parking de ce site, le personnel se gare fréquemment sur la voie publique en dépit des risques de détérioration des véhicules ou de contraventions. Malgré un agrandissement du parking en 1997 (15 places supplémentaires) et un accord avec la mairie début 1999 pour augmenter le nombre d'agents de sécurité, ce site connaît toujours d'importants problèmes de stationnement. Il ne dispose que de 70 places pour un effectif permanent de

164 personnes auquel il convient d'ajouter une centaine de travailleurs saisonniers. 100 places de stationnement supplémentaires sont jugées nécessaires. L'introduction des 35 heures devrait entraîner l'embauche de plus de 250 agents et, par suite, accroître les problèmes de parking. Si des possibilités d'extension existent pour les deux autres sites, ce site là, situé en centre ville, n'en a pas.

### **L'origine de la démarche**

L'arrivée en 1990 d'un nouveau président directeur général marque le démarrage d'une politique volontariste en faveur de la protection de l'environnement. L'idée de départ est de diffuser une nouvelle image de l'entreprise afin d'inciter la clientèle à choisir ses produits. Par la mise en avant de « valeurs fortes », telles que le métissage culturel, la féminité ou l'écologie, la direction cherche à renforcer la notoriété de l'entreprise  $\gamma$ . Contrairement à d'autres consommateurs européens, notamment ceux des pays du Nord, les consommateurs français ne sont pas encore sensibles à ces thématiques, mais l'hypothèse est faite que ces valeurs orienteront à l'avenir leurs pratiques de consommation et qu'il convient d'anticiper les nouveaux modèles. Lors du changement de direction en 1997, le nouveau P.D.G. opte pour la continuité de cette stratégie.

A l'initiative de la direction générale, une cellule environnement est mise en place en 1991. Un chargé de mission la dirige depuis sa création. L'objectif de la cellule est de développer des actions en faveur de la protection de l'environnement -proposition dans le catalogue 1999 de 700 produits ayant le label NF ou l'éco label, partenariat avec WWF, etc.- et de sensibiliser le personnel à cette question grâce à des modules de formation et au lancement de campagnes d'informations. Un réseau environnement composé de 20 salariés est également constitué par la suite. Un à deux salariés de chaque direction se portent volontaires pour participer à ce réseau, afin que chaque département soit mobilisé. Au fil des années, la thématique évolue de l'écologie, à l'environnement et enfin au développement durable. Surtout, après des actions relativement dispersées jusqu'en 1996, la décision est prise d'agir de façon transversale entre les différentes directions.

Étape essentielle dans la démarche, la direction de l'entreprise  $\gamma$  France signe en octobre 1996 un « engagement volontaire de maîtrise des gaz à effet de serre » avec le ministère de l'Environnement, en vue de réduire de 25 % en 5 ans les émissions de CO<sub>2</sub> de sa responsabilité, liées à l'utilisation de l'énergie et aux transports. L'engagement volontaire concerne les émissions de CO<sub>2</sub> provenant du transport des marchandises et des matières premières depuis les fournisseurs jusqu'aux clients du territoire national, mais « également les émissions liées au transport des personnels ... (trajet domicile - travail) ». Compte tenu de la part prépondérante des transports comme facteur d'émission, ce secteur est défini comme prioritaire.

La stratégie transport est basée sur trois axes :

- les transferts modaux ;
- l'utilisation de carburants plus « propres » (GPL, GNV et véhicules électriques) ;
- l'amélioration des coefficients de remplissage (augmentation des tonnages transportés par unité de transport).

Le premier axe retient particulièrement notre attention. Il prévoit de favoriser les transferts modaux :

- de l'avion vers le combiné bateau - avion,
- de la route vers le combiné rail - route,
- de la route vers le fluvial pour les liaisons port maritime - métropole lilloise,
- « des véhicules individuels vers d'autres moyens pour le personnel : vélo, bus et TCSP, covoiturage, multivoiturage ».

Selon les estimations faites en 1995, les déplacements domicile-travail des salariés correspondent à l'émission de 4 221 tonnes de CO<sub>2</sub>, soit 3,7 % du total de l'entreprise  $\gamma$  évalué à 112 753 tonnes. Pour atteindre l'objectif fixé d'une réduction de 25 % de l'émission de CO<sub>2</sub> à niveau d'activité égale, l'hypothèse est faite d'une utilisation à terme des transports en commun par 30 % du personnel au lieu des 5 % estimés lors de l'enquête préalable.

De l'avis du responsable de la cellule environnement, l'objectif d'une réduction de 25 % de l'émission de CO<sub>2</sub> est réalisable, mais son délai d'exécution sera très certainement supérieur à 5 ans. Une meilleure organisation de l'activité a d'ores et déjà permis une amélioration des coefficients de remplissage de l'ordre de 10 à 15 %. L'utilisation de carburants plus propres est engagée. Un tiers des 100 véhicules de fonction et de service sont aujourd'hui au GPL, mais les 600 artisans sous-traitant les livraisons, malgré des formations et des incitations financières, tardent à franchir le pas, tandis que l'introduction de véhicules électriques se heurte à des problèmes techniques dont l'autonomie insuffisante. Les transferts modaux de la route vers le combiné rail-route sont quant à eux encore au stade expérimental et sont limités par la priorité donnée aujourd'hui par la SNCF au transport des voyageurs, au détriment du fret.

Le volet des déplacements du personnel est aujourd'hui le moins avancé de l'engagement volontaire contracté par l'entreprise  $\gamma$ . Sa réalisation bénéficie toutefois d'un contexte favorable avec les transformations actuelles du réseau de transports en commun de l'agglomération A et notamment, l'ouverture fin août 1999 d'une ligne de TCSP à proximité de certains bâtiments de l'entreprise.

### **Les actions réalisées et en projet**

Concernant les déplacements domicile-travail, des actions ont d'ores et déjà été engagées qui visent l'information du personnel sur l'engagement volontaire signé par la direction, sa sensibilisation aux questions liées au problème de l'environnement et, plus particulièrement, aux possibilités offertes par les véhicules propres, les transports en commun et le covoiturage :

- réalisation en 1996, suite à l'engagement volontaire, d'une étude préalable sur les émissions de CO<sub>2</sub> liées au transport des marchandises, mais également aux déplacements du personnel ;
- diffusion en 1997 d'informations sur l'engagement volontaire de l'entreprise dans la réduction du CO<sub>2</sub> par un envoi nominatif à chaque salarié ;
- campagnes de vérification des voitures individuelles ;
- présentation de véhicules GPL par Renault, réalisation d'une exposition sur le GPL par les compagnies pétrolières et organisation d'une conférence débat avec le président de l'association de prévention de la pollution atmosphérique (APPA) en 1997 ;
- organisation, lors de « la journée de la terre » du 22 avril 1998, d'actions en faveur des modes de déplacements alternatifs à la voiture individuelle : diffusion d'informations et mobilisation en faveur du covoiturage, des transports en commun, du vélo et de la marche à pied. Une trentaine de salariés ont modifié ce jour-là leurs pratiques de déplacement. La cellule environnement explique ce faible résultat par la dispersion des lieux d'habitat, les horaires variables et le poids des charges familiales dans une entreprise fortement féminisée ;
- lancement en avril 1998 d'un questionnaire sur les possibilités de covoiturage avec diffusion des résultats dans le journal interne de l'entreprise ;
- diffusion d'informations sur l'ouverture de la nouvelle ligne de TCSP avec notamment, l'organisation d'une conférence en mars 1998 pour près de 80 salariés présents ;

- contact avec la communauté urbaine de l'agglomération A depuis 1997 et participation au groupe de travail de la chambre de commerce sur le plan de déplacements urbains de l'agglomération.

Sont également en projet au moment de l'enquête :

- lancement en mai 1999 d'une enquête sur les pratiques de déplacement du personnel, les freins et les conditions favorables à l'utilisation des transports en commun, notamment du TCSP ;
- discussion avec un hypermarché proche de l'entreprise pour négocier un mois de livraison gratuite en faveur des salariés effectuant leurs courses sans utiliser leur voiture individuelle ;
- en partenariat avec l'opérateur de transports public urbain, envoi d'un courrier individualisé à chaque salarié sur les possibilités de transports en commun en fonction du lieu de résidence. Ce courrier précisera le temps de transports domicile-travail par le TCSP pour les salariés résidant à moins de 500 mètres d'une station ;
- réalisation en partenariat avec l'opérateur de transport public urbain d'une exposition dans chaque bâtiment sur l'offre de transports en commun avec notamment une information sur les abonnements ;
- possibilité de vente d'abonnements dans l'entreprise dès l'ouverture de la seconde ligne de TCSP.

### **La position des acteurs**

La cellule environnement, constituée d'un chargé de mission assisté d'un secrétariat, joue un rôle moteur dans l'ensemble de la démarche environnementale mise en place dans l'entreprise et notamment, la réalisation des objectifs fixés par l'engagement volontaire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Soutenue par la direction générale, cette cellule travaille sur la question des déplacements domicile-travail en relation avec le réseau environnement, la direction des ressources humaines et la direction de la logistique. La cellule environnement souhaite privilégier aussi bien l'option du covoiturage que celle des transports en commun. Sa démarche favorise l'information et la sensibilisation du personnel, sans proposer jusqu'ici de mesures incitatives, telle, à titre d'exemple, la réservation de places de parking pour les covoitureurs.

La direction des ressources humaines n'est pas a priori impliquée dans les questions environnementales à la charge de la cellule environnement. Elle voit toutefois dans la loi sur l'air de décembre 1996 -et surtout dans l'ouverture prochaine de la seconde ligne de TCSP- une opportunité à saisir pour renforcer la culture d'entreprise. La crainte d'une saturation prochaine de parkings de certains sites, notamment de deux d'entre eux, la motive également. La DRH n'est guère optimiste sur les possibilités de covoiturage. Les actions en sa faveur ont, de son point de vue, eu des résultats décevants ; sa pratique lui apparaît fortement limitée par les horaires modulables, l'insuffisance du parc de voitures de service pour les déplacements professionnels et "*le désir d'autonomie individuelle*" des salariés. La DRH souhaite se concentrer essentiellement sur l'option des transports en commun en développant des actions d'informations en partenariat avec l'opérateur de transport public. Toutefois, elle considère que les salariés sont peu motivés par les modes de transports alternatifs à la voiture individuelle et par contre favorables à une augmentation des possibilités de stationnement dans les différents bâtiments.

La direction de la logistique est associée au plan de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et joue notamment un rôle important dans le projet de mise en circulation de véhicules au gaz naturel. Concernant les déplacements domicile-travail, elle mène des actions pour la prévention des accidents de voiture, présentés comme "*la première source d'accidents professionnels*", et en espère une minoration des cotisations versées à la CRAM :

économie possible de 30 %, soit au maximum 500 000 F sur un total de 1,5 million de francs (cf. annexe 5.4). La direction de la logistique participe à la campagne engagée en faveur du TCSP. Elle apparaît réservée quant à ses possibles résultats et met en avant les freins à l'utilisation des transports en commun : distance entre les lieux de résidence et les stations de TCSP, poids des contraintes familiales (garde d'enfants, courses...), bonnes conditions de circulation automobile pour rejoindre l'entreprise, ...

La direction de la logistique est sensible aux problèmes de saturation des parkings. Elle confirme la mobilisation des salariés, notamment des délégués du personnel, en faveur d'une augmentation de possibilités de stationnement et d'une amélioration de la sécurité du stationnement, notamment pour un site. Pour des raisons à la fois budgétaires et environnementales, cette direction suspend aujourd'hui les projets d'agrandissement des parkings afin d'évaluer l'impact du TCSP, mais elle ne les abandonne pas de façon définitive.

Deux organisations syndicales ont été rencontrées, la CGC et la CFDT ni l'une, ni l'autre ne s'oppose à l'idée d'une réduction de l'usage de la voiture individuelle, mais elles émettent des réserves quant à sa possible mise en pratique. L'insécurité et les insuffisances de l'offre de transports en commun, les risques de détérioration des véhicules dans les parkings situés aux stations de TCSP, le manque de pistes cyclables sécurisées, la généralisation des horaires variables et le passage aux 35 heures sont évoqués comme autant d'éléments défavorables à l'utilisation des bus, du TCSP, du covoiturage ou de la bicyclette.

Les représentants du personnel rencontrés restent sceptiques quant à l'organisation par l'entreprise des déplacements domicile - travail. La représentante de la CFDT est en fait plutôt partisane d'une augmentation du nombre de places de stationnement, d'une négociation avec les pouvoirs locaux pour éviter les contraventions et d'un renforcement de la sécurité pour les véhicules garés à l'extérieur des parkings privés de l'entreprise. Le représentant de la CGC souligne quant à lui la nécessité d'une amélioration de l'offre de transports en commun -élargissement des plages horaires- dans la perspective des 35 heures. Dans le cas contraire, l'introduction d'une plus grande flexibilité serait préjudiciable aux salariés les moins rémunérés. Ce représentant note que la question de déplacements n'est pas encore intégrée dans la culture syndicale. Il regrette que les représentants du personnel restent en marge des actions menées en faveur de la protection de l'environnement. Les syndicats ont été associés à la commission pour le développement durable, mais ils ne sont pas tenus informés des actions menées en faveur du TCSP alors que la question des déplacements domicile-travail pourrait sans doute être l'occasion de renouer le dialogue avec la direction.

Onze salariés, répartis en deux groupes, ont été rencontrés lors de notre visite dans l'entreprise. Cinq d'entre eux effectuent quotidiennement les trajets domicile-travail en voiture individuelle. Un seul salarié emprunte les transports en commun et uniquement pour rentrer chez lui le soir. La faible fréquence de la desserte, l'éloignement des arrêts de bus ou de TCSP du domicile et/ou du lieu de travail, l'insécurité ressentie dans les déplacements, l'extension limitée du réseau sont présentés comme autant de freins à une utilisation régulière des transports en commun. Quatre personnes utilisent fréquemment, si ce n'est quotidiennement le vélo, malgré des pistes cyclables mal délimitées et l'absence d'emplacements gardés dans certains bâtiments. D'une façon générale, les salariés rencontrés se déclarent favorables au covoiturage et quatre d'entre eux l'ont déjà pratiqué. Cependant, le covoiturage leur paraît envisageable de façon ponctuelle, mais non régulière. Les horaires variables et la dispersion des lieux de résidence empêchent selon eux sa pratique massive. Ce mode de déplacement, susceptible d'être développé pour les trajets aller, constitue une contrainte trop importante pour les retours au domicile.

## En conclusion

La direction générale de l'entreprise  $\gamma$  s'est investie de façon importante et durable dans des actions en faveur de la protection de l'environnement. Ses préoccupations ne sont pas purement écologiques. La démarche engagée vise deux objectifs principaux :

- promouvoir l'image de marque de l'entreprise
- anticiper les changements susceptibles d'intervenir dans les comportements des consommateurs, mais également dans les réglementations antipollution ou encore l'organisation des transports.

Sur ces différents points, l'engagement d'une politique volontariste permet d'être en avance sur les autres entreprises pour faire face aux changements à venir, et également réaliser des économies à plus ou moins long terme. À titre d'exemple, en expérimentant le fret ferroviaire, l'entreprise devance les risques de future saturation du fret routier ; elle fait également l'hypothèse que le train sera à terme moins cher et plus rapide que la route.

Le transport des marchandises constitue un axe de travail essentiel pour une entreprise de vente par correspondance comme l'entreprise  $\gamma$ . La question des déplacements domicile-travail est inscrite dans l'engagement contracté avec le ministère de l'Environnement, mais elle n'a été abordée que dans un second temps. Elle est moins prioritaire : ces déplacements ne correspondent qu'à une faible part de l'émission de CO<sub>2</sub> et ont a priori peu d'impact en terme de stratégie commerciale. Si l'entreprise ne peut espérer de gains en terme d'image, elle peut toutefois attendre d'un travail sur les déplacements domicile-travail, un apport pour la culture d'entreprise grâce à un renforcement de la mobilisation des salariés autour de la problématique du développement durable. La démarche peut également contribuer au règlement du problème de saturation des parkings privés et éviter la création de nouveaux espaces de stationnement.

Les directions des ressources humaines et de la logistique poursuivent ces objectifs en participant à la campagne d'information sur les transports en commun. La démarche de la cellule environnement en faveur du covoiturage ne dispose quant à elle que de moyens limités. Il s'agit essentiellement d'une action de sensibilisation ; aucune mesure d'incitation n'est à ce jour mise en place.

L'ouverture d'une nouvelle ligne de TCSP pourrait influencer les pratiques de déplacement des salariés, même si ces derniers semblent réticents à utiliser les transports en commun. L'image d'insécurité que véhicule ce mode de déplacement en freine l'usage. La distance entre les stations de TCSP et les habitations et/ou l'entreprise constitue également un facteur défavorable. Plusieurs acteurs ont d'ailleurs souligné la nécessité de mettre en place un service de bus ou de navette entre la station de TCSP et un des sites. L'organisation de l'entreprise n'incite pas non plus le personnel à réduire l'utilisation de la voiture individuelle : dans plusieurs sites, les parkings privés sont de taille suffisante tandis que l'éparpillement des différents bâtiments oblige les salariés à utiliser leur véhicule personnel pour rejoindre les autres sites.

L'entreprise  $\gamma$  dispose, grâce au réseau environnement et au dynamisme de sa cellule environnement, d'atouts favorables à une démarche visant une limitation de la voiture individuelle. Il serait sans doute intéressant de renforcer le dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise. Une implication plus importante des salariés et de leurs représentants ainsi qu'une réflexion approfondie sur leurs besoins -navette entre l'un des sites et la station de TCSP, mise en place d'une navette ou agrandissement du parc de véhicules de service pour les déplacements entre les différents bâtiments, etc.-permettraient sans doute de s'engager plus en avant dans la voie d'une réduction de l'usage de la voiture individuelle. La réalisation en mai 1999 d'une enquête auprès des salariés constitue à ce titre une étape essentielle de travail.

## 4.2.2 Une entreprise du secteur des équipements en électronique automobile

L'entreprise  $\omega$  France est concentrée sur 3 sites dont l'un sur l'agglomération C faisant seul l'objet de l'enquête du Crédoc. Le site de l'agglomération C se situe dans la zone industrielle localisée à 10 km au sud du centre ville. Cette zone industrielle regroupe 3 grandes entreprises,  $\pi$ ,  $\theta$ ,  $\omega$ , et de nombreuses PMI ou PME : elle rassemble plus de 10 000 emplois.

L'agglomération C concentre près de 400 000 habitants, sur une superficie importante comparativement à ce nombre. La densité de la population est relativement faible. Le développement urbain de l'agglomération s'est effectué lentement. La ville n'a que peu de banlieues : ses alentours sont en grande partie composés de zones rurales. Nos différents interlocuteurs de l'agglomération C notent un déficit général de l'offre de transports collectifs : limitation des zones desservies, restriction des amplitudes horaires, insuffisance des couloirs réservés aux bus. Le réseau est étoilé avec des facilités de dessertes centre / périphérie, mais peu de lignes reliant les différents quartiers périphériques entre eux. De même, il existe peu de pistes cyclables sécurisées. La circulation automobile ne pose jusqu'à présent pas de problème important de saturation bien que 200 000 actifs utilisent quotidiennement leur véhicule personnel pour les déplacements domicile-travail.

L'établissement  $\omega$  de l'agglomération C emploie 1 850 salariés, dont 30 % de femmes, auxquels il convient d'ajouter 300 sous-traitants et 200 intérimaires présents sur le site de façon permanente. Les cadres, ingénieurs et assimilés sont majoritaires. Ils représentent 55 % des effectifs pour 17 % d'employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM), 7 % d'employés et 21 % d'ouvriers.

Les horaires sont variables pour la plupart des salariés avec des arrivées de 7 h à 9 h et des départs de 16h 30 à 19 h. Toutefois, nombre de salariés, notamment les cadres, travaillent régulièrement après 19 h en fonction de leur charge de travail. Les salariés de production travaillent quant à eux en 2 X 8 en débutant leur journée de travail à 6 h ou à 14 h. La durée hebdomadaire de travail est de 35 heures. La réduction du temps de travail se traduit pour les cadres par l'obtention de jours supplémentaires de congé qu'ils ont la possibilité de cumuler dans un compte épargne temps.

L'établissement dispose d'un parking privé, gratuit et surveillé d'environ 1 000 places qui a vite été saturé compte tenu de la croissance des effectifs. Une extension récente avec la création de 450 places supplémentaires a permis de résoudre temporairement le problème, mais de nouvelles difficultés sont à prévoir dans un avenir proche. L'entreprise possède également un parking couvert pour les deux-roues d'une capacité de 15 cycles.

L'établissement est relativement bien desservi par les transports en commun, puisqu'il se situe à 5 minutes à pied de la station de TCSP qui concentre en outre 8 lignes d'autobus. L'image du TCSP de l'agglomération C est bonne : il est réputé sûr, propre et rapide. Toutefois, la localisation des lieux de résidence freine son utilisation. Souvent originaires d'autres régions françaises ou de l'étranger, les salariés de l'entreprise  $\omega$  ont été attirés par la spécificité technique de l'entreprise et ont cherché à habiter à proximité. Sans s'appuyer sur une étude précise, nos interlocuteurs annoncent que la majorité des salariés habite dans le Sud-Ouest de l'agglomération, non desservie par le TCSP, tandis que peu d'entre eux résident dans le centre ville.

Enfin, l'entreprise  $\omega$  a signé avec l'entreprise  $\theta$ , située à proximité, "un accord de bon voisinage" qui permet au personnel d'utiliser les bus de ramassage de l'entreprise  $\theta$ , sans coût pour la direction ou les salariés. Seuls les ouvriers de production qui ont des horaires fixes correspondant aux heures de passage (arrivée à 6 h, départ à 14 h) sont susceptibles d'utiliser ce service. Cette solution n'est en définitive pratiquée que par très peu de salariés de l'entreprise  $\omega$ .

### **L'origine de la démarche**

Employant 430 000 personnes dans le monde, le groupe  $\omega$  est comme nombre d'entreprises allemandes, sensibilisé depuis longtemps aux problèmes liés à la protection de l'environnement et demande à ses différents sites de prendre en compte cette problématique. L'entreprise  $\omega$  France était jusqu'à peu en retard dans cette démarche ; elle ne l'est plus. Les sites français sont à la pointe en matière de tri sélectif des déchets. De plus, les établissements de cette entreprise ont obtenu depuis mars 1998 la certification ISO 14 001 de management environnemental (cf. annexe 6.3). L'établissement de l'agglomération C est la seconde entreprise du département à avoir obtenu cette certification, après l'entreprise  $\theta$ .

La certification ISO 14 001 a plusieurs origines : la sensibilité ancienne du groupe aux questions environnementales ; la présence dans l'établissement de l'agglomération C comme responsable du service de gestion des risques du coordinateur environnement pour l'entreprise  $\omega$  France ; ses échanges fréquents avec l'entreprise  $\theta$  de l'agglomération C, elle-même très tôt engagée dans la démarche de certification. Mais l'adhésion de l'entreprise à la démarche de management environnemental obéit avant tout à des objectifs de rentabilité. Comme le souligne le responsable du service de gestion des risques, "les actions sont orientées vers des objectifs économiques et pas seulement philosophiques". Là résident d'ailleurs, de son point de vue, les conditions de réussite de la démarche.

La pression des clients de l'entreprise a joué un rôle décisif. Les constructeurs automobiles ne sont, en effet, pas aujourd'hui certifiés ISO 14 001, mais l'exigent de plus en plus de leurs fournisseurs. Tous travaillent dans cette perspective. Leur propre clientèle est de plus en plus sensible à la protection de l'environnement tandis qu'existent, au niveau européen, des projets de directives exigeant un taux de recyclage des véhicules de 95 % de leur poids au lieu de 80 % aujourd'hui. Arme commerciale comme le fût à ses débuts la certification qualité, la certification ISO 14 001 a d'ores et déjà facilité la signature de plusieurs contrats pour l'établissement de l'agglomération C. De plus, si elle impose des contraintes et introduit de nouveaux coûts, la certification ISO 14 001 a permis de réaliser des économies importantes. Le coût de la destruction des déchets industriels est ainsi passé de 2 à 1 millions de francs, soit une économie de 1 million de francs, même en tenant compte de la création de 2 emplois et demi, de la formation des salariés et de l'achat de nouveaux matériels. Une économie de 600 000 F annuels d'achat de matières premières a d'autre part été réalisée sur un site tandis que des économies d'énergie et d'eau ont également été effectuées grâce à l'action de sensibilisation des salariés qui a accompagné la démarche.

L'originalité de l'entreprise  $\omega$ , notamment par rapport à l'entreprise  $\pi$ , est d'intégrer la dimension des déplacements domicile-travail dans la démarche de management environnemental. En la matière, il n'y a pas d'obligation, pas d'interdiction non plus : la ligne transports n'est pas limitative. La certification ISO 14 001 "n'étant pas une fin en soi, mais plutôt une démarche continue d'amélioration", le service de gestion des risques s'est rapidement intéressé à la question des transports au sens large. Une première action a concerné le transport des marchandises en favorisant le développement du ferroutage



qui présente lui aussi des avantages économiques pour l'entreprise. Dans un second temps, le service de gestion des risques a décidé de travailler de façon spécifique sur les déplacements des salariés.

L'intégration des déplacements du personnel renvoie à l'intérêt pour l'entreprise de voir ses salariés adhérer à la démarche de management environnemental. Dans le cadre de la certification ISO 14 001, un important travail de communication a été fait auprès du personnel afin d'expliquer la politique de la direction tandis que 80 % des salariés ont reçu une formation spécifique de 2 heures sur la norme. En travaillant désormais sur les déplacements domicile-travail, le responsable environnement fait le pari que l'implication des salariés, dans le cadre de leur vie privée, dans une démarche de protection de l'environnement est un moyen de favoriser leur adhésion au projet de management environnemental de l'entreprise.

### **Les actions engagées**

En dehors de l'accord déjà ancien qui permet au personnel d'utiliser le service de bus de ramassage de l'entreprise  $\theta$  et de l'effort de sensibilisation des salariés à la protection de l'environnement, les actions concernant les déplacements domicile-travail sont encore à l'état de projet.

Le responsable du service de gestion des risques, principal artisan de la démarche engagée à l'entreprise  $\omega$ , privilégie l'option du covoiturage. Il la considère comme la moins contraignante et la plus rentable pour les salariés, même si la dispersion des lieux d'habitation et la variabilité des horaires constituent des éléments a priori défavorables. Il espère également que l'encouragement du covoiturage suscitera un avis favorable de la direction de l'établissement : celle-ci est en effet sensible au risque de saturation du parking et craint de devoir à terme envisager son extension, compte tenu de la croissance des effectifs. Conscient des nombreux obstacles aux changements des pratiques de déplacement, le responsable du service de gestion des risques se place dans une optique à long terme, mais espère néanmoins que 5 % des salariés pratiquent le covoiturage dès la première année.

Outre des discussions déjà engagées avec une agence et l'entreprise  $\theta$ , plusieurs actions en faveur du covoiturage sont aujourd'hui envisagées ou en réflexion :

- communication auprès des salariés, notamment à propos des économies financières réalisables grâce au covoiturage ;
- mise à disposition d'un site intranet de gestion des demandes et des offres, précisant les trajets et les contraintes horaires et familiales, sur le modèle du logiciel mis en place par l'entreprise  $\theta$  ;
- réservation de places dans le parking de l'établissement ;
- gestion des cas exceptionnels relevant du domaine professionnel, en cas notamment de retard dans la sortie dû à une décision d'un supérieur hiérarchique ; l'entreprise  $\theta$  a un contrat avec une société de taxis pour les trajets reliant la zone industrielle et l'aéroport. Ce contrat permet déjà de faire face à des situations exceptionnelles : en cas de maladie d'un salarié, l'entreprise prend en charge son rapatriement à domicile par la société de taxi. Aucune réflexion n'est par contre engagée au sujet de la gestion des imprévus familiaux, telle une maladie d'enfant, qui peuvent pourtant remettre en cause l'organisation du covoiturage.

Aucune mesure d'incitation financière n'est en projet. L'octroi d'avantages financiers n'est pas dans la politique du service de gestion des risques qui souhaite en outre que la démarche en faveur d'une limitation de la voiture individuelle soit sans coût financier

pour l'entreprise. L'éventualité d'une gratuité du lavage des véhicules et de stages de conduite est par contre évoquée.

L'utilisation des transports en commun est, selon le responsable du service de gestion des risques, freinée par la faiblesse de l'offre sur l'agglomération C : faible nombre de lignes, desserte insuffisante, horaires inadaptés et réseau en étoile. La dispersion des lieux d'habitation et la variabilité des horaires se traduit par une limitation de l'usage des transports en commun aux seuls salariés à horaires fixes ou résidant dans le centre ville de l'agglomération C. Le service de gestion des risques entend toutefois négocier des tarifs préférentiels sur le réseau de l'exploitant de transport public urbain. Aucune discussion n'a cependant été engagée jusqu'à présent. Suite à des plaintes des salariés concernant le manque de sécurité sur le trajet piétonnier reliant l'entreprise à la station de TCSP, la direction, après concertation avec les autres employeurs de la zone industrielle, a décidé de mettre en place un système de surveillance.

Des projets concernent également les déplacements professionnels entre les différents établissements dont celui de l'agglomération C. La direction de cet établissement a décidé de remplacer progressivement son parc de 9 voitures de service par des véhicules GPL. La mise en place d'une navette reliant les trois établissements est à l'étude. Cette navette permettrait de réduire les risques d'accidents, mais également de rentabiliser les temps de transport : les salariés bénéficieraient de conditions de confort leur permettant de travailler pendant le trajet.

### **La position des différents acteurs**

Le service de gestion des risques est à l'origine de la politique menée en faveur de la protection de l'environnement. Cette politique concerne aussi bien les procédés de fabrication, le recyclage des produits industriels et administratifs (papiers,...) que le transport des marchandises ou les déplacements des salariés.

Le responsable du service de gestion des risques est favorable à la mise en place des plans de déplacements urbains (PDU), mais il souhaite que les collectivités territoriales ne créent pas de nouvelles directives contraignantes, estimant que celles-ci sont déjà trop nombreuses. Il considère d'autre part que des efforts importants devront être engagés sur l'agglomération toulousaine afin d'améliorer une offre de transports collectifs qui devrait prendre en compte les demandes particulières des entreprises et de leurs salariés.

Le service de gestion des risques souhaite concilier protection de l'environnement et rentabilité. Son responsable refuse d'ailleurs de se présenter comme un "écologiste" : pour lui, le système de management environnemental doit avant tout s'autofinancer et, dans la mesure du possible, engendrer des bénéfices. Les actions menées en faveur des déplacements domicile-travail devront, semble-t-il, elles aussi être soumises à cette règle.

Pour la direction de l'établissement, l'intérêt de la politique menée en matière de protection de l'environnement est avant tout économique. Elle soutient les initiatives prises par le service de gestion des risques dans la mesure où celles-ci n'impliquent pas un surcoût financier et peuvent, à terme, être rentables pour l'entreprise. Le service de gestion des risques doit ainsi être en mesure de démontrer que le projet de management environnemental est un investissement profitable pour l'entreprise. La conclusion de nouveaux contrats et les économies réalisées grâce à la certification ISO 14 001 ont été décisives. De même, l'encouragement du covoiturage pourrait recueillir l'approbation de la direction dans la mesure où il contribuerait à réduire les besoins de l'établissement en places de stationnement.

La direction des ressources humaines, à laquelle appartenait jusqu'à peu le service de gestion des risques, n'est pas intéressée par la démarche visant une limitation de l'utilisation de la voiture individuelle. Elle ne soutient pas le service de gestion des risques dans la mise en place d'actions concernant les déplacements domicile-travail.

L'enquête du Crédoc s'est déroulée dans des conditions particulières à l'entreprise  $\omega$  puisque la direction n'a pas souhaité que nous rencontrions un ou plusieurs représentants du personnel. Il n'est pas prévu que le comité d'entreprise et les représentants du personnel soient intégrés dans la démarche concernant les déplacements domicile-travail. Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui a un droit de regard sur les questions d'environnement et se préoccupe des risques d'accidents du travail, devrait par contre être associé à la démarche, notamment en matière de communication.

7 salariés ont été rencontrés par le Crédoc : certains sont cadres ou assimilés ; d'autres, agents de production. Leur position à propos de la loi sur l'air et des plans de déplacements urbains, est relativement homogène. Les salariés jugent favorablement cette initiative, mais s'interrogent sur la réalité des moyens mis en œuvre sur l'agglomération C. L'offre actuelle de transports collectifs ne permet pas, de leur point de vue, de réaliser l'objectif d'une diminution de l'utilisation de la voiture individuelle alors même que les transports en commun devraient permettre de réaliser des économies, aussi bien pour la collectivité que pour les salariés, et engendrent moins de stress que la voiture.

Les principales revendications des salariés portent sur l'aménagement des infrastructures par les collectivités locales :

- réorganisation des transports collectifs urbains et régionaux, en prenant en compte les grands pôles d'activités économiques ;
- création d'un véritable réseau de pistes cyclables sécurisées.

Les salariés souhaitent que la direction de l'établissement participe activement aux discussions avec les collectivités territoriales concernant les schémas directeurs de déplacements : celle-ci doit avoir un rôle moteur et jouer de son poids économique pour faire pression.

Concernant les actions menées par le service gestion des risques, les salariés souhaitent une plus grande concertation dans les choix retenus et demandent notamment à être mieux informés sur les actions en projet. Pour encourager le covoiturage, ils suggèrent la création d'un site intranet, facilement accessible, mais également la mise à disposition des voitures de fonction et des voitures prototypes d'essai. Les salariés précisent que le covoiturage se pratique déjà de façon spontanée, souvent en cas de difficultés temporaires ou prolongées : panne de voiture, salariés non propriétaires d'un véhicule ou non titulaires du permis de conduire, etc. Les agents de production se placent dans une optique de dépannage et de solidarité, et sont défavorables à l'idée d'échanges financiers entre les personnes transportées et le propriétaire du véhicule. Les cadres rencontrés envisagent un système généralisé, au delà du simple dépannage, et dont la viabilité serait assurée par l'existence d'intérêts économiques pour les salariés. L'un d'eux espère ainsi du covoiturage la possibilité de vendre la seconde voiture familiale, en échange d'un paiement d'indemnités au conducteur.

Mais tous les salariés ne sont pas persuadés de la pertinence de l'option covoiturage. Certains souhaitent l'ouverture d'un débat général sur la question des déplacements et travailler sur les autres solutions alternatives à la voiture individuelle. Outre la négociation avec les collectivités publiques pour l'amélioration du réseau et des infrastructures, ils demandent, pour favoriser la pratique du vélo, l'installation d'un

nombre plus important d'emplacements et une meilleure sécurité des cycles dans le parking de l'entreprise ω.

### **En conclusion**

La prise en compte à l'entreprise ω des déplacements domicile-travail dans la démarche de certification ISO 14 001 est un élément *a priori* favorable à la mise en place d'actions contribuant à limiter l'usage de la voiture individuelle par les salariés. Elle doit être soulignée tant elle paraît originale parmi les entreprises engagées dans une démarche de management environnement, même au niveau national.

Des actions sont en projet. Toutefois, à ce jour, aucune n'est en pratique engagée, si ce n'est la négociation déjà ancienne avec l'entreprise θ pour l'utilisation des bus de ramassage. La mise en œuvre des actions en projet semble avoir été retardée par la réorganisation du service de gestion des risques. Désormais, cette équipe ne dépend plus de la direction des ressources humaines. Son responsable a en effet été récemment nommé chef du département « facility management » qui regroupe les services prévention et gestion des risques, les services généraux -téléphone, espaces verts, restauration, maintenance, bâtiments, etc.- et le service des travaux neufs. Ce changement qui accroît la marge de manœuvre du responsable, est sans doute propice au lancement de la démarche.

Pour réussir, le service de gestion des risques doit tout à la fois convaincre les salariés et la direction de l'établissement. Les premiers sont pris dans des contraintes quotidiennes de gestion du temps entre leurs obligations professionnelles et privées et se heurtent aux insuffisances du réseau des transports en commun. Les salariés les plus à même de s'intéresser au covoiturage, compte tenu de leurs horaires de travail, sont sans doute les agents de production qui, semble-t-il, le pratiquent déjà, dans des proportions que seule une enquête de déplacements permettrait d'apprécier.

La direction de l'établissement ne voit pas forcément a priori l'intérêt d'un projet sur les déplacements domicile-travail. Pour être soutenu, celui-ci devra avoir un coût limité pour l'entreprise et/ou pouvoir afficher des résultats, notamment en terme de limitation de besoins de stationnement. Dans cette perspective, le service de gestion des risques ne retient pas comme pertinente la possibilité de bénéficier auprès de la caisse régionale de l'assurance maladie (CRAM) d'une ristourne sur les cotisations « accident du trajet » (cf. annexe 6.4). Pour le responsable du service, membre du comité technique de la CRAM, le covoiturage n'est pas reconnu par la CRAM et, plus largement, par la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), comme un outil de prévention, susceptible de diminuer la fréquence et la gravité des accidents du trajet. De son point de vue, *"un travail de fond est nécessaire au niveau national"* pour que l'organisation de bus de ramassage et la création d'un restaurant d'entreprise ne soient plus les seuls critères retenus pour l'obtention de ristournes et que les CRAM acceptent de prendre en compte d'autres éléments, telles l'incitation au covoiturage ou encore la formation à la conduite automobile ou la sensibilisation aux risques liés à la consommation d'alcool. Là encore, la conclusion de l'étude sera l'occasion de revenir sur les possibilités pour les employeurs de bénéficier d'une telle ristourne.

### 4.2.3 Une entreprise du secteur de l'électronique

L'établissement  $\theta$  se situe depuis 1967 sur la zone industrielle du sud de l'agglomération C où sont également localisés les entreprises  $\omega$  et  $\pi$ . Il emploie plus de 2 500 salariés dont près de 40 % de femmes, auxquels s'ajoutent entre 100 et 200 sous-traitants travaillant sur le site en fonction de l'activité.

Les salariés de l'entreprise  $\theta$  se répartissent entre 33 % de cadres et assimilés, 17 % d'ETAM et 50 % d'opérateurs. Le personnel de production a des horaires fixes et travaille en équipes de 6 h 30 à 14 h 30, de 14 h 15 à 21 h 50 ou de 21 h 35 à 6 h 45. Le personnel administratif a lui aussi des horaires fixes. Enfin, les horaires des cadres sont variables, à l'exception de l'encadrement du personnel de production qui a des horaires fixes.

L'utilisation des transports en commun pour les déplacements domicile-travail est facilitée par la proximité du terminal pôle d'échange qui concentre 8 lignes de bus ainsi que le TCSP. Néanmoins, le trajet reliant ce terminal à l'entreprise, d'environ 10 minutes à pied, n'est pas sécurisé : il n'existe pas de trottoir ; plusieurs doubles voies doivent être traversées. 3 lignes d'autobus desservent toutefois les abords immédiats de l'entreprise.

L'entreprise a mis en place depuis 1967 un service de ramassage, uniquement en journée et pendant la semaine. 8 bus privés effectuent 8 trajets différents. La fréquentation de ce service diminue au fil des années. En raison de leurs horaires, les bus ne peuvent être utilisés que par les salariés de production à l'exception des équipes de week-end. Environ 150 opérateurs les utilisent quotidiennement, ce nombre augmentant durant l'été en raison de l'embauche d'intérimaires.

Certains salariés pratiquent "*historiquement*" le covoiturage sans que l'on puisse estimer leur nombre. Le covoiturage concerne notamment des agents de production travaillant dans les équipes de week-end qui résident fréquemment à plus de 100 km du site.

L'entreprise dispose d'un parking privé, gratuit et surveillé. Celui-ci a connu des problèmes de saturation, mais, suite aux demandes du comité d'entreprise, la direction a entrepris en mars 1998 une extension de 300 places de stationnement. Il existe également un garage couvert réservé aux deux roues. Les seules douches disponibles se trouvent relativement éloignées de l'entrée de l'établissement : leur usage est de ce fait peu pratique.

#### L'origine de la démarche

La prise en compte de la dimension environnementale par la société  $\theta$  qui emploie 135 000 salariés dans le monde, se limite jusqu'en 1992 à une stricte conformité vis-à-vis de la réglementation des pays accueillant ses établissements. Après cette date, la politique de l'entreprise  $\theta$  devient plus offensive avec la mise en oeuvre de règles internes (définition des rôles, des responsabilités, des objectifs et des moyens à mettre en oeuvre) et la création dans chaque établissement d'un service environnement, hygiène et sécurité. L'objectif est d'apparaître comme "*une entreprise exemplaire en matière de lutte contre la pollution*", dans un contexte américain où les procès se multiplient à l'encontre des entreprises ne maîtrisant pas les risques liés à leur activité.

Le site de l'agglomération C est en 1995 "*désigné volontaire*" par la direction générale de la société pour mettre en place les éléments favorables à la certification ISO 14 001. Il obtient cette certification en décembre 1996, premier parmi les 50 sites de l'entreprise  $\theta$ . La démarche de management environnemental a été définie après repérage des impacts significatifs. Elle concerne à l'agglomération C l'utilisation de produits chimiques, la

consommation et le rejet d'eau. Elle n'inclut pas les transports, qu'il s'agisse des matières premières, des produits finis ou des salariés (déplacements domicile-travail et professionnels). L'établissement choisit de travailler en priorité sur les dangers qu'il peut maîtriser : *"il est impossible de prendre le risque d'afficher des objectifs que l'on ne pourra pas atteindre"*. Une attention particulière est toutefois portée aux matières premières, mais sur le seul aspect de la conformité à la réglementation sur la maîtrise des risques liés aux transports de matières dangereuses, produits chimiques et gaz.

A l'exclusion de la mise en place déjà ancienne du service de ramassage, les actions concernant les trajets domicile-travail ont été impulsées par le groupe environnement. Créé à l'initiative de la direction en 1993, ce groupe est composé de 14 salariés volontaires et bénévoles, appartenant à différents services. Sa création répond à deux objectifs :

- d'une part, l'amélioration de l'environnement des salariés sur leur lieu de travail, c'est à dire, leurs conditions de travail ;
- d'autre part, la sensibilisation du personnel à la protection de l'environnement et à la démarche de management environnemental engagée par l'établissement et, plus largement, par l'entreprise  $\theta$  dans son ensemble.

La première mission du groupe environnement, définie par la direction, a été la gestion du papier : introduction d'une messagerie électronique, information sur l'optimisation des photocopies, recyclage du papier, etc. Ce groupe a également travaillé sur le recyclage en impulsant des opérations de tri sélectif de déchets produits sur le lieu de travail comme au domicile des salariés : piles, objets en matière plastique, journaux et cartouches d'encre. Dans le même esprit, il organise la vente à prix réduit de matériel informatique usagé auprès du personnel. Le groupe environnement mène de façon régulière des actions de sensibilisation à l'environnement. Il a créé des « espaces environnement » en différents lieux de l'entreprise. Ces espaces proposent aux salariés de la documentation sur la politique environnementale de l'entreprise et des petites stations de tri des déchets. Ces déchets sont par la suite récupérés par une société sous-traitante, installée sur le site depuis 1995 avec deux emplois à temps plein, qui en assure le recyclage.

*"Sensible aux problèmes de circulation existants sur l'agglomération C"*, le groupe environnement organise pour la première fois en 1996 une journée sans voiture en privilégiant la pratique cycliste. La réflexion du groupe sur les déplacements se poursuit et le contact noué avec une agence de l'environnement ainsi que l'organisation par celle-ci d'une réunion sur les expériences de covoiturage menées ailleurs, l'amènent à prendre comme thèmes de l'année 1997-1998, le covoiturage et de l'année 1998-1999, les transports en commun.

### **Les actions engagées**

Outre l'organisation annuelle d'une journée sans voiture depuis 1996, des actions sont engagées dans l'objectif de valoriser l'usage de moyens de transports alternatifs à la voiture individuelle. Deux axes de travail sont retenus : un développement du covoiturage, un meilleur accès au TCSP ouvert en 1994.

#### Actions engagées en faveur du covoiturage :

- mise en place en interne d'un serveur informatique qui permet aux salariés de connaître les offres et les demandes de covoiturage. Actuellement, 76 salariés sont inscrits ; 6 à 10 personnes consultent le serveur quotidiennement. Le serveur est conçu de façon à respecter l'anonymat des individus : le profil des salariés inscrits n'a pu être identifié pour les besoins de notre analyse ;
- élaboration en lien avec l'agence de l'environnement d'une plaquette de sensibilisation et d'information concernant les avantages -économiques,

environnementaux et de convivialité- et les conditions pratiques du covoiturage - assurance, coût, etc.- ;

- réservation de 21 places de parking à proximité de l'entrée de l'entreprise pour les covoitureurs inscrits sur le site intranet. Ce nombre de places a dû être doublé en un an pour répondre aux besoins ;
- contact avec les entreprises  $\pi$  et  $\omega$  en vue de créer une dynamique interentreprises et un serveur informatique commun.

#### Actions engagées en faveur des transports collectifs :

mise en place depuis 1967 d'un service de ramassage pour actuellement 150 usagers quotidiens ;

- contact avec l'autorité organisatrice des transports urbains pour la création d'un arrêt de bus à proximité de l'entreprise ;
- travaux de voirie effectués par la direction départementale en lien avec l'exploitant des transports urbains, à la demande du groupe environnement, afin de faciliter l'accès de l'entreprise pour les salariés utilisant le bus ou le TCSP (déplacement de l'arrêt d'autobus) ;
- mise à disposition dans les espaces environnement d'informations sur les horaires de passage des bus, du réseau et interne à l'entreprise  $\theta$ , ainsi que sur leurs dessertes ;
- demande auprès de la direction en faveur d'une navette reliant l'entreprise à la station de TCSP.

Aucune action en faveur du vélo n'a jusqu'à présent été réalisée. Les possibilités d'amélioration sur le site -davantage de locaux couverts et de douches- sont jugées peu prometteuses compte tenu des travaux de voirie nécessaires à la pratique du vélo : peu de pistes cyclables.

Les membres du groupe environnement souhaitent poursuivre à l'avenir leur travail d'information auprès du personnel. Ils réfléchissent à la création d'un « arrêt-stop » près du poste de garde pour covoiturer les salariés désirant se rendre en centre ville ou à la station de TCSP. Aucune incitation financière n'est prévue. L'usage veut qu'en cas de retard dans la sortie dû à une décision hiérarchique, la direction prenne en charge les frais de taxi liés au retour à domicile. Cette jurisprudence peut *a priori* s'appliquer au covoiturage. Mais le groupe environnement réfléchit à la possibilité de proposer aux covoitureurs des réductions sur certaines réparations automobiles (vidanges, contrôle technique,...), le comité d'entreprise ayant déjà des accords de tarifs préférentiels sur ces prestations. Enfin, le groupe environnement prévoyait au moment de notre venue que la journée annuelle de l'environnement organisée chaque année depuis 1996, ait pour objet principal en 1999 l'invitation de l'autorité organisatrice des transports urbains dans l'entreprise.

### **La position des différents acteurs**

La direction de l'établissement est nettement favorable à la démarche de management environnemental. Cette politique a des effets économiques certains : elle permet une réduction des coûts et donne une meilleure image de l'entreprise en terme de protection de l'environnement. Elle est un enjeu de marketing essentiel : les principaux clients de l'entreprise  $\theta$  exigent désormais la certification ISO 14 001.

La direction de l'établissement est favorable au maintien d'un groupe environnement. Elle est attentive aux actions menées par ce groupe, mais la problématique des déplacements domicile-travail n'apparaît pas pour elle comme une priorité. La limitation de l'usage de la voiture individuelle n'est pas un objectif premier. Les problèmes liés à la saturation du

parking ont par contre été traités rapidement : la création de nouvelles places de stationnement a été réalisée en trois mois.

La direction ne veut pas engager de négociations avec la CRAM, en vue d'une ristourne des cotisations versées au titre des accidents du trajet "*pour des raisons d'éthique*". Elle ne souhaite pas travailler à la promotion du covoiturage et réaliser dans le même temps des économies grâce à cette politique. Cette attitude risquerait, de son point de vue, d'être mal interprétée par le personnel.

La direction des ressources humaines juge positive dans son principe la loi sur l'air, mais s'interroge sur les moyens mis en œuvre dans ce cadre. Le responsable des relations sociales estime en effet que "*rien n'est mis en place par les collectivités publiques pour favoriser la réduction de la voiture individuelle au profit de moyens de transports alternatifs, comme les transports collectifs ou le vélo*". Il regrette la "*lourdeur administrative*" concernant la procédure de ristourne sur le versement de transport au titre de l'organisation de transports collectifs. La présentation d'une liste nominative des salariés usagers des bus de ramassage lui semble difficile, si ce n'est "*impossible*". Le responsable des relations sociales souhaite que certains points de la réglementation soient modifiés, notamment celui concernant la distance maximale entre le lieu de ramassage et le domicile du salarié. Il juge en outre la ristourne peu importante comparée au coût du service de ramassage.

La direction des ressources humaines est responsable de l'organisation des bus de ramassage. Ce service est aujourd'hui considéré comme coûteux : il correspond à une dépense de 10 millions de francs que ne compense qu'en faible partie les 325 000 F récupérés sur le versement transport. Si aucun projet d'extension du service de ramassage n'est envisagé, son maintien n'est pas remis en question. Deux arguments sont annoncés par la direction des ressources humaines (DRH) :

- un souci de cohérence avec la politique environnementale de l'entreprise et les actions menées par le groupe environnement en faveur du covoiturage ;
- l'attachement des salariés et de leurs représentants à ce service.

En dehors du service de ramassage, la direction des ressources humaines travaille peu sur la question des déplacements domicile-travail. Elle n'envisage pas de s'y intéresser de façon globale et agit en réaction aux demandes exprimées par les salariés, le comité d'entreprise et les délégués du personnel, notamment sur les bus de ramassage et le parking. La DRH ne travaille pas de façon régulière avec le groupe environnement, mais elle collabore avec lui de façon ponctuelle, à titre d'exemple, au sujet de la réservation de places de stationnement pour les covoitureurs.

Le service environnement, hygiène et sécurité travaille à la mise en place de la norme ISO 14 001 dans le cadre fixé par la direction : actions concernant l'utilisation de produits chimiques et l'utilisation de l'eau. Le service environnement n'a pas à proprement parler pour mission les modes de déplacement du personnel. Mais il travaille en collaboration avec le groupe environnement et soutient son activité en assurant un rôle de conseiller technique, de financeur et en facilitant la mise en oeuvre des actions. La démarche du groupe en faveur des déplacements domicile-travail est approuvée par le responsable du service environnement qui considère "*ces déplacements producteurs d'une pollution non négligeable*".

A propos de la loi sur l'air, le responsable du service environnement souhaite qu'aucune nouvelle obligation légale ne soit introduite concernant les déplacements des salariés : il existe à ses yeux assez de contraintes en matière de protection de l'environnement. Il demande que les collectivités publiques apportent une aide financière pour l'amélioration des transports collectifs et jouent un rôle de conseiller, à travers, par exemple, la création



d'un "service public du covoiturage". Ce service permettrait d'accroître l'offre et la demande de covoiturage en travaillant au niveau d'une agglomération. Le responsable du service environnement juge enfin souhaitable que soit conçu et mis à disposition des entreprises un logiciel performant adapté à l'organisation du covoiturage.

Les seuls salariés rencontrés au cours de notre enquête de terrain dans l'entreprise  $\theta$  appartiennent au groupe environnement. Les membres du groupe environnement se réunissent 2 fois par mois afin de statuer sur l'état d'avancement des projets et décider des nouvelles actions à mettre en place. La participation des salariés volontaires à ces réunions est subordonnée à l'accord de la hiérarchie tandis que les thèmes de travail du groupe environnement sont présentés à la direction et doivent être validés par elle. Le groupe a ainsi voulu lancer une enquête sur les pratiques de déplacement, mais la direction, voulant inclure cette donnée dans le cadre de la réduction du temps de travail et du passage aux 35 heures, n'a pas accordé son aval.

En dehors des actions menées sur les déplacements domicile-travail, les projets du groupe environnement concernent :

- la création d'un observatoire sur la qualité de l'air permettant aux salariés de s'informer ;
- une action de sensibilisation sur les économies d'énergie, notamment sur l'éclairage des bureaux ;
- la collecte et la diffusion d'information sur les questions liées à l'environnement et, notamment, aux déchets dangereux.

Le comité d'entreprise (CE) estime la loi sur l'air et la mise en place des PDU conformes aux attentes des salariés : ceux-ci expriment un intérêt réel pour les questions environnementales aussi bien au niveau de l'entreprise que d'un point de vue privé. Le secrétaire du CE estime que l'employeur, sans les rendre obligatoires, doit offrir des prestations telles que la réservation de places de parking pour les covoitureurs.

Concernant la démarche initiée pour favoriser des modes de transport alternatifs à la voiture, les compétences du CE se limitent au ramassage, sujet sur lequel il fait valoir les demandes des salariés. Il est néanmoins amené à travailler ponctuellement en collaboration avec le groupe environnement comme, à titre d'exemple, la vente du matériel informatique aux salariés ou la prise de contact avec l'autorité organisatrice des transports urbains.

L'objectif du CE est de "traiter les demandes des salariés", c'est à dire de faire connaître celles-ci à la direction et de veiller à la mise en oeuvre de réponses adaptées. Les demandes relayées par le comité d'entreprise concernent la vente de tickets de TCSP sur le site, l'agrandissement et la protection du garage à vélos, l'amélioration de la desserte des bus de ramassage, la sécurisation des arrêts de bus, mais également, dans une perspective tout autre que la limitation de la voiture individuelle, l'augmentation des places de stationnement en 1997.

## **En conclusion**

La démarche engagée à l'entreprise  $\theta$  en faveur du covoiturage a obtenu des résultats positifs : 76 salariés sont inscrits de façon régulière sur le serveur. La perspective d'un élargissement de ce système à d'autres entreprises n'est pas sans poser des difficultés. Les contacts noués avec les entreprises  $\pi$  et  $\omega$  n'ont à ce jour pas encore débouché sur des actions concrètes. La création d'un site inter-entreprises doit être conçu de façon à respecter l'anonymat auquel les salariés sont attachés pour des raisons de fiscalité.

D'autres difficultés existent. En l'absence d'un système de décharge, le recrutement des futurs membres du groupe environnement n'est pas aisé, notamment pour les salariés travaillant de nuit ou en week-end. Surtout, les déplacements domicile-travail ne constituent pas aujourd'hui un enjeu essentiel pour les salariés et leurs représentants. Les salariés sont sensibles à la problématique de l'environnement, mais ils n'expriment pas de demandes en faveur des modes de déplacements alternatifs à la voiture individuelle. Le passage aux 35 heures est une priorité et un thème bien plus mobilisateur pour la direction, les syndicats et les salariés.

### 4.3 Les entreprises sensibles à la pression sociale

Deux entreprises se rapportent à ce troisième groupe :

- entreprise  $\varphi$  ;
- la clinique  $\lambda$ .

Dans les entreprises sensibles à la pression sociale, les salariés sont à l'initiative de la démarche engagée sur les déplacements domicile-travail avec pour objectif :

- réduire le coût des déplacements ;
- protester contre la prospective de suppression de places de stationnement publics gratuits dans le projet urbain de l'agglomération.

Les directions d'entreprise sont amenées à soutenir la démarche des salariés, car elles veulent :

- anticiper des revendications salariales (augmentation ou création d'indemnités de déplacements) ;
- favoriser l'aboutissement d'une négociation salariale, notamment celle liée au passage aux 35 heures ;
- éviter un conflit social.

La direction de l'entreprise peut également s'inscrire dans une stratégie commerciale lorsque le projet concernant les déplacements domicile-travail est susceptible d'avoir à terme des effets positifs sur l'accueil de la clientèle.

### 4.3.1 Une entreprise du secteur du bâtiment

Issue de deux importantes entreprises régionales, la société  $\phi$  est une filiale d'un grand groupe français créée en 1979. Entreprise générale du bâtiment jusqu'en 1985,  $\phi$  s'est depuis spécialisée dans le gros oeuvre. Elle continue toutefois à pouvoir fournir des bâtiments clé en main grâce à son réseau de sous-traitance. Son activité se divise en deux secteurs : le bâtiment, structuré en trois agences dont l'une sur l'agglomération A, et les travaux publics, non sectorisé.

Après avoir employé près de 2 000 personnes en 1985 dans une période où la sous-traitance était peu développée, l'entreprise  $\phi$  en occupe 840 en 1999 pour un chiffre d'affaires en nette augmentation : 630 millions de francs en 1985 contre 1 milliard 100 aujourd'hui. Les salariés permanents sont au nombre de 720 et se répartissent entre 340 compagnons (ouvriers), 80 ETAM dont 60 chefs de chantier, et 300 cadres (ingénieur travaux, cadres administratifs,...). A ces salariés permanents, il convient d'ajouter 80 à 90 compagnons intérimaires. L'entreprise  $\phi$  possède en outre une filiale belge qui emploie 120 salariés non pris en compte dans le cadre de cette enquête. On notera que les compagnons français peuvent être amenés à travailler sur les chantiers de Belgique, notamment en raison de l'interdiction juridique du travail intérimaire dans ce pays.

180 personnes travaillent dans les locaux du siège social, situés dans une cité scientifique qui abrite également l'agence de l'agglomération A. Les autres salariés sont dispersés entre les agences de deux villes de la région et les différents chantiers, en France et en Belgique.

La question des déplacements domicile-travail se pose en des termes très différents selon les groupes professionnels.

Les cadres, -à partir du niveau chef de groupe travaux ou chef de service adjoint pour les postes fonctionnels- se voient attribuer une voiture de fonction. Ceux qui travaillent au siège social disposent d'un emplacement de parking réservé dans le sous-sol. Les chefs de chantier, relevant du collège de la maîtrise, bénéficient quant à eux d'un véhicule utilitaire de service : ils ne peuvent l'utiliser pour leurs déplacements privés durant le week-end ou les vacances. Au total, 220 véhicules de fonction ou de service circulent dont 80 pour le siège. La mise à disposition d'une voiture de fonction ou de service, la fréquence des déplacements au quotidien, l'irrégularité des horaires et leur caractère souvent tardif sont autant d'éléments qui freinent tant l'usage des transports en commun que la pratique du covoiturage : l'utilisation du véhicule individuel pour les déplacements domicile-travail est quasi-générale chez les cadres et chefs de chantier.

Les agents administratifs, secrétaires et comptables notamment, travaillent en grande majorité dans les locaux de la ville qui abritent, rappelons-le, le siège social et l'agence de l'agglomération A. L'utilisation des transports en commun, le covoiturage, la pratique cycliste et la marche à pied apparaissent pour ce groupe professionnel là encore très limités. Lors du dernier déménagement du siège, le service de cantine d'entreprise n'a pas été reconduit. Une salle de restauration rapide a été installée depuis près d'un an : possibilité d'acheter des plats préparés, de les réchauffer au micro-ondes, de disposer d'un distributeur de boissons chaudes et froides. Bénéficiant de tickets restaurant, les salariés ont toutefois maintenu l'usage de déjeuner dans le self-service d'une grande surface voisine à laquelle ils se rendent en voiture à plusieurs. La pratique du covoiturage semble ainsi réduite pour les agents administratifs aux seuls déplacements entre le travail et le lieu de restauration du midi.

Les compagnons sont quant à eux soumis à d'importantes contraintes de déplacements domicile-travail. Le lieu de travail, en l'occurrence le chantier, peut varier plusieurs fois dans l'année ; surtout, il est souvent éloigné du domicile. Certains compagnons ont été plusieurs années en « grands déplacements », c'est à dire que l'éloignement des chantiers exigeait d'eux des déplacements non quotidiens, mais hebdomadaires, avec un départ du domicile le lundi matin pour un retour le vendredi soir. Même situés dans la région Nord Pas-de-Calais, les chantiers imposent fréquemment des déplacements quotidiens de plus de 150 km, allers et retours cumulés, effectués avant et après une journée de travail de longue durée -supérieure à 8 heures- et nécessitant des efforts physiques importants.

Dans ces conditions, les possibilités de transports en commun, de pratique cycliste et pédestre sont bien sûr extrêmement limitées, si ce n'est inexistantes, pour les compagnons. L'utilisation individuelle de la voiture n'est toutefois pas généralisée. Tant le responsable des services généraux que les salariés et leurs représentants estiment que le covoiturage est largement pratiqué par les compagnons. Tous annoncent que la majorité d'entre eux sont concernés de façon régulière ; certains avancent le chiffre de 80 %.

Il est intéressant pour nous de comprendre les éléments qui ont permis cette pratique généralisée du covoiturage tandis que direction et salariés s'interrogent aujourd'hui sur les possibilités de renforcer cette alternative à la voiture individuelle.

### **L'origine de la démarche**

Jusqu'en 1985, la société  $\phi$  organise les déplacements domicile-travail des compagnons. Dans le secteur du bâtiment, *"les us et coutumes veulent que l'entreprise ait pour mission et pour charge d'assurer le ramassage du personnel"*, explique le responsable des services généraux. Comme dans les autres entreprises régionales du bâtiment, des fourgons de 9 places assurent à la fois le transport du matériel et du personnel de l'entreprise  $\phi$  le matin et le soir. L'un des compagnons assure la conduite quotidienne du véhicule, en desservant des lieux de ramassage situés à moins d'un quart d'heure à pied des domiciles. Cette organisation n'est alors pas sans incidence sur la politique de gestion des ressources humaines : *"l'entreprise était vigilante au lieu de résidence. La résidence était un critère de recrutement pour constituer des équipes cohérentes"*.

En 1985, la direction de l'entreprise  $\phi$  décide de supprimer le ramassage des compagnons. Plusieurs éléments interviennent dans ce choix :

- l'augmentation du prix du carburant ;
- l'augmentation du prix d'achat des véhicules utilitaires ;
- la réorganisation des livraisons. Le téléphone et le fax permettent en effet désormais à chaque chantier d'être autonome et d'être livré directement par les fournisseurs sans avoir à assurer le transport des fournitures ;
- la réduction de la taille des chantiers tant en termes de nombre de compagnons occupés que de durée. Alors qu'auparavant, un chantier moyen requérait 25 à 30 compagnons, il n'en occupe plus que 10, si ce n'est aujourd'hui pour certains, 2 à 3. De même, alors qu'à la fin des années soixante-dix, les chantiers duraient plusieurs années dans le cadre des grands travaux de l'agglomération A comme l'aménagement d'une ville (10 ans), du TCSP de la ville centre (10 ans) ou d'une ligne ferroviaire, les contrats négociés, moins fréquemment localisés sur l'agglomération A, sont beaucoup plus courts dans le temps : les compagnons travaillent aujourd'hui fréquemment sur 2 à 3 chantiers différents dans une même année. Par suite, les équipes ont été réorganisées. L'équipe, hier stable, composée de 7 à 8 compagnons habitant un même secteur géographique cède la place à des équipes de plus petite taille, 2 à 3 compagnons, trop peu nombreux pour justifier l'utilisation d'une

camionnette. Peu à peu, on a abouti à une gestion quasi-individualisée des compétences et privilégiant la polyvalence de chaque compagnon.

Ainsi, les fourgons ont vu progressivement leur utilité réduite tandis que leurs coûts de fonctionnement ne cessaient de progresser. Le projet de suppression du ramassage a donné lieu à un conflit social en 1985, les compagnons étant attachés à cette organisation. Toutefois, la direction de l'entreprise  $\phi$  a maintenu sa décision comme les autres entreprises régionales du même secteur d'activité qui ont elles aussi progressivement laissé l'organisation des déplacements domicile-travail à l'initiative des ouvriers.

Les compagnons ont par suite été obligés d'utiliser leur voiture individuelle. Ils se sont d'eux mêmes organisés pour pouvoir effectuer les déplacements à plusieurs en fonction de leur lieu de résidence. La pratique du covoiturage s'est largement répandue. Il semble qu'au fur et à mesure, les équipages de covoiturage se soient réduits en taille avec la généralisation des petits chantiers : aujourd'hui, ces équipages sont constitués de 2 ou 3 compagnons, rarement de quatre.

Bien que l'entreprise n'organise plus le ramassage des compagnons, elle reste concernée par les déplacements domicile-travail. Les compagnons bénéficient en effet, *"comme il est d'usage dans le secteur du bâtiment"*, d'une « indemnité globalisée de déplacements » qui comprend une indemnité transport -défraiement des coûts liés au carburant, à l'amortissement du véhicule- une indemnité trajet -prise en compte du temps passé dans le déplacement- et une indemnité repas. L'indemnité repas est identique pour tous les compagnons ; les indemnités transport et trajet varient quant à elles selon une grille en fonction de la distance kilométrique entre le domicile et le chantier.

Depuis 1979, l'entreprise  $\phi$  a opté pour la grille de déplacements de la convention collective du bâtiment. La Fédération du bâtiment édite chaque année au niveau régional une grille, négociée avec les organisations syndicales, qui fixe la valeur de l'indemnité repas, de l'indemnité transports et de l'indemnité trajet. La grille de l'entreprise  $\phi$  est définie en référence à celle de la convention collective, mais lui est légèrement supérieure : à titre d'exemple, l'indemnité de repas est de 46 francs à l'entreprise  $\phi$  contre 42,84 francs selon la grille de la fédération du bâtiment. La grille dissocie « les petits déplacements » qui bénéficient d'indemnités journalières et les « grands déplacements » qui donnent accès à des indemnités hebdomadaires : à titre d'exemple, les grands déplacements ouvrent l'accès, pour des chantiers situés entre 51 et 80 km du domicile, à une indemnité hebdomadaire de 1 008 francs par semaine, pour des chantiers situés entre 81 et 250 km du domicile, à une indemnité de 1 675 francs. Le montant actuel des indemnités, inférieur au plafond de l'union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF), permet que celles-ci ne soient aujourd'hui soumises, ni à charges (patronales et salariales), ni à assujettissement fiscal pour les compagnons.

Les indemnités de déplacement posent aujourd'hui problème dans le cadre de la négociation des 35 heures et ont amené la direction de l'entreprise  $\phi$  à réfléchir aux possibilités de développer la pratique du covoiturage.

Depuis 1998, un accord d'annualisation du temps de travail a été signé. Désormais, le travail effectué au-delà de 38 heures hebdomadaires n'est plus rémunéré en heures supplémentaires, mais donne lieu à récupération sous forme de temps libre. Cette annualisation se traduit pour les compagnons par une baisse de revenu : malgré une hausse du taux horaire de 2,63 %, le nombre d'heures de travail rémunéré a en effet été réduit -certains compagnons cumulaient fréquemment 20 heures supplémentaires par

mois- avec la suppression des heures supplémentaires majorées de 25 % "*considérées dans le secteur du bâtiment comme un avantage acquis*" tandis que le volume total des indemnités de déplacement a lui aussi diminué, car les compagnons ne touchent pas d'indemnité durant les jours de récupération. La possibilité d'une perte totale de 2 000 F mensuels a été évoquée par certains compagnons.

De l'avis du responsable des services généraux comme de celui du délégué syndical ou des compagnons rencontrés, les indemnités transport et trajet, bien que supérieure à la convention collective, permettent juste de couvrir les frais réellement engagés en cas d'utilisation de la voiture individuelle. La pratique conjuguée de "*la gamelle*" et du covoiturage, si ce n'est l'achat d'une caravane pour éviter les frais d'hôtel au cours des grands déplacements, permettent toutefois de réduire les frais. L'indemnité de déplacement peut dans ces conditions permettre de dégager des "*bénéfices*". Elle devient une source de revenus complémentaires, considérés par les compagnons comme "*partie intégrante du salaire*".

L'introduction des 35 heures va renforcer le processus de réduction du revenu des compagnons. Le projet de loi fixe un seuil de 45 heures hebdomadaires qui, compte tenu des impératifs de chantier, se traduira dans la pratique pour de nombreux compagnons par un cumul hebdomadaire de 10 heures de récupération, soit 40 heures mensuelles, qui correspondent à une semaine de repos. Si l'on tient compte de la seule indemnité repas, les compagnons auraient un manque à gagner mensuel de près de  $46 \text{ F} \times 5 = 230 \text{ F}$ . A cette somme s'ajoutent les économies faites sur les indemnités transport et trajet qui ne seront plus réalisés durant les jours de récupération.

Dans la perspective de la négociation des 35 heures, la direction générale de l'entreprise  $\phi$  réfléchit aux possibilités de compenser la perte des indemnités de déplacement. L'augmentation de l'indemnité repas a été écartée pour deux raisons. Sa hausse aboutirait très vite à un dépassement du plafond URSSAF : l'indemnité serait dès lors soumise à charge. Une telle mesure apparaît de plus inégalitaire : les compagnons qui travaillent 35 heures par semaine et ne disposent pas de jours de repos en bénéficieraient plus que les autres. L'attribution d'une indemnité repas durant les jours de récupération a également dû être écartée : elle est juridiquement impossible. Dès lors, la direction de l'entreprise  $\phi$  a vu dans le renforcement de la pratique du covoiturage la possibilité de compenser en partie la perte de revenu des compagnons.

### **Les actions engagées**

Il est difficile, dans le cas de l'entreprise  $\phi$ , de parler en termes d'actions engagées tant la pratique du covoiturage, généralisée dans le groupe professionnel des compagnons, a jusqu'ici été organisée de façon informelle.

L'initiative revient aux salariés qui s'entendent entre eux pour venir à plusieurs sur le lieu de travail. Le covoiturage ne fait l'objet d'aucun échange financier. L'usage veut que les compagnons utilisent à tour de rôle leur voiture personnelle. Cette organisation est maintenue même lorsque l'un des covoitureurs ne dispose pas du permis de conduire, mais que son conjoint est propriétaire d'un véhicule. L'usage n'est pas forcément identique pour les agents administratifs : l'un d'eux, ancien pratiquant du covoiturage, explique que des échanges d'argent avaient lieu ; la personne transportée payait au conducteur une somme équivalente au billet qu'elle aurait dû acheter à la SNCF pour se rendre de son domicile à son lieu de travail.

Sans engager jusqu'ici à proprement parler d'actions, la direction de l'entreprise et, surtout, l'encadrement, favorisent ou, tout du moins, permettent la pratique au quotidien du covoiturage.

A travers les entretiens, deux éléments paraissent en effet essentiels :

- le recrutement des équipes pour les nouveaux chantiers doit tenir compte de la proximité des lieux de résidence des compagnons ;
- les compagnons doivent avoir la possibilité de travailler pendant le temps où ils attendent éventuellement les autres membres de l'équipe de covoiturage. Outre que les compagnons n'ont pas tous les mêmes postes (horaires du matin, du soir, de nuit...), leurs horaires de sortie varient en effet en fonction des métiers (maçons, grutier, finisseur, ...) et des urgences des différentes équipes sur le chantier. Ainsi, dans les faits, pour être pratiqué, le covoiturage doit dans une certaine mesure être intégré dans l'organisation du travail.

Certains salariés considèrent que l'encadrement ne favorise pas le covoiturage : *"même si on fait route à trois, la direction peut changer les équipes ; ils s'en foutent"*. D'autres, au contraire, soulignent qu'il est possible de négocier avec les chefs de chantier la possibilité de travailler au delà des horaires pour rentabiliser les temps d'attente. Un cadre rencontré considère pour sa part que *"les chefs de chantier gèrent cette question tout le temps"* et que les chefs de service qui organisent la répartition des compagnons entre les différents chantiers, ont connaissance des pratiques de covoiturage : *"par exemple, si un chef de service a besoin de maçons, je lui dirais que je lui donne forcément ces deux là, car ils conduisent ensemble"*.

Il semble en définitive que les pratiques de l'encadrement, en l'occurrence des chefs de chantier et des chefs de service, ne sont pas forcément homogènes. Certains tiennent plus que d'autres compte des possibilités de covoiturage. De plus, certains compagnons, parce qu'ils ont un lieu de résidence excentré et/ou qu'ils n'appartiennent pas à un *"noyau"*, c'est à dire à un petit groupe d'ouvriers avec lequel certains chefs de chantier ont pour habitude de travailler, sont moins que d'autres susceptibles de pratiquer le covoiturage. Enfin, la nécessité pour l'entreprise de déplacer certains compagnons français sur les chantiers de Belgique a contribué à *"casser les équipes"* de covoiturage.

L'hypothèse d'un service de ramassage a été émise il y a quelques mois pour assurer les déplacements hebdomadaires des salariés français travaillant en Belgique sur le chantier d'une ligne ferroviaire. L'idée a toutefois été abandonnée. Direction, salariés et représentants du personnel s'accordent pour juger la réorganisation d'un tel service aujourd'hui inadaptée. Plusieurs arguments sont évoqués : le manque de confort dans les véhicules utilitaires, l'allongement des temps de transport lié à la dispersion géographique des lieux de résidence d'une dizaine de compagnons, mais également au temps d'attente de certains corps de métier qui finissent tardivement, le coût trop élevé d'une telle solution pour le budget d'un chantier.

La question des déplacements domicile-travail se posent en des termes particuliers pour les compagnons belges qui ont exigé la mise en place d'un service de ramassage. Sous la pression sociale et la menace de démissions, un circuit de ramassage a été organisé par la DRH de la filiale qui gère ces salariés de façon autonome.

### **La position des différents acteurs**

La direction de l'entreprise a été amenée à réfléchir à la question des déplacements domicile-travail pour faire face aux problèmes liés à l'introduction des 35 heures. Elle est parmi les entreprises visitées l'une des plus intéressées a priori par notre venue, notamment parce qu'elle se pose des questions sur le covoiturage.



La direction de l'entreprise  $\phi$  est aujourd'hui en retrait : elle hésite à s'engager davantage sur la question du covoiturage en raison du flou juridique lié à sa pratique. Elle craint en effet deux risques :

- la revendication par le conducteur d'une rémunération par l'entreprise ;
- la possibilité pour le conducteur, en cas d'accident, de demander à relever d'un accident du travail et non d'un simple accident de trajet. La différence est d'importance puisqu'en cas d'accident du travail, l'employeur supporte financièrement les charges liées aux prestations versées en réparation (frais médicaux, frais d'hospitalisation, ...), ce qui n'est pas le cas pour les accidents de trajet.

A ces deux interrogations, la direction de l'entreprise  $\phi$  considère aujourd'hui ne pas avoir reçu de réponses précises et satisfaisantes de la part de la CRAM.

Le représentant du personnel rencontré est secrétaire du comité d'entreprise. Il est délégué syndical de FO, seule organisation représentée dans l'entreprise, qui a obtenu plus de 90 % des voix aux dernières élections du personnel.

Le délégué syndical souligne la perte de revenu associée à la suppression des heures supplémentaires et à la réduction des indemnités de déplacement dans le cadre de l'annualisation du temps de travail et du prochain passage aux 35 heures.

Défavorable à la réintroduction du ramassage, il exprime deux demandes principales à l'égard de la direction. La première concerne la suppression de la zone 1 -de 11 à 20 km- dans la grille des petits déplacements : cette zone donne droit à des indemnités transport et trajet très faibles et doit, de son point de vue, être intégrée dans l'actuelle zone 2. En second lieu, le secrétaire du CE demande que les équipes soient, comme à l'origine, constituées en fonction des lieux de résidence afin de favoriser la pratique du covoiturage. Par cette demande, il s'oppose aux habitudes de travail de certains chefs de chantier qui fonctionnent avec "*leur noyau*", sans forcément tenir compte des lieux de résidence. Il souhaite que tous les compagnons soient intégrés dans une organisation du covoiturage, qu'ils appartiennent ou non à "*un noyau*".

Au cours de nos entretiens, deux catégories de salariés ont été rencontrées : les agents administratifs et les compagnons.

Comme nombre de salariés contactés dans les autres entreprises, les trois agents administratifs travaillant au siège administratif de l'entreprise  $\phi$  se déclarent a priori favorables à la loi sur l'air de 1996, car celle-ci peut à terme "*réduire les problèmes de circulation routière*". Tous trois effectuent toutefois leurs déplacements domicile-lieu de travail en voiture individuelle et considèrent difficile d'opter pour les transports en commun ou le covoiturage.

Les obstacles à l'usage des transports en commun sont de leur point de vue nombreux :

- l'allongement, si ce n'est le doublement ou le triplement, des temps de transport lié à la nécessité de rejoindre dans un premier temps le centre de l'agglomération A en raison du caractère étoilé du réseau ;
- les risques d'infraction sur le véhicule personnel laissé à une station de TCSP ou à une gare SNCF à proximité du domicile ;
- l'éloignement entre le TCSP et l'entreprise. La commune du site de l'entreprise est desservie par le TCSP. Toutefois, les deux stations les plus proches sont situées à plus d'une dizaine de minutes à pied sans possibilité de desserte par bus. Le parcours n'est pas protégé des intempéries et reste mal éclairé, ce qui provoque un sentiment d'insécurité chez certains salariés.
- le sentiment d'insécurité dans les transports en commun ;

- le besoin de disposer d'une voiture pour le repas ou les activités sportives du midi ;
- les difficultés pour concilier les contraintes horaires des transports en commun avec les impératifs professionnels : *"avec le train, on est à deux minutes près pour quitter son travail, ce qui n'est pas toujours possible s'il y a un problème de dernière minute"*.

Les trois agents administratifs rencontrés ont dans une période antérieure pratiqué le covoiturage afin de réduire les coûts de déplacements domicile-travail. Mais ils se sont *"lassés"*. Seul l'un d'eux continue à faire du covoiturage familial en conduisant son conjoint chaque matin sur son lieu de travail. Là encore, plusieurs obstacles sont pointés en défaveur du covoiturage :

- l'absence de restaurant d'entreprise qui nécessite de disposer d'une voiture pour les déplacements du midi ;
- en dépit des horaires fixes, le risque d'attendre ou de faire attendre les équipiers de covoiturage durant les périodes de surcharge alors que l'organisation du travail ne permet pas aujourd'hui au salarié de rentabiliser ce temps d'attente en travaillant et en ayant la possibilité de récupérer du temps libre un autre jour ; au siège, les horaires sont fixes : 8 H 30 – 12 H 15, 13 H 30 – 17 H 45, mais des possibilités d'horaires aménagés existent ; elles sont gérées au cas par cas au niveau des services.
- le faible nombre de salariés potentiellement concernés par le covoiturage au siège social compte tenu du nombre élevé de voitures de fonction et de service mises à la disposition.

La seule amélioration suggérée par les agents administratifs est la création d'une navette reliant la station de TCSP au siège de l'entreprise. Cette demande a d'ailleurs déjà été exprimée lors du déménagement de l'entreprise  $\phi$  du centre de la commune au siège social actuel. Il est difficile aujourd'hui d'apprécier dans quelle mesure la mise en place d'une navette pourrait avoir des effets sur les modes de déplacement des salariés. Les agents administratifs se situent dans une problématique proche de celle de nombreux salariés rencontrés dans les autres entreprises visitées : l'utilisation de la voiture individuelle leur apparaît comme la solution la plus simple d'autant que les possibilités de stationnement sur le lieu de travail sont importantes.

Les réunions organisées dans deux chantiers avec des compagnons confirment l'intérêt porté par ceux-ci au covoiturage et sa pratique massive. *"C'est la première chose qu'on demande en arrivant sur un chantier, le lieu de domicile ; enfin, souvent on ne le demande pas : on connaît déjà, mais on voit qui est là pour s'organiser"*, raconte l'un des compagnons tandis qu'un autre remarque qu'il ne lui est *"jamais arrivé de venir trois mois tout seul"*.

Les compagnons rencontrés mettent en avant deux arguments en faveur du covoiturage :

- l'intérêt économique avec le partage des coûts de transport (carburant), mais également la moindre usure des véhicules ;
- la réduction de la fatigue liée à des déplacements quotidiens souvent importants. Le covoiturage limite les risques d'accident : la conversation évite notamment l'endormissement tandis que les compagnons ont la possibilité de changer de conducteur pendant les plus longs trajets.

Tout en soulignant que la prise en compte des pratiques de covoiturage n'est pas aisée compte tenu des contraintes de gestion de différents chantiers, les salariés expriment plusieurs demandes à l'égard de la direction :

- le maintien du *"panier"*, c'est à dire de l'indemnité repas, pendant les jours de repos ;
- la suppression de la zone 1 dans la grille d'indemnités de petits déplacements ;

- la constitution des équipes de travail en fonction des lieux de résidence afin de favoriser la pratique du covoiturage ;
- la possibilité de travailler pendant le temps d'attente des coéquipiers de covoiturage : *"pendant l'attente, il faudrait que l'on puisse pointer"*;
- la négociation par l'entreprise de tarifs ou de prêts préférentiels pour l'achat des véhicules (voitures, caravanes).

## En conclusion

L'entreprise  $\phi$  se distingue des autres entreprises visitées par la pratique massive d'une solution alternative à la voiture individuelle, en l'occurrence, le covoiturage. Plusieurs enseignements peuvent être à profit tirés de ce cas.

A l'entreprise  $\phi$ , l'initiative revient aux salariés et non à la direction générale de l'entreprise, la direction des ressources humaines ou une direction technique. La pratique du covoiturage s'est répandue parmi les compagnons, car elle répond à une forte motivation, si ce n'est à une nécessité économique, pour ce groupe professionnel particulier. La préoccupation environnementale n'est à aucun moment évoquée par l'un de nos quinze interlocuteurs de l'entreprise  $\phi$ .

La direction de l'entreprise n'est pas à l'initiative de la démarche, mais elle s'y intéresse aujourd'hui. A propos du covoiturage pour les compagnons français ou du ramassage pour les compagnons belges, elle s'inscrit dans une problématique de gestion des ressources humaines et de dialogue social en vue de conclure un accord sur les 35 heures ou d'éviter des démissions.

Aucun des outils aujourd'hui fréquemment cités pour favoriser le covoiturage -mise à disposition d'un fichier de candidats, engagement de mesures incitatives : réservation de places de parkings, création d'un club de covoitureurs, etc.- n'a été utilisé à l'entreprise  $\phi$ , mais le covoiturage est de façon informelle intégré dans l'organisation du travail. La maîtrise, tout du moins en partie, joue notamment un rôle clé en permettant la constitution d'équipes en fonction des lieux de résidence ou en offrant la possibilité de valoriser les temps d'attente par des heures de travail. Or la question de ces temps d'attente *"perdus"* est soulevée par de nombreux salariés dans les autres entreprises visitées.

Enfin, l'exemple de l'entreprise  $\phi$  met à jour les interrogations de certains employeurs sur les incertitudes juridiques liées au covoiturage : possibilité pour le conducteur de demander une rémunération ou un accident de travail. La conclusion de l'étude sera l'occasion de revenir sur ce dernier point.

### 4.3.2 Une clinique privée

Association à but non lucratif, la clinique  $\lambda$  est une fondation reconnue d'utilité publique. Participant aux services publics hospitaliers, elle est sous la tutelle de l'agence régionale d'hospitalisation qui lui octroie un budget annuel de fonctionnement.

La clinique emploie aujourd'hui 260 salariés pour l'équivalent de 198 temps plein, auxquels il convient d'ajouter 60 médecins libéraux qui exercent dans l'établissement. Les femmes représentent 90 % des effectifs salariés qui se répartissent entre le personnel soignant, majoritaire, et les agents administratifs. Les horaires de travail sont fixes que ce soit pour les administratifs (8 h – 17 h) ou les soignants : 7 h 45 – 19 h 45 en maternité, 7 h – 14 h ou 13 h – 20 h 30 en chirurgie, les équipes de nuit travaillant de 20 h à 7 h. Il convient toutefois de préciser que ces horaires sont soumis à la charge de travail et aux urgences qui peuvent modifier les horaires de sorties. L'accord sur les 35 heures qui a d'ores et déjà été signé, prévoit le maintien des horaires actuels, mais l'octroi de jours de repos supplémentaires et l'embauche de onze salariés.

Les lieux de résidence des salariés sont dispersés : ils se répartissent entre 87 communes. 83 salariés, soit un tiers, vivent sur l'agglomération B tandis que cinq autres communes concentrent 56 agents, soit environ un cinquième ; les 120 autres salariés habitent sur 80 communes différentes. Aucune enquête sur les pratiques de déplacement n'a à ce jour été réalisée. Nos différents interlocuteurs s'accordent toutefois sur le fait que la voiture individuelle est le mode de déplacement largement dominant. Les horaires de travail des salariés, leurs lieux de résidence ainsi que la situation géographique de l'entreprise favorisent ce mode de déplacement.

L'entreprise se situe à la périphérie proche du centre ville, à l'entrée de l'autoroute nord, ce qui favorise son accès en voiture. Des possibilités de transport en commun existent, mais elles sont jugées insuffisantes, notamment pour les salariés habitant en périphérie de l'agglomération et/ou ayant des horaires en soirée. Quatre lignes de bus desservent l'établissement avec des arrêts à proximité. La gare SNCF se trouve à une vingtaine de minutes à pied, la station de TCSP la plus proche, à une dizaine de minutes. La seconde ligne de TCSP qui doit ouvrir prochainement, disposera d'un arrêt à près de quinze minutes à pied.

La clinique possède un petit parking privé d'une vingtaine de places qui sont réservées aux médecins et aux cadres de direction ainsi qu'au personnel d'un laboratoire médical installé sur le site. Une extension du parking privé est prévue : les quatre places supplémentaires seront réservées à la clientèle. Les salariés comme les patients -une cinquantaine par jour auxquels il convient d'ajouter les visiteurs- ne peuvent donc pas stationner dans ce parking privé. Il existe un petit parking public gratuit de 15 places devant l'établissement, saturé dès 7 h le matin, ainsi que des possibilités de stationnement gratuit sur la voirie dans les environs proches, évaluées entre 150 et 200 places. Ces places de stationnement sont également utilisées par le personnel d'un lycée et d'une école militaire situés à proximité ainsi que par des actifs employés en centre ville. Les salariés travaillant la nuit trouvent facilement une place de stationnement, mais ce n'est pas le cas des salariés travaillant le matin et surtout, l'après-midi. Le parking relais se situe à une dizaine de minutes à pied : il est décrit comme souvent saturé tandis qu'aucune ligne de bus directe ne le relie à la clinique. Des patients se plaignent de l'insuffisance des possibilités de parking aux environs immédiats de la clinique tant que certains salariés ont d'ores et déjà préféré louer à proximité de la clinique une place de parking à des résidents.

## L'origine de la démarche

La démarche engagée à la clinique  $\lambda$  trouve son origine dans les problèmes de stationnement rencontrés par les salariés. Les possibilités de parking sont aujourd'hui insuffisantes tant pour les salariés que pour la clientèle. Or le nombre des places de stationnement sur la voirie devraient être prochainement réduites du fait de l'extension des pistes cyclables sur les boulevards avoisinants. Surtout, jusqu'ici gratuites, ces places deviendront dans un avenir proche payantes. La communauté  $\alpha$  envisage de les soumettre à la réglementation en vigueur dans le centre ville, soit un tarif de 7 F de l'heure avec une durée de stationnement limitée à deux heures. Le mécontentement du personnel à l'égard de ce projet et de ses incidences financières est important. Il est à l'origine d'une pétition adressée à la communauté  $\alpha$  qui s'est suivie d'une rencontre entre la direction de la clinique, le comité d'entreprise et le service des relations extérieures de la direction des transports de la communauté  $\alpha$ .

## Les actions réalisées et en projet

Afin de pallier à l'insuffisance des places de stationnement à proximité de l'établissement et d'éviter ou de limiter l'impact financier du projet de tarification, plusieurs actions ont été réalisées ou sont en projet. Elles visent à favoriser l'utilisation du vélo et des transports en commun, à développer la pratique du covoiturage, mais également à offrir des possibilités de stationnement plus importantes et à prix limité.

### • En faveur du vélo :

- projet à court terme d'aménagement d'un local à vélos abrité et fermé qui pourrait accueillir une trentaine de cycles. Des vestiaires et des douches sont d'ores et déjà à la disposition du personnel et aucune création supplémentaire n'apparaît nécessaire. La direction de la clinique annonce qu'elle prendra en charge le coût de cet investissement, mais le comité d'entreprise craignait au cours de l'entretien de devoir assumer son financement.
- demande adressée à la communauté  $\alpha$  pour la création d'une station de location de vélo sur la place devant la clinique. Cette demande n'a à ce jour pas reçu de réponse.

### • En faveur du covoiturage :

- réalisation par le comité d'entreprise d'une enquête préalable sur les lieux de résidence des salariés ;
- sensibilisation individuelle des salariés en fonction des lieux de résidence depuis un an.

### • En faveur des transports en commun :

- demande adressée à la communauté  $\alpha$  en faveur d'une augmentation des fréquences des trains et des bus, d'un élargissement de l'amplitude horaire et d'une meilleure desserte de l'établissement ;
- demande adressée à la communauté  $\alpha$  pour la création d'une navette reliant les parkings relais les plus proches aux principales entreprises du secteur.

### • En faveur du stationnement des voitures individuelles :

- négociation avec la société gérant les parkings relais, afin d'obtenir des tarifs préférentiels pour les salariés. Pour un minimum de 50 véhicules, le comité d'entreprise a obtenu un prix de 420 F mensuel entre 7 h et 20 h ou de 600 F pour jour et nuit. Ces prix sont considérés comme trop élevés ;
- demande adressée à la communauté  $\alpha$  pour une application du tarif résident de 120 F mensuel pour les salariés stationnant à proximité de la clinique. Cette demande s'est soldée par un refus ;

- le comité d'entreprise projette de rencontrer d'autres établissements du même secteur géographique avec deux objectifs : étude des possibilités de partage de parc de stationnement privés sous-utilisés avec mise en place si nécessaire d'un système de location avec les établissements du quartier ) - coordination d'actions communes pour négocier avec la communauté  $\alpha$  de meilleures possibilités de stationnement et de transports en commun ;
- le comité d'entreprise réfléchit d'autre part à une possibilité de prise en charge partielle des coûts occasionnés par les frais de stationnement.

### **La position des acteurs**

La direction de la clinique  $\lambda$  se déclare favorable à la politique de la communauté urbaine en matière de déplacements urbains. Elle souligne néanmoins les limites de cette politique : l'offre de transports collectifs est jugée trop réduite, les pistes cyclables, insuffisantes et trop peu sécurisées.

La direction craint que le problème de stationnement ne devienne une source de conflit dans l'entreprise, alors que le climat social est jugé bon, et ne débouche sur la revendication par les salariés de primes. Pour cette raison, elle soutient les initiatives prises par le comité d'entreprise. Mais la direction a une raison supplémentaire d'aspirer au règlement de la question du stationnement. L'aboutissement de la négociation avec la ville avec la possibilité pour la clinique de réserver des places de stationnement payants à un tarif préférentiel, lui permettrait d'assurer un meilleur accueil de la clientèle. Le projet d'établissement 1999-2003 prévoit l'installation dans les locaux de cabinets médicaux privés pour les médecins libéraux. Le nombre de patients et de visiteurs devrait donc augmenter à l'avenir.

La direction met en avant son rôle de "*boîte aux lettres*" des doléances des salariés auprès du comité d'entreprise. Elle prévoit de continuer à soutenir les demandes adressées à la communauté. Elle envisage de financer l'aménagement du local à vélos, mais refuse d'apporter une aide aux salariés pour compenser le surcoût financier lié à la nouvelle réglementation du stationnement. Aucune dotation n'est prévue dans son budget de fonctionnement pour les déplacements des salariés. De plus, la direction estime que "*l'employeur n'a pas d'obligation vis-à-vis du salarié concernant les transports domicile-travail et les facilités de ses transports*". De son point de vue, dans la mesure où la question acquière "*un caractère social de solidarité*", elle relève du champ de compétences du CE.

Le comité d'entreprise est à l'initiative des actions engagées à la clinique  $\lambda$ . Quatre de ses membres, élus de la seule organisation syndicale présente dans l'établissement, FO, ont été rencontrés. Au cours de l'entretien, le comité d'entreprise s'annonce, comme la direction, en accord avec la politique de la communauté  $\alpha$  en faveur d'une réduction de la voiture individuelle, mais il estime que cette politique et notamment l'extension des parkings payants, ne doit pas s'appliquer au quartier de la clinique, du fait de sa position en périphérie par rapport au centre ville, et est inadaptée aux contraintes horaires des salariés.

Le "*blocage*" du dialogue avec la communauté  $\alpha$  incite le comité d'entreprise à travailler sur différentes options : les transports en commun, le vélo, le covoiturage. Toutefois, ces solutions connaissent de son point de vue des limites importantes. A propos des transports en commun, le CE souligne l'inadaptation de l'offre aux horaires de la clinique. La pratique du covoiturage est présentée comme une solution de dépannage ponctuelle, limitée en raison de la dispersion des lieux de résidence, la multiplicité des horaires de travail, la gestion des urgences et la présence d'enfants en bas âge. Enfin, le vélo apparaît

comme une solution saisonnière, réservée aux seuls salariés habitant le centre ville ou à proximité de la clinique.

Le comité d'entreprise privilégie de fait la solution de la voiture individuelle avec l'augmentation des possibilités de stationnement. Il considère que la direction soit avant tout sensible aux problèmes de la clientèle et regrette qu'elle n'ait pas anticipé en acquérant un parking privé de taille importante. Les parkings relais de la ville ne lui semble pas une solution idéale pour plusieurs raisons : éloignement de la clinique, implantation dans des quartiers jugés peu sûrs aux horaires de sorties ou de rentrée des salariés.... Le CE se montre déçu des résultats des demandes adressées tant à l'exploitant qu'à la communauté  $\alpha$  et regrette que les décisions prises ne fassent pas l'objet de négociations avec les entreprises. Il s'interroge aujourd'hui sur la pertinence de sa prise en charge d'une partie des frais de stationnement : *"est ce que le budget du CE doit servir à payer les places de stationnement ? Socialement, il y a d'autres choses à faire"*. Une enquête menée au mois de mai auprès des salariés l'a convaincu que ceux-ci n'étaient pas prêts à renoncer à certaines prestations du CE, les voyages notamment, en faveur d'une aide mensuelle de 100 F pour le stationnement. Les salariés rencontrés vont toutefois émettre un avis différent.

Deux groupes de salariés réunissant des agents administratifs et des soignants pour un total de 20 personnes, ont été rencontrés. Ces salariés étaient tous volontaires et certains se sont spécialement déplacés pour cette réunion alors qu'ils ne travaillaient pas le jour de notre venue dans l'entreprise. Ce fait ainsi que la teneur des débats engagés confirme la mobilisation du personnel sur la question des déplacements.

D'une manière générale, les salariés se déclarent favorables à la politique de la communauté  $\alpha$  en faveur d'une limitation de la voiture individuelle en centre ville : ils utilisent les parkings relais et le TCSP pour leurs loisirs. Toutefois, comme le comité d'entreprise, ils jugent la politique de stationnement payant inadaptée à la position géographique de la clinique et à leur situation professionnelle, compte tenu notamment de leurs horaires. Les salariés notent également que cette politique pose des problèmes aux clients et nuit à l'image de marque de la clinique. L'offre de transports en commun (train et bus) leur apparaît insuffisante (amplitude des horaires, fréquence le soir, desserte) et induire un allongement des temps de trajet incompatible avec leurs contraintes quotidiennes. L'utilisation des parkings relais leur semble elle aussi inadaptée aux déplacements domicile-travail en raison de leur coût financier, de leur éloignement, de l'insécurité des trajets à pied le matin et le soir pour des femmes. La pratique du covoiturage ne peut de leur point de vue être généralisée en raison de la dispersion des lieux de résidences, de la multiplicité et de la variabilité des horaires.

Les salariés se prononcent en faveur d'une amélioration de l'offre des transports en commun, mais surtout d'une augmentation des possibilités de stationnement, à proximité de la clinique, dans de bonnes conditions de sécurité et à un prix limité. Ils adressent plusieurs demandes à la communauté  $\alpha$  : création d'une vignette travail pour les actifs, octroi d'un tarif préférentiel ou résident, création d'un parking souterrain dans le parc de la place située à proximité de l'établissement, mise en service de navettes entre les parcs relais et les entreprises du secteur. Les salariés adressent peu de demandes à la direction de la clinique, certains considèrent qu'elle est probablement favorable à l'instauration de parkings payants qui pourraient accueillir la clientèle. Ils suggèrent par contre la poursuite de plusieurs axes de travail pour le comité d'entreprise :

- recherche de place de stationnement dans les parkings privés des alentours ;
- négociation de tarifs préférentiels avec la communauté  $\alpha$  ;
- participation financière du CE aux frais de stationnement quitte à limiter ou supprimer certaines prestations, à titre d'exemple, les voyages ou la fête annuelle des

enfants. Pour eux, cette participation relève du champ d'intervention du comité d'entreprise. *"Les voyages n'ont lieu qu'une fois pas an, seuls quelques salariés partent, tandis que le stationnement est un problème de tous les jours"*. Les salariés attendaient des propositions concrètes de notre part. Ils se disent découragés et demandent qu'au minimum une réunion associant les salariés, le comité d'entreprise et la direction, soit organisée.

### **En conclusion**

A l'issue de cette enquête dans la clinique  $\lambda$ , autant les salariés que le comité d'entreprise et la direction apparaissent mobilisés sur la question des déplacements domicile-travail. Leur objectif premier est de résoudre le problème de stationnement qui se pose aujourd'hui pour le personnel et la clientèle plus que de s'inscrire dans une démarche de limitation de la voiture individuelle favorable à la protection de l'environnement. Toutefois, tous se disent favorable à la politique engagée par la communauté  $\alpha$  en matière de déplacements urbains. Une plus importante concertation avec la communauté  $\alpha$  pourrait sans doute permettre d'imaginer des aménagements favorables à une plus grande utilisation des transports en commun et des parkings relais. Les questions soulevées ne sont pas sans difficultés : comment concilier une politique de déplacements urbains volontariste nécessitant une réglementation du stationnement et les contraintes professionnelles de certains actifs qui résidant dans des zones péri-urbaines éloignées, travaillent en centre ville selon des horaires pour partie atypiques.



#### 4.4 Les entreprises privilégiant la logique économique

Deux entreprises se rapportent à ce quatrième et dernier profil :

- l'hôpital  $\beta$  ;
- l'établissement  $\pi$  de l'agglomération C.

Les entreprises privilégiant la logique économique ne s'inscrivent pas dans les trois stratégies dominantes précédemment décrites. Elles réfléchissent à l'organisation des déplacements en interne -réception des fournitures, sorties des marchandises, accès au lieu de travail des professions au coeur de l'entreprise-, aux possibilités de réduction ou de limitation de coûts et des investissements -parkings, déplacements professionnels- à l'accueil de leur clientèle, à l'organisation du travail.

La première entreprise cherche à assurer une gestion optimale de ses espaces de stationnement en conciliant des objectifs économiques, commerciaux et de fonctionnement des services. La limitation de l'utilisation de la voiture individuelle est une conséquence de la réglementation de l'accès aux parkings.

Dans la seconde entreprise, l'initiative de la démarche revient aux salariés sans qu'il existe une pression sociale importante. La direction est attentive aux actions engagées, car elle y voit la possibilité de résoudre des problèmes liés à l'étendue du site, à la croissance des effectifs et aux coûts des déplacements professionnels. Toutefois, La priorité donnée à la logique économique et à l'organisation du travail l'amène aujourd'hui à ne pas soutenir la démarche des salariés.

#### 4.4.1 Un centre hospitalier

Les hôpitaux de l'agglomération B sont le premier employeur du département avec près de 10 000 actifs, médecins y compris. Ils se décomposent en trois sites.

Le site 1, le plus petit, regroupe les services de gériatrie. Il emploie 1 500 salariés et accueille une école d'infirmières et d'aide soignantes. Situé à une dizaine de kilomètres de l'agglomération B, ce site est à l'écart du réseau autoroutier et mal desservi par les transports en commun, avec une seule ligne d'autobus. Ses agents habitent le plus souvent aux alentours et ont choisi d'y travailler en raison de cette proximité géographique. Le site 1 ne pose pas de problème particulier à la direction des hôpitaux : son parc de stationnement automobile est de taille suffisante par rapport aux besoins des salariés, des patients et des visiteurs.

Le site 2 est situé à la périphérie de l'agglomération B. Il concentre 4 000 agents avec des pointes journalières de 1 500 salariés. Son accès est facile en voiture, grâce à la proximité de l'autoroute, mais aussi en transports en commun, avec la présence d'une station de TCSP et de 3 lignes d'autobus. L'utilisation des transports en commun, notamment du TCSP, forte pour les équipes de jour, est limitée pour les équipes de nuit. Un parking d'environ 4 000 places est à la disposition des salariés et du public ; il est actuellement saturé. Sous la pression des partenaires sociaux et du personnel, la direction prévoit un investissement de 700 000 F sur 3 ans pour une extension et une sécurisation du parc de stationnement (éclairage notamment).

L'hôpital  $\beta$ , situé en centre ville de l'agglomération B, fait seul l'objet de l'enquête Crédoc. Il regroupe 4 000 salariés auxquels il convient d'ajouter près de 700 médecins. Le personnel, composé à 80 % de femmes, travaille selon des horaires multiples, d'autant plus nombreux qu'une part non négligeable des effectifs est à temps partiel. Le personnel médical se répartit entre 40 % en journée de 8 h à 16 h, 30 % en matinée de 6 h 30 à 14 h 20, 20 % en après-midi de 13 h 12 à 21 h 05 et 10 % de nuit. Ces horaires sont néanmoins variables dans la mesure où les soignants doivent faire face à des urgences de dernière minute, à des surcharges de travail ponctuelles et à des prises de postes plus ou moins longues. Les agents administratifs travaillent selon des horaires classiques tandis que le personnel des cuisines a des horaires spécifiques : les équipes, avec un roulement sur 3 semaines, fonctionnent de 7 h 30 à 15 h 48 et de 9 h 42 à 18 h. Fait important, la direction des ressources humaines estime à 50 %, la part des salariés habitant en dehors de la commune centre de l'agglomération B. Les pratiques de déplacement n'ont fait l'objet d'aucune étude, mais une enquête sur la fréquentation des parkings de l'hôpital conclut à une plus forte utilisation de la voiture individuelle dans les catégories professionnelles élevées.

Lieu de travail de 4 700 agents et médecins, avec des pointes de 1 700 salariés par jour, l'hôpital accueille également environ 1 800 étudiants, le personnel de plusieurs laboratoires localisés sur le site, les fournisseurs ainsi que les patients et visiteurs dont le nombre est estimé à 5 000 par jour.

Le site de l'hôpital est très étendu : il couvre près d'une trentaine d'hectares. Des possibilités d'accès en transports collectifs existent, mais elles sont somme toute limitées compte tenu de la fréquentation de l'établissement. Une station de TCSP est ouverte à proximité de l'entrée principale, une ligne d'autobus dessert les deux entrées ; la gare SNCF, située à environ 15 minutes à pied, est accessible par bus.

L'hôpital  $\beta$  dispose dans son enceinte d'un parc de stationnement important. Suite à des extensions réalisées depuis 1995 avec la création de 400 places en silo et 800 à plat, ce

parc peut accueillir 2 000 véhicules. La direction de l'hôpital ne souhaitant pas assurer le financement de l'extension qui a nécessité un investissement de 35 millions de francs, en a confié la réalisation à la société gérant l'ensemble du parc de stationnement public de l'agglomération B. En contrepartie de cet investissement, cette société s'est vue concéder la gestion des parkings de l'hôpital : gratuit jusqu'en 1995, leur accès est désormais réglementé.

Répondant à des critères qui seront précisés ultérieurement, 57 000 personnes travaillant sur le site disposent aujourd'hui d'un badge d'entrée qui leur permet de se garer gratuitement. Certaines d'entre elles, notamment des médecins, ont des places réservées. Les autres salariés ont la possibilité de stationner sur certains parkings au tarif en vigueur dans le centre ville (7 F l'heure), à l'exception du week-end où le stationnement est gratuit. Certains emplacements sont réservés aux patients et visiteurs au même tarif, mais ceux-ci ont la possibilité de stationner sur l'ensemble du parc, contrairement aux salariés pour lesquels l'accès aux places réservées aux patients est interdit. Des possibilités d'abonnement existent pour les salariés (400 F par mois) et les patients soumis à des traitements prolongés.

La réglementation de l'accès à l'hôpital s'est heurtée au mécontentement de nombreux salariés et usagers. Elle a permis de réduire l'encombrement des parkings. Jusqu'alors gratuits, les parkings de l'hôpital étaient en effet fréquemment utilisés comme parking relais par les habitants de l'agglomération. Mais la nouvelle réglementation n'a pas totalement résolu les problèmes de saturation. La DRH comme les organisations syndicales jugent que les 2 000 places disponibles sont insuffisantes pour les besoins des salariés et des usagers. La prochaine création d'un nouveau bâtiment de soins devrait en outre entraîner la suppression de 500 emplacements.

### **L'origine de la démarche**

La prise en compte par la direction de l'hôpital  $\beta$  des déplacements domicile-travail des salariés n'est pas née d'une volonté de contribuer à une meilleure protection de l'environnement. Ce sont la saturation du parc de stationnement, les mauvaises conditions de sécurité routière dans l'enceinte de l'hôpital et les difficultés d'acheminement des livraisons qui l'ont amenée à s'engager dans une politique de réglementation des parkings qui s'est elle-même traduite par une limitation de l'usage de la voiture individuelle par les salariés. Les actions menées en faveur des transports en commun et du vélo ont été favorisées par l'ouverture à l'entrée principale de l'hôpital d'une station de TCSP et conçues comme des mesures d'accompagnement de la nouvelle réglementation.

Le syndicat FO est lui aussi impliqué dans des actions favorisant la limitation de la voiture individuelle. Il s'inscrit dans une démarche différente associée à une volonté de contribuer à la protection de l'environnement. C'est en effet suite aux pics de pollution élevés enregistrés durant l'été 1997, que cette organisation syndicale, après des contacts avec le conseil régional, a encouragé la pratique du covoiturage par les salariés.

### **Les actions réalisées**

Plusieurs actions ont d'ores et déjà contribué à une limitation de l'usage de la voiture individuelle sans que leur impact puisse être évalué de façon précise par nos interlocuteurs.

#### En faveur des transports en commun :

- Réglementation depuis 1995 du stationnement avec octroi de badges d'accès gratuit aux parkings en fonction des lieux de résidence et de leur desserte par les transports en commun. Un badge est attribué sans critère aux personnels relevant de la

catégorie A, aux cadres infirmiers, aux médecins permanents, aux internes, aux attachés, aux administrateurs et aux représentants du personnel assistant aux instances. Mais pour le reste du personnel, l'octroi d'un badge d'accès est réservé aux agents résidant hors du périmètre de proximité de l'établissement qui tient compte de la desserte par le bus et par le TCSP, avec les exceptions suivantes : avoir à charge un enfant de moins de 12 ans, avoir des problèmes de santé graves, confirmés par le médecin du travail, justifiant l'utilisation impérative d'un véhicule personnel, avoir des contraintes de service (activité sur plusieurs sites, travail de nuit, travail jusqu'à 21 h).

- Campagne d'information sur l'offre de transports en commun. Cette action qui se limite à l'affichage de plans dans plusieurs bâtiments de l'hôpital, s'adresse davantage aux patients et visiteurs qu'aux salariés.

#### En faveur du covoiturage :

- Depuis 1997, le syndicat FO encourage la pratique du covoiturage à travers un travail de sensibilisation et de mise en contact des salariés. Il se propose à terme de créer un fichier indiquant les horaires, les trajets et les contraintes des agents volontaires. Aucun bilan précis, tant qualitatif que quantitatif, n'a été réalisé. La seule donnée disponible concerne le nombre de salariés ayant été contacté à ce propos FO : 200 en 1997, 50 en 1998.

#### En faveur du vélo :

- Suite aux demandes des salariés en faveur d'une plus grande sécurité des cycles dans l'enceinte de l'hôpital, la direction a aménagé, au sous-sol de certains pavillons, des locaux pour leur stationnement. Ceux-ci sont néanmoins jugés peu pratiques d'accès.

### **La position des acteurs**

La direction de l'hôpital  $\beta$ , par sa DRH, déclare approuver la politique volontariste de la communauté  $\alpha$  en vue de limiter l'usage de la voiture individuelle dans le centre ville. Toutefois, elle n'envisage pas à l'heure actuelle de s'impliquer davantage en faveur des modes de transports alternatifs à la voiture individuelle, malgré la suppression prochaine de 500 places de parking. Les déplacements domicile-travail sont pour elle "*une question assez secondaire*", qui de plus ne fait pas l'objet de revendications de la part du personnel et des organisations syndicales. La direction des ressources humaines souligne l'image positive du TCSP auprès des salariés, mais regrette l'absence de concertation engagée par la communauté  $\alpha$  : les hôpitaux, premier employeur du département, auraient de son point de vue dus être consultés lors de l'organisation des transports en commun. La direction de l'hôpital civil n'a pas souhaité soutenir les initiatives du syndicat FO, car elle estime la pratique du covoiturage, inadaptée aux horaires du personnel. De même, elle juge que le vélo est un mode de déplacement trop saisonnier pour permettre des résultats significatifs. Dans la perspective de la création d'un nouveau bâtiment de soins, la direction de l'hôpital projette par contre de créer un nouveau parking en sous-sol qui pourrait accueillir 300 véhicules.

Cinq organisations syndicales ont été rencontrées : FO, CFDT, CGT, CFTC et autonomes. Toutes se déclarent favorables à la politique de la communauté  $\alpha$  en faveur du développement des modes de transports alternatifs à la voiture individuelle. Elles dénoncent les difficultés induites par « le tout voiture » et estiment que des actions portant sur les trajets domicile-travail des salariés sont à engager.

Les cinq organisations syndicales soulignent néanmoins les limites de la politique urbaine engagée par la communauté  $\alpha$ . L'offre de transports collectifs reste encore trop restreinte. Le réseau des bus est étoilé et ne permet pas un accès rapide à l'hôpital  $\beta$ ; les

horaires sont inadaptés à ceux du personnel, les prix, prohibitifs, les possibilités de tarif réduit, inexistantes pour les actifs, les parkings relais, trop chers et saturés, tandis que la sécurité des usagers dans les bus ou sur les trajets piétons n'est pas convenablement assurée. L'utilisation des transports en commun est en définitive source de contraintes supplémentaires pour les salariés, en particulier d'une augmentation de leur temps de déplacement. La pratique cycliste est selon les organisations syndicales, limitée par l'éloignement des lieux d'habitation, les difficultés d'accès des locaux à vélos dans l'hôpital, mais également l'absence de sécurité des pistes cyclables dans certains quartiers de la ville. Enfin, compte tenu des horaires de travail et de la présence d'une majorité de femmes, les organisations syndicales mettent l'accent sur les problèmes de délinquance comme frein à la pratique cycliste. Le covoiturage, encouragé par le syndicat FO, se heurterait quant à lui à la variabilité des horaires, la dispersion des lieux d'habitation et les contraintes familiales des salariés.

Compte tenu de ce diagnostic assez pessimiste sur les possibilités de modes de déplacement alternatifs à la voiture individuelle, les principales revendications syndicales concernent le parking. Bien que le système de badges soit relativement bien accepté dans son principe, les représentants du personnel regrettent l'existence de passe-droits, la réservation de plusieurs places de stationnement par certains médecins, et réclament *"plus de justice dans l'attribution des badges"*. Ils déplorent en outre la gestion très commerciale du parking par la société exploitante qui restreint les places accordées aux salariés au profit des patients.

Mais les organisations syndicales, FO en tête, s'inscrivent néanmoins dans la perspective d'une limitation de la voiture individuelle. Elles souhaitent voir la direction de l'hôpital s'impliquer davantage sur la question des déplacements domicile-travail et engager de nouvelles initiatives. Plusieurs propositions d'actions sont émises :

- octroi de jours de congé supplémentaires ou réservation de places de stationnement pour les covoitureurs ;
- participation financière de l'employeur pour l'achat de cartes d'abonnement aux transports en commun ;
- création d'une navette pour les déplacements entre les différents bâtiments à l'usage des salariés, des patients et des visiteurs.

Les organisations syndicales jugent également nécessaire que la direction de l'hôpital engage, éventuellement avec leur collaboration, des discussions avec la communauté  $\alpha$  en vue d'une amélioration de l'offre de transports en commun : augmentation des fréquences, octroi de tarifs réduits pour les actifs, création de nouveaux parkings relais, etc.

Le Crédoc a rencontré 20 salariés, soignants ou agents de cuisine. Leur position et leurs attentes sont semblables malgré des contraintes de travail différentes. D'une manière générale, les salariés jugent tant la politique urbaine de la communauté  $\alpha$  que la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie, peu cohérentes : les moyens mis en oeuvre leur apparaissent insuffisants par rapport aux objectifs visés. Les salariés considèrent que l'État et les collectivités territoriales, notamment la communauté  $\alpha$ , ne donnent pas aujourd'hui aux actifs la possibilité d'abandonner leur véhicule individuel au profit d'autres modes de déplacement. L'organisation tant des transports en commun que de la circulation routière est vivement critiquée : desserte trop limitée, horaires inadaptés, fréquences réduites, prix trop élevés, manque de sécurité, pistes cyclables et couloirs réservés aux bus en nombre insuffisant, parkings relais trop chers et trop peu nombreux... Plusieurs salariés pratiquent le covoiturage de façon régulière, mais tous s'accordent à penser que cette démarche ne peut s'engager qu'au niveau d'un service en raison de l'interconnaissance des lieux de résidence et surtout, des contraintes horaires et familiales de chacun.

Les principales demandes exprimées par les salariés s'adressent à la communauté  $\alpha$ . Ils souhaitent que celle-ci prenne en compte la spécificité de leurs contraintes professionnelles, notamment horaires, dans l'élaboration de la politique urbaine. Concernant les transports en commun, les salariés demandent plus de lignes de bus, plus de dessertes, des horaires élargis, des fréquences plus importantes notamment pendant les vacances scolaires, une interconnexion entre les différents modes de transports plus pratique et moins coûteuse, et plus de sécurité. De même, un meilleur aménagement des pistes cyclables leur semble nécessaire.

Les salariés se disent favorables à l'initiative prise par la direction de réglementer l'accès au parking, mais ils soulignent plusieurs problèmes : la réglementation se durcit de plus en plus ; les médecins ont souvent deux places de parking attribuées ; les emplacements réservés aux salariés sont en nombre insuffisant par rapport aux patients. Les salariés regrettent l'absence de concertation avec la direction à l'hôpital. Ils demandent dans le même temps l'aménagement de locaux pour les vélos supplémentaires, plus faciles d'accès, et l'augmentation des places de parking réservées à leur usage.

### **En conclusion**

Le bilan de la démarche engagée dans l'hôpital  $\beta$  est mitigé. La direction de l'hôpital s'inscrit dans une stratégie d'entreprise classique : les pratiques de déplacement domicile-travail des salariés ne constitue pas a priori pour elle une priorité, mais elle souhaite assurer une gestion optimale de son parking privé en conciliant des objectifs économiques -rentabilité du parc de stationnement, création de nouveaux bâtiments de soins- commerciaux -accueil de la clientèle- et de fonctionnement des services -accès des fournisseurs, des médecins, etc.- tout en restant attentive au climat social et aux demandes exprimées par le personnel. En parallèle à la réglementation de ses parkings, elle a engagé des mesures d'accompagnement, mais celles-ci s'adressent pour partie à la clientèle et surtout, restent limitées dans leur ampleur. L'engagement d'une politique volontariste en faveur des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle n'est pas pour elle à l'ordre du jour.

Pour leur part, les organisations syndicales privilégient l'introduction de plus d'équité dans l'octroi des badges d'accès aux parkings et l'augmentation du nombre d'emplacements alloués aux salariés. A l'exception de FO, elles ne se sont pas jusqu'ici mobilisées en faveur d'une limitation de l'usage de la voiture individuelle et au delà d'une position de principe favorable, s'en remettent volontiers à la communauté  $\alpha$  et à la direction de l'hôpital pour mener des actions susceptibles d'y contribuer. Les salariés, des femmes en majorité travaillant selon des horaires décalés, sont quant à eux confrontés à des contraintes horaires professionnelles et familiales fortes. La voiture individuelle reste le mode de déplacements privilégié, parce que plus rapide, plus sûr et moins contraignant que les autres. De fait, s'ils demandent une amélioration de l'offre des transports collectifs, l'augmentation des possibilités de stationnement dans l'enceinte de l'hôpital reste la préoccupation première de nombre de salariés.

Toutefois, dans le même temps, la situation géographique de l'hôpital, en plein centre de l'agglomération B, et l'extension future des bâtiments devraient à terme exacerber les difficultés de stationnement et rendre nécessaire la recherche de solutions. L'implication de la direction en collaboration avec les syndicats et les partenaires publics est un axe de réflexion que les représentants du personnel voudraient développer afin que la spécificité des hôpitaux et leur poids économique soient intégrés aux projets de la communauté  $\alpha$ . Malgré les efforts réalisés par celle-ci en faveur des transports en commun et du vélo, considérables en comparaison d'autres agglomérations de la même importance, l'offre de

transports en commun apparaît encore inadaptée aux déplacements des actifs. L'étude des trois entreprises de l'agglomération B met en évidence la nécessité de concevoir des possibilités de tarifs préférentiels pour les actifs, et surtout celle d'engager une réflexion spécifique sur les déplacements des agents du secteur de la santé que caractérisent des horaires décalés et une sur-représentation féminine.

#### 4.4.2 Une entreprise du secteur des équipements de télécommunication

L'établissement  $\pi$  se situe depuis 1984 sur la zone industrielle localisée à 10 km au Sud de l'agglomération C. Cette zone industrielle regroupe 3 grandes entreprises,  $\pi$ ,  $\theta$ ,  $\omega$ , et de nombreuses petites et moyennes industries ou entreprises (PMI ou PME) : elle concentre plus de 10 000 emplois.

L'entreprise  $\pi$  est en croissance et emploie aujourd'hui 2 000 salariés, auxquels il convient d'ajouter 900 personnes employées par les sous-traitants -cantine, entretien des espaces verts, reprographie, etc.- qui ont accès au site de façon quasi permanente. Les salariés de l'entreprise  $\pi$  se répartissent entre 54 % de cadres ou ingénieurs, 42 % d'employés, ouvriers qualifiés, techniciens ou agents de maîtrise (ETAM) et 4 % d'ouvriers ou agents administratifs. Les femmes représentent 22 % des effectifs. Le salaire brut moyen est élevé : il se situe à 21 000 F. 20 % du personnel a des horaires fixes (7 h 30 – 16 h 30) et pointent ; les autres agents bénéficient d'horaires variables, souvent dictés toutefois par la charge de travail. La grande majorité des salariés, soit près de 70 %, habite dans les communes environnantes, dans un rayon de 5 à 15 km autour de l'établissement, ce qui leur permet de rejoindre en voiture individuelle leur lieu de travail en 15 à 20 minutes.

L'implantation de l'entreprise  $\pi$  sur l'agglomération C s'est faite en deux étapes. La société dont l'entreprise  $\pi$  est issue engage un processus de décentralisation et déménagement en 1982 ses activités de la région parisienne à l'agglomération C, sur un site différent du site actuel : une partie des salariés de l'entreprise  $\pi$ , en diminution, est encore à l'heure actuelle originaire de la région parisienne. Un service de navettes privées, préexistant sur la région parisienne, est dans ce premier temps maintenu : il effectue le ramassage des salariés plusieurs fois par jour et dessert la plupart des communes environnantes. En 1985, lors du second déménagement de l'établissement sur le site actuel, ces navettes sont supprimées : le comité d'entreprise proteste, mais la direction évoque un manque de rentabilité.

Concernant la desserte du site par les transports publics, des possibilités existent, notamment pour les salariés habitant le centre ville de l'agglomération C, l'Ouest ou le Sud de l'agglomération, mais elles sont peu pratiques. La gare SNCF la plus proche est à 3 km de l'établissement. La zone industrielle est desservie par une ligne de TCSP dont la station la plus proche se situe à 2 km de l'établissement. L'ouverture d'une seconde ligne de TCSP sur l'agglomération C est prévue dans les années qui viennent. La ligne de bus n°N de l'exploitant de transport public urbain relie la station de TCSP et les principales entreprises de la zone industrielle, mais avec seulement 3 passages le matin et 2 le soir. Une navette privée de l'entreprise  $\pi$  effectue ce même trajet à 7 h 30 le matin et 16 h 30 l'après-midi.

Les transports en commun sont de fait peu utilisés par les salariés. La fréquence du bus de l'exploitant de transport ou de la navette privée est faible et peu compatible avec les contraintes horaires des salariés. La direction annonce moins de 10 utilisateurs journaliers pour la navette, le véhicule utilisé pouvant accueillir 35 passagers. Le trajet pour rallier les gares de TCSP et SNCF est long et inadapté aux piétons, car peu sécurisé. La voiture individuelle est par suite le mode de transport dominant des salariés. Les transports en commun sont surtout utilisés par le personnel résidant dans le centre ville ou par les salariés qui travaillent en horaires fixes et peuvent, de ce fait, utiliser le bus de l'exploitant ou la navette privée.



## L'origine de la démarche

La commission logement, transport et action sociale du comité d'entreprise  $\pi$  est à l'initiative des actions engagées en faveur de l'utilisation de moyens de transport autres que la voiture individuelle. Son intérêt pour les déplacements domicile-travail trouve sa source dans la préoccupation des salariés qui l'animent *"en faveur de la protection de l'environnement"*. L'un de membres de cette commission explique ainsi son propre engagement dans la démarche comme *"un devoir citoyen : une implication dans la gestion de la cité"*. Elle juge, compte tenu des problèmes actuels liés à la pollution, *"aberrant de disposer à proximité de l'entreprise d'une gare SNCF et d'une station de TCSP sans que les 2 000 salariés puissent les utiliser"*.

Plusieurs années en sommeil, la commission logement, transport et action sociale du comité d'entreprise  $\pi$  s'est mobilisée de 1992 à 1996 dans la lutte contre un projet de péage routier. La création de ce péage imposait aux salariés utilisateurs un surcoût de 10 F journaliers, soit 200 F mensuels. La mobilisation des usagers a abouti en 1997 au rachat de la section routière par les collectivités territoriales et au démontage du péage. Cette mobilisation a permis à la commission logement, transport et action sociale de prendre conscience des difficultés de circulation dans le Sud de l'agglomération, mais également de la nécessité d'un travail en commun avec les habitants et, surtout, les autres entreprises du secteur pour obtenir des résultats significatifs. Ce constat a un impact sur les actions menées à propos des déplacements domicile-travail.

## Les actions engagées

Les actions engagées par la commission logement, transport et action sociale en faveur des transports alternatifs à la voiture individuelle sont relativement récentes. Le lancement de la démarche date en définitive de 1998 : la commission était jusqu'alors absorbée par son engagement contre le projet de péage. Des contacts avaient toutefois été pris avec l'opérateur et l'autorité organisatrice des transports publics urbains en 1996.

Plusieurs actions ont été menées ou sont actuellement en cours de réalisation.

- Rencontres avec le conseil général et le conseil régional afin de les sensibiliser à la situation enclavée de la zone industrielle par rapport aux transports en commun et tenter d'y apporter des solutions.
- Contact avec l'entreprise  $\theta$  à propos du covoiturage. L'entreprise  $\pi$  peut désormais envisager d'utiliser gratuitement le logiciel de gestion du covoiturage appartenant à l'entreprise  $\theta$ .
- Contact pris par le comité d'entreprise et la direction de l'établissement avec une société privée, la société LE TOUC, en vue d'étudier les possibilités d'organisation de navettes électriques reliant l'entreprise, le TCSP et la gare SNCF, mais également de navettes intra-site, pour les déplacements des salariés et des visiteurs. Ces contacts n'ont à ce jour pas débouché sur des résultats concrets : le coût des navettes électriques a été jugé trop élevé par la direction.
- Participation à la commission transports d'une association qui regroupe les différentes entreprises du secteur -notamment les entreprises  $\pi$ ,  $\omega$ ,  $\theta$ - afin de contribuer à leur promotion. Prenant le relais d'un membre de la direction des ressources humaines, un des responsables de la commission logement, transports et action sociale, représente désormais l'entreprise  $\pi$  à la commission transports de l'association. Cette commission a pour objectif de faire pression auprès des collectivités locales et de l'opérateur des transports publics urbains afin que la zone industrielle bénéficie, eu égard à son poids économique, d'une meilleure desserte par les transports collectifs.
- Réalisation en interne d'une enquête sur les pratiques de déplacements domicile-travail des salariés. Au moment de notre visite dans l'établissement,

l'élaboration du questionnaire était achevée ; sa passation était prévue pour le mois de juin 1999.

### **La position des différents acteurs**

La commission logement, transport et action sociale du comité d'entreprise est, rappelons-le, à l'initiative des actions engagées. Elle privilégie deux axes de travail : les transports collectifs et le covoiturage. L'objectif principal de la commission est aujourd'hui de parvenir à un réaménagement de la ligne de bus n°N -augmentation de la fréquence, élargissement de la zone de desserte- afin que la station de TCS, la zone industrielle et la gare SNCF la plus proche soient reliées dans de bonnes conditions. Concernant le covoiturage, la commission souhaite développer sa pratique en deux temps : création d'un site intra-entreprise, puis élargissement du site à l'entreprise  $\theta$ , et à terme, à l'ensemble des entreprises présentes sur la zone industrielle.

La commission se compose de deux personnes qui, suite à leur mobilisation contre le projet de péage routier, doivent aujourd'hui s'investir de façon importante dans leur activité professionnelle. Bien que disposant d'heures de délégation, elles doivent souvent prendre sur leur temps libre pour suivre les projets relatifs aux déplacements domicile-travail. Le manque de temps et de disponibilité est un élément qui joue en défaveur d'un suivi régulier des dossiers. Certaines actions n'ont pas pu avoir de suite favorable faute de continuité dans les démarches, notamment auprès des collectivités territoriales et de l'opérateur des transports publics. Les actions en faveur du covoiturage étaient au point mort au moment de notre venue dans l'établissement. La commission se heurte également au manque d'investissement -si ce n'est au désintérêt- des salariés, des représentants du personnel et, dans une moindre mesure, de la direction. Alors que d'autres commissions du comité d'entreprise, telle notamment celle des loisirs et de la culture, parviennent à mobiliser de nombreux salariés, la promotion des modes de transports alternatifs à la voiture particulière est une question consensuelle dans l'établissement, mais qui ne rencontre que peu d'adhésion, en l'absence de problèmes d'accès à l'entreprise ou de stationnement. L'un des responsables de la commission le souligne : *"s'il y avait un problème de parking, il y aurait une motivation beaucoup plus forte"*.

La direction de l'établissement ne joue pas aujourd'hui de rôle moteur dans la démarche engagée en faveur des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle. Elle estime que la question des déplacements n'est pas une priorité. La direction soutient toutefois les initiatives de la commission logement, transport et action sociale. Outre une aide à la prise de rendez-vous avec les instances politiques et économiques locales, elle s'est investie dans la réflexion concernant les déplacements, en rencontrant notamment la société Le Touc, et envisage, le cas échéant, la possibilité de financer des études préalables.

Plusieurs éléments sont a priori favorables à une implication de la direction. L'étendue du site de 30 hectares et les perspectives de croissance de l'établissement ne peuvent qu'aboutir à une saturation des parkings privés -2 400 emplacements- et à l'accroissement des difficultés liées aux déplacements intra-entreprise : accueil des 200 visiteurs par jour, distribution du courrier, fonctionnement du service de reprographie, fréquentation de la cantine, etc. La création d'un bâtiment provisoire à l'extérieur du site actuel pose déjà des problèmes aussi bien pour les salariés que pour les visiteurs. Les déplacements professionnels auprès des entreprises partenaires de  $\pi$  dans l'agglomération localisées hors de la zone industrielle ainsi qu'auprès d'autres établissements de l'entreprise  $\pi$  sont nombreux et onéreux : le budget des frais de déplacement est évalué par la direction à 35 millions de francs. Enfin, en avril 1999, la direction générale du groupe a demandé à plusieurs établissements, dont celui de l'agglomération C, d'engager des actions avec l'objectif d'obtenir fin 2 000 une certification ISO 14 001 de management

environnemental. Dernier élément concernant la politique du groupe : sa direction immobilière se montre peu favorable à l'engagement d'investissements pour la création de nouveaux parkings.

Ces divers éléments n'ont en définitive pas contribué à l'implication de la direction en faveur d'une limitation de la voiture individuelle. Plusieurs raisons l'expliquent. Les solutions proposées par la société Le Touc répondaient effectivement aux demandes de la direction concernant les déplacements intra-entreprise et professionnels, et notamment le ralliement des stations de transports en commun et de l'aéroport, mais le budget requis était nettement supérieur à ses prévisions et ses moyens, de l'ordre de 10 fois plus. Sans remettre en cause l'existence de la navette actuelle reliant l'établissement à la station de TCSP, considérée comme un acquis social, la direction a préféré opter pour l'achat de 300 cartes de stationnement pour le parking de l'aéroport. La direction a en complément signé un contrat avec une société de taxi : la mise à disposition sur le site de plusieurs véhicules ainsi que la négociation d'un tarif préférentiel pour la liaison avec l'aéroport, sont utilisés aussi bien par les salariés lors de leurs déplacements professionnels que par les visiteurs. Concernant la saturation prévisible du parking, la direction envisage l'achat d'un terrain avoisinant et prévoit d'y construire de nouvelles places de stationnement : 250 emplacements en étages. Enfin, la démarche en faveur d'une certification ISO 14 001 a été engagée, avec notamment le démarrage prochain d'actions sur le traitement sélectif des déchets, mais elle n'a pas d'impact sur les déplacements des salariés : la direction de l'établissement a décidé de ne pas y inclure la dimension des transports, contrairement aux préconisations de la direction générale du groupe.

La réflexion de la direction sur les déplacements a en définitive privilégié la limitation des coûts financiers et l'organisation du travail plus que la protection de l'environnement. Outre son coût, l'introduction d'une navette entre l'agglomération C et l'établissement  $\pi$  d'une autre agglomération n'a pas été envisagée, car elle aurait entraîné un allongement des temps de déplacement pour les salariés concernés, quasi-exclusivement des cadres. La direction souhaite aujourd'hui voir améliorées les conditions d'accès à l'établissement. Plus que les transports en commun, la priorité est pour elle l'équipement routier qui permettrait d'améliorer la fluidité de la circulation et de réduire les temps de transport pour rejoindre l'aéroport ou les entreprises partenaires. Si des actions concernant les déplacements domicile-travail devaient être mises en place, la direction de l'établissement privilégierait l'introduction de véhicules propres : à ses yeux, l'usage d'un véhicule individuel répond aux besoins des salariés en faveur de temps de déplacements courts et à horaires flexibles.

Quatre organisations syndicales ont été rencontrées : la CFDT, FO, la CGT et la CGC. Les représentants du personnel déclarent juger positivement les orientations de la loi sur l'air relative à la promotion par les entreprises de moyens de transports autres que la voiture individuelle. Toutefois, ils sont aujourd'hui peu engagés dans la démarche soutenue par la commission logement, transports et action sociale du comité d'entreprise. A leurs yeux, la question des déplacements n'est pas une priorité. Les salariés n'expriment pas de demandes à ce sujet ; les négociations sur le passage aux 35 heures et l'harmonisation des statuts pour les salariés des entreprises ayant récemment fusionné avec l'entreprise  $\pi$  les mobilisent.

D'une manière générale, les délégués syndicaux soulignent les difficultés liées à la mise en place d'une politique de déplacements des salariés. L'utilisation des transports en commun est freinée par la flexibilité des horaires, l'éloignement des lieux d'habitation, la présence d'un parking suffisamment grand et surveillé. La pratique du covoiturage est quant à elle limitée par la flexibilité des horaires, mais aussi par le niveau de salaire élevé alors que le covoiturage a souvent pour origine une volonté d'économie.

Les représentants du personnel privilégient l'option des transports en commun. Ils estiment qu'un regroupement des entreprises de la zone industrielle est nécessaire pour faire pression sur les collectivités locales et l'exploitant de transports urbains. Considérant la navette privée comme un acquis social, ils refusent toute remise en cause de son existence. Le covoiturage n'est pas, selon les représentants du personnel rencontrés, une pratique à développer : elle induit une trop grande dépendance entre salariés et ne peut être envisagée que comme une solution ponctuelle de dépannage.

Six salariés de statuts et de services différents ont été rencontrés. Sur le principe, ils jugent positives les orientations de la loi sur l'air, relatives à la promotion dans les entreprises de moyens de transports alternatifs à la voiture individuelle. Ils soulignent toutefois longuement les difficultés de la mise en place d'une telle démarche dans leur établissement. La flexibilité des horaires et les contraintes familiales sont les principaux obstacles soulignés, qu'il s'agisse de l'utilisation des transports collectifs ou du covoiturage. Concernant plus particulièrement les transports en commun, les salariés mettent en avant leur difficile utilisation par les salariés résidant hors du centre ville, la limitation de l'offre qui induirait un triplement des temps de déplacements, l'inadéquation des horaires de passage du bus avec la flexibilité des horaires de travail. Le covoiturage n'a pas été évoqué, sinon pour souligner la trop grande dépendance qu'il induit. L'abandon de la voiture individuelle est également freiné par la présence sur le site d'un parking grand et surveillé.

Les salariés privilégieraient les transports en commun, mais sous certaines conditions : meilleure desserte, plus grande amplitude des horaires et développement des lignes existantes. Ils estiment que toute réflexion sur les déplacements des salariés doit se faire au niveau de la zone industrielle dans son ensemble, notamment dans le cadre de l'association. Ils demandent enfin une plus grande implication de la direction dans les négociations avec l'opérateur des transports urbains et les collectivités locales.

### **En conclusion**

On ne peut qu'être réservé sur les possibilités actuelles d'actions significatives en faveur d'une limitation de la voiture individuelle dans l'établissement  $\pi$  de l'agglomération C.

La démarche engagée, avec une préoccupation environnementale, par la commission logement, transport et action sociale du comité d'entreprise est aujourd'hui freinée par le manque de disponibilité de ses deux membres et par la faible mobilisation des salariés et de leurs représentants sur la question des déplacements domicile-travail. Les uns comme les autres jugent nécessaires une amélioration de la ligne de bus reliant l'entreprise au TCSP et au réseau SNCF. Mais les représentants du personnel doivent faire face à d'autres urgences syndicales, telle la négociation des 35 heures ou l'harmonisation des statuts. Quant aux salariés, la voiture individuelle reste pour eux, au détriment des transports en commun et du covoiturage, la solution de déplacement "*la plus facile*" compte tenu de la rapidité d'accès de l'entreprise par le réseau routier, de la dispersion des lieux de résidence hors du centre ville, de la flexibilité des horaires et de leur irrégularité en fonction de la charge de travail, du haut niveau des rémunérations et des insuffisances du réseau de transports collectifs. L'aboutissement de la négociation avec les collectivités territoriales, l'autorité organisatrice et l'exploitant des transports publics urbains, pourrait sans doute avoir des retombées positives, mais on peut difficilement aujourd'hui en mesurer l'ampleur.

De notre entretien avec l'adjoint au chef d'établissement et le responsable de la gestion industrielle, il ressort clairement que la direction de l'entreprise  $\pi$  de l'agglomération C a réfléchi à la question des déplacements de son personnel, en privilégiant, il est vrai, les

déplacements intra-entreprise devenus complexes par l'extension du site et les déplacements professionnels représentant un coût élevé, sans oublier ceux des visiteurs.

Plusieurs éléments l'ont amené, semble-t-il, à ne pas favoriser le lancement d'actions qui auraient pu contribuer à une limitation de la voiture individuelle :

- l'absence de pression sociale forte sur la question des déplacements ;
- la possibilité d'acquérir un terrain pour la création de nouveaux bâtiments et parkings ;
- la pertinence de la voiture individuelle face aux contraintes de l'organisation du travail : la voiture reste le moyen de transport le plus adapté pour limiter le temps non productif des déplacements et permettre aux salariés, composés à 55 % de cadres et d'ingénieurs, de quitter l'entreprise à des horaires tardifs en fonction de la charge de travail ;
- le choix de ne pas intégrer, tout du moins dans un premier temps, le volet transport dans la démarche en vue d'une certification ISO 14 001 de management environnemental ;
- le coût élevé de la proposition faite par la société LeTouc concernant les possibilités de navettes électriques. Comme toute direction d'entreprise, celle de  $\pi$  est sensible à la possibilité de réaliser des économies financières. Mais le projet de cette société a été jugé trop onéreux tandis que les propositions de la CRAM de bénéficier de ristournes sur la majoration « accident du trajet » -en contrepartie de mesures susceptibles de diminuer la fréquence et la gravité des accidents du trajet- ont été considérées peu intéressantes (cf. annexe 6.4).

## **5. CONCLUSION**

En guise de conclusion, il est possible, à partir de l'analyse transversale des différentes études de cas, d'identifier :

- les arguments susceptibles de motiver les directions d'entreprise en faveur des déplacements domicile-travail et de les sensibiliser à l'idée de plan de mobilité pour leurs salariés ;
- les obstacles tant internes qu'externes à l'entreprise qui freinent la mise en place d'un tel plan de mobilité ou, plus largement, la limitation de l'usage de la voiture individuelle dans les déplacements domicile-travail et professionnels.

## 5.1 Les arguments en faveur de la démarche

Les actions engagées en faveur d'une limitation de la voiture individuelle reposent souvent sur le dynamisme d'un responsable de service -service environnement, transports...- et / ou d'un petit nombre de salariés. Les autres directions de l'entreprise -direction générale, direction des ressources humaines, direction des services généraux- ne se mobilisent pas d'emblée sur cette thématique. Il est donc important d'identifier les arguments susceptibles de les motiver en pointant les intérêts potentiels d'une démarche en faveur des déplacements domicile-travail et aussi professionnels.

Neuf arguments principaux peuvent être avancés :

**1. Limitation (ou libération) des espaces non productifs et amélioration de la fluidité de la circulation** aux abords et dans l'enceinte de l'entreprise. La mise en place d'un plan de mobilité peut être particulièrement adaptée en cas de congestions localisées, de plans d'expansion ou de relocalisation. La direction de la logistique ou son équivalent peut être sensible à ce premier argument, mais également la direction des ressources humaines : la saturation des parkings est dans de nombreuses entreprises objet de revendications, si ce n'est de conflit, entre la direction et les salariés.

**2. Réalisation d'économies** liées à :

- l'abandon d'un projet d'extension des parkings privés, la réduction des frais de déplacements professionnels, la réduction de l'utilisation des voitures de service, si ce n'est à terme de leur nombre. La réduction des frais liés aux déplacements professionnels peut ainsi être permise grâce à la mise à disposition de vélos de service ou la distribution de titres de transports en commun.
- la possibilité de ristournes sur le versement transport et la majoration forfaitaire accident du trajet. En 1998, pour 268 dossiers déposés, 237 demandes de ristournes de cette majoration ont été accordés par les CRAM au titre des mesures de prévention prises par l'établissement.
- la rentabilisation des temps de déplacements professionnels lors de la mise en place d'un service de navettes avec des véhicules offrant de bonnes conditions de confort et de travail.

**3. Amélioration de la sécurité** dans les trajets domicile-travail, dans les déplacements professionnels, si ce n'est sur le lieu de travail en raison de la limitation du stress et de la fatigue liés à l'utilisation de la voiture individuelle. Il est certain que les modes de déplacement alternatifs, notamment le covoiturage et la pratique cycliste, doivent être proposés dans des conditions de sécurité adaptées par exemple au moyen d'un réseau de pistes cyclables sécurisées.

**4. Amélioration des relations sociales** dans l'entreprise lorsque la question des déplacements domicile-travail permet de définir un projet d'entreprise, de susciter l'intérêt des salariés, de renouer le dialogue, d'anticiper des risques de conflit.

**5. Renforcement de l'image de marque.** La démarche en faveur des déplacements domicile-travail est l'occasion de communiquer sur le dynamisme de l'entreprise, de renvoyer une image d'« entreprise citoyenne ».

**6.** Pour les entreprises situées notamment en centre ville ou en zone dense, **anticipation des changements en cours** dans la politique de déplacements urbains des agglomérations.

**7.** Accroissement des résultats commerciaux de l'entreprise grâce à **l'amélioration des conditions d'accueil de la clientèle et des usagers.**

**8. Mobilisation des salariés autour du projet de management environnemental** mis en oeuvre par l'entreprise. Rappelons qu'en février 1999, l'AFAQ estimait à 210 le nombre d'établissements ou entreprises certifiés ISO 14 001 (cf. annexe 6.3).

**9. Valeur de l'exemple des collectivités publiques,** services de l'État et collectivités territoriales. La démarche engagée dans ces établissements publics permet de sensibiliser et de motiver les entreprises privées et autres établissements publics de l'agglomération dans la mise en oeuvre d'une démarche de plan de mobilité. Elle permet également d'acquérir des compétences et outils indispensables dans la perspective d'une mission d'assistance technique et organisationnelle.

## **5.2 Les obstacles à la démarche et des éléments de réponse**

Il est nécessaire de distinguer les facteurs externes et les facteurs internes qui font obstacle à la mise en oeuvre d'un plan de mobilité. La liste des obstacles identifiés au cours de cette recherche n'est pas limitative.

➤ *En italique, le CERTU propose au lecteur des éléments de réponse, lesquels nécessitent un approfondissement au cas par cas.*

### **5.2.1 Facteurs externes à l'entreprise**

#### **Le réseau de transports en commun et les infrastructures**

- les bonnes **conditions de circulation automobile** pour rejoindre le lieu de travail ;
- *L'analyse des initiatives de plan de mobilité montre qu'une difficulté de desserte et/ou de stationnement est très souvent à l'origine de la démarche. Sans difficulté de cet ordre, on sera privé de cette forte motivation à résoudre un problème d'accès au site, qui se répète au quotidien : la démarche de plan de mobilité doit être une démarche positive qui apporte à la fois un gain à la collectivité publique et aux usagers du site ;*
- l'**insuffisance du réseau** d'aménagements en faveur d'une pratique sûre du **vélo** : pistes ou bandes cyclables, zones 30, couloirs bus accessibles, etc. ;
- les **carences du réseau de transports en commun** : réseau étoilé, plages horaires limitées, fréquence insuffisante, allongement des temps de déplacements par rapport à la voiture individuelle, etc. ;
- *pour ces deux facteurs, la mise en place de mesures élaborées dans le cadre du PDU des agglomérations de plus de 100 000 habitants et d'autres villes moyennes devrait*



normalement apporter aux usagers des améliorations qu'il s'agisse du partage de la voirie pour tous les modes au profit des TP et modes doux, mais aussi des infrastructures de transports collectifs en terme d'offre et de qualité de service [[www.certu.fr/transport](http://www.certu.fr/transport)].

- le **sentiment d'insécurité** dans les transports en commun et à bicyclette. La voiture individuelle est associée à une image de sécurité, notamment par les femmes travaillant en horaires atypiques.
- *On confond souvent sécurité dans le déplacement, le risque d'accident, et sûreté, le risque d'agression pendant le déplacement. Le risque d'insécurité routière en voiture particulière est rarement évoqué dans les enquêtes. La somme du risque d'insécurité routière des TP –le risque d'accident- et du risque lié à la sûreté – l'agression d'un usager- est sensiblement équivalent au risque d'accident en voiture particulière par km parcourus [Sehier, mai 2000]. Les déplacements de nuit constituent cependant un cas particulier qui peut conduire à privilégier la solution voiture si localement l'usage des transports publics n'est particulièrement peu sûr ; cependant l'utilisation d'une voiture individuelle ne constitue pas une garantie de sûreté ; le covoiturage peut améliorer cette sûreté.*

*La perception collective du risque d'insécurité dans les déplacements à bicyclette est le cas typique qui demande une information publique de grande ampleur pour arrêter les déclarations fondées sur des préjugés. Certes, le vélo reste un mode de déplacement urbain plus risqué que la voiture dans un rapport qui varie selon les sources et les années [OCDE, août 1998], mais ceci ne vaut que dans le contexte actuel d'utilisation urbaine dominante de la voiture et d'aménagement/partage de la voirie à son profit. Les pays à fort taux d'utilisation du vélo ont une accidentologie au km parcouru 3 à 4 fois plus faible que ceux où la part modale vélo est faible comme en France. De plus, ce risque diminue avec les années du fait des aménagements réalisés en faveur du vélo : de nombreux exemples de villes européennes montrent que l'augmentation de l'usage du vélo -suite à la réalisation d'aménagement cyclables- a conduit à une baisse du nombre d'accidents graves impliquant un cycliste. Aux Pays-Bas, il est démontré que le risque d'accident est plus élevé en voiture qu'à vélo pour les 18-30 ans ; si de plus on tient compte du risque qu'on fait encourir aux autres usagers pendant nos déplacements, la pratique du vélo améliore la sécurité routière même chez les plus de 50 ans. À Graz en Autriche, la mise en œuvre de vastes zones 30 entre 1984 et 1995 a permis une augmentation de 50 % du nombre de cyclistes tandis que le nombre d'accident impliquant un vélo chutait de 20 % ! «Le risque décroît quand l'exposition s'accroît ». Enfin, l'aspect santé de la pratique régulière du vélo est beaucoup plus important que l'aspect sécurité : le nombre d'années de vie gagnées par le vélo par rapport au nombre d'années de vie perdues dans les accidents est de 20 pour 1 [PROMISING, 1999] : voilà un bon argument individuel de persuasion à la pratique du vélo !*

- les risques, réels ou supposés, de **détérioration des véhicules dans les parkings relais** ou à proximité des stations de transports collectifs.
- *Les gestionnaires de ces parcs utilisent de plus en plus souvent des moyens vidéo pour sécuriser les parcs relais qui présentent des cas déclarés de détérioration. Mais là encore, le risque réel est souvent bien inférieur à l'impression générale, souvent étayée par des cas de dégradation à la mise en service de ces parking relais, comme tout nouvel équipement immobilier attire voleurs et saboteurs.*

Les entreprises et leurs salariés ne sont pas les seuls acteurs des déplacements domicile-travail. Les collectivités territoriales, en tant qu'autorités organisatrices de transports, ont un rôle essentiel à jouer. Concernant les TP et les aménagements cyclables, elles sont confrontées à des contraintes de rentabilité du réseau, notamment pour les zones industrielles et les zones d'habitat résidentiel périurbain. Cependant, avec la mise en place du service de conseil en mobilité, les AOTU dans leur rôle de conseiller aux entreprises sont amenées à analyser la desserte de tout établissement qui s'engagerait dans une démarche de plan de mobilité et à étudier tout aménagement de la voirie et du réseau de TP qui s'imposerait.

## La vie privée

- les **exigences temporelles et de déplacement** liées à la vie extra-professionnelle et notamment familiale ;
- la **rentabilisation de la voiture individuelle** par les déplacements familiaux : dépôt du conjoint à son lieu de travail, dépôt des enfants à l'école, courses alimentaires, etc. ;
- *L'analyse de l'enquête transports et Communications INSEE/INRETS 1993-94 montre que chaque français effectue en moyenne 1,63 boucle par jour, une boucle étant une chaîne de déplacements ayant pour origine et pour destination finale le domicile. 79 % des boucles comprend seulement 2 déplacements –soit un trajet pendulaire- et 82 % de l'ensemble des boucles n'ont qu'un seul motif [SES, juin 1999]. On dénombre environ 3 motifs pour les boucles « multi-motifs » : cette minorité doit être prise en considération et l'enquête déplacement à réaliser dans le plan de mobilité des établissements volontaires devra faire ressortir la proportion exacte de ce chaînage qui n'est pas une pratique inéluctable : par exemple, une sensibilisation des parents aux conséquences de l'accompagnement de leur(s) enfant(s) en voiture peut apporter des résultats [Grenoble Alpes Métropole, 2001].*

*Enfin, il est important de souligner que le premier mode utilisé le matin à partir du domicile conditionne dans la plupart des cas le choix modal pour tous les déplacements de la journée indépendamment de la nécessité réelle de l'utiliser : si on prend sa voiture le matin, on l'utilisera à loisir tout au long de la journée puisqu'on a la clef sur soi.*

- L'accession à la propriété du logement avec le développement des **zones résidentielles périurbaines** et l'amélioration des réseaux routiers. Ce processus a entraîné une dispersion des lieux de résidence dans des zones géographiques souvent mal desservies par les transports en commun.
- *On touche là du doigt le problème de la gouvernance urbaine et le morcellement des pouvoirs politiques qui s'exercent sur la planification urbaine à l'échelle des bassins de vie. La loi SRU apporte des éléments de réponse à cette difficulté en renforçant la cohérence des politiques urbaines et territoriales. Par exemple, la loi impose aux plans locaux d'urbanisme (PLU, ex. POS) des communes de l'agglomération d'être compatibles avec le PDU.*  
*En outre, les candidats à l'accession à la propriété ne sont pas sensibilisés aux déplacements générés par une résidence en périphérie d'une agglomération au moment de leur intention d'achat, et par conséquent au budget déplacement qui en découle. Voir les coûts d'usage de la voiture dans le compte national du transport de voyageurs [[www.certu.fr/transport/cntv.htm](http://www.certu.fr/transport/cntv.htm)].*

Dans ce contexte, la voiture individuelle est fréquemment considérée comme le moyen de déplacement le plus rapide, le plus pratique, le plus sûr pour les déplacements

domicile-travail. Aux acteurs du management de la mobilité que sont les conseillers en mobilité de l'agglomération et les personnes ressource dans les établissements à sensibiliser les employés à l'impact sur l'environnement, la sécurité, le budget des ménages et la santé de l'utilisation de la voiture pour les déplacements domicile-travail.

### **Les obstacles réglementaires et administratifs**

- l'impossibilité jusqu'alors pour les entreprises publiques de province de verser des **indemnités de déplacements** ;
  - *Cette impossibilité est désormais levée par la loi SRU et son article 109 «en dehors de la zone de compétence de l'autorité organisatrice des transports parisiens, toute personne physique ou morale, publique ou privée, employant un ou plusieurs salariés, peut prendre en charge tout ou partie du prix des titres d'abonnement souscrits par ses salariés pour leurs déplacements au moyen de transports publics de voyageurs entre leur résidence et leur lieu de travail. »*
- la « **culture des CRAM** » a priori réticentes à la prise en compte du covoiturage dans les possibilités de ristournes sur la majoration « Accident du trajet » des cotisations patronales d'accidents du travail (cf. annexe 6.4) ;
  - *Des discussions sont en cours avec la CNAM pour une prise en considération des plans de mobilité –et donc aussi des actions d'encouragement à la pratique du covoiturage, du vélo et de la marche- dans l'attribution de la ristourne sur la majoration accident de trajet. Inciter à moins utiliser la voiture pour les déplacements vers ou à partir du lieu de travail s'intègre tout à fait dans les objectifs de la « charte nationale pour la prévention du risque routier encouru par les salariés » CNAM-DSCR du 10 mars 2000.*
- la culture des autorités organisatrices des transports a priori réticentes à la prise en compte du covoiturage dans les possibilités d'abattement du **versement transport** (VT) ;
  - *La question d'un abattement du VT aux établissements qui mettent en place une démarche de plan de mobilité/déplacement est récurrente et reste posée. Rappelons que l'article 5-2°a de la loi n°73-640 du 11 juillet 1973 repris dans le 1° de l'article L.233-64 du Code des Communes prévoit le remboursement des sommes versées au titre du VT « aux employeurs qui justifient avoir assuré le logement permanent sur les lieux du travail ou effectué intégralement et à titre gratuit le transport collectif de tous les salariés, ou de certains d'entre eux au prorata des effectifs transportés ou logés par rapport à l'effectif total ». Dans l'esprit de la LOTI complétée par la loi sur l'air et la loi SRU, il paraît nécessaire que le caractère volontaire de la démarche soit encouragé et reconnu par l'AOTU. Cependant, le Certu pense que l'encouragement de l'AOTU ne passe pas par un abattement du VT, mais plutôt par un véritable service de conseil et d'étude apporté aux entreprises comme le prévoit la loi dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants. En particulier, la participation de l'AOTU à l'étude fine des conditions de desserte et de stationnement du site de l'établissement à l'aide de tous les modes de déplacements –et en particulier des modes durables- constituerait un encouragement de la collectivité publique qui pourrait être reconnu comme tel par l'entreprise. En outre, une amélioration de la desserte en transports publics, à vélo et à pied par des aménagements d'infrastructures et de services constituerait une réponse à l'effort consenti par l'établissement dans sa démarche volontaire de plan de mobilité, en complément des aides financières actuelles de l'État et de l'Ademe. Cette question récurrente mériterait cependant une discussion formelle avec les acteurs concernés afin de trouver une réponse officielle et consensuelle.*

- le **flou juridique relatif au covoiturage** et notamment au statut du conducteur. Certains employeurs craignent la possibilité pour le conducteur de demander d'une part, une rémunération et d'autre part, une prise en charge au titre d'un accident du travail en cas d'accident de la circulation.
- *L'article 27 de la récente loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel publiée au JO n°164 du 18 juillet 2001 [[www.legifrance.gouv.fr/html/frame\\_lois\\_reglt.htm](http://www.legifrance.gouv.fr/html/frame_lois_reglt.htm)] vient compléter l'article L411.2 du code de la sécurité sociale qui donne les conditions dans lesquelles un accident est considéré comme accident du travail : « est également considéré comme accident du travail [...] l'accident survenu à un travailleur [...] pendant le trajet d'aller et de retour, entre : 1° [...] tout autre lieu où le travailleur se rend de façon habituelle pour des motifs d'ordre familial et le lieu de travail ; 2° le lieu de travail et [...] le lieu où le travailleur prend habituellement ses repas, et dans la mesure où le parcours n'a pas été interrompu ou détourné pour un motif dicté par l'intérêt personnel et étranger aux nécessités essentielles de la vie courante ou indépendant de l'emploi. **Ce trajet peut ne pas être le plus direct lorsque le détour effectué est rendu nécessaire dans le cadre d'un covoiturage régulier** ».*  
*Cette modification lève toute réserve sur l'admission d'un détour pour covoiturage sous réserve de la preuve du caractère « régulier » de cet usage.*  
*Dans ce cas, l'employeur dont un salarié a été victime d'un accident qualifié d'« accident du travail » verra sa cotisation augmentée, celle-ci étant calculée à partir du nombre d'accidents. Ce mode de calcul des cotisations accidents du travail est ainsi conçu pour inciter les entreprises à réduire leur nombre d'accidents.*

Concernant les possibilités de ristournes sur la majoration accident du trajet, la présence d'un restaurant d'entreprise et la mise en place d'un service de transport employeur – « ramassage »- sont aujourd'hui les éléments les plus souvent pris en compte par les caisses régionales. La direction des risques professionnels de la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) convient que le covoiturage ne fait pas actuellement l'objet de dossiers de demandes de ristourne. Une rapide enquête réalisée par ses soins auprès de trois CRAM a toutefois permis d'identifier un dossier de covoiturage ayant donné lieu à une ristourne. La CRAM concernée exige que de tels dossiers comprennent une « formation aux responsabilités » des conducteurs ainsi qu'une « mini-organisation du covoiturage » afin que celui-ci ne donne pas lieu à des détours trop importants.

Quant au risque de demande de rémunération d'un salarié qu'on a « invité » à covoiturer ses collègues, nous citerons à titre d'illustration la direction des affaires sociales de la Fédération française du bâtiment qui considère que ce risque n'existe de son point de vue qu'en cas d'obligation par l'employeur. La direction se reporte à ce propos au Code du Travail : le conducteur peut demander à être rémunéré si la conduite peut être considérée comme un temps de travail, ce qui suppose que le salarié « est à la disposition de l'employeur et ne peut vaquer à ses occupations personnelles ».

## 5.2.2 Facteurs internes à l'entreprise

### L'organisation du travail

- le mouvement de généralisation des **horaires variables**. Les 35 heures peuvent renforcer ce processus en introduisant une dispersion des horaires dans l'entreprise, davantage de flexibilité mais aussi d'horaires atypiques ;
- *La flexibilité et la réduction du temps de travail peuvent tout aussi bien constituer des obstacles ou des moteurs à la maîtrise des déplacements automobiles puisque ces*

*dispositions—si elles sont accompagnées d'une sensibilisation aux enjeux des déplacements- peuvent aussi conduire à des réductions du nombre de trajets pendulaires –par exemple, pour des salariés ne travaillant plus une journée par quinzaine- ou à de nouvelles activités familiales qui participe à cette maîtrise –par exemple, des parents ayant désormais des horaires flexibles peuvent prendre le temps d'accompagner leurs enfants à l'école à pied plutôt qu'en voiture.*

- la **charge de travail des cadres** et leurs horaires non stabilisés car fluctuants en fonction de cette charge ;
  - *Il est vrai que ces contraintes, ayant principalement des répercussions sur les horaires de sortie du travail, ne favorisent pas la pratique régulière du covoiturage et des transports publics qui demandent de l'organisation afin d'adapter ses horaires respectivement à ceux des autres membres de l'équipage de covoiturage ou à ceux de la ligne de transport public empruntée. La garantie de retour en taxi en cas de contrainte professionnelles peut alors constituer un bon moyen de préserver les pratiques de déplacements durables sans craindre de manquer d'un moyen de transport pour rentrer chez soi.*
- la mise à disposition de **voitures de fonction** ;
  - *Cette mise à disposition va à contresens de la maîtrise des déplacements automobile, qui plus est puisque les bénéficiaires se voient dans la plupart des entreprises autorisés à utiliser ce véhicule de fonction pour leurs déplacements personnels d'agglomération sans aucune prise en charge de leur part hormis, dans le meilleur des cas, la remise à niveau du réservoir à carburant. Dans ce cas, seuls les déplacements de week-end et vacances génère une prise en charge kilométrique du coût d'usage par le bénéficiaire. Cette mise à disposition de voitures de fonction doit être une des premières mesures à remettre en cause dans le cadre d'un plan de mobilité, ce qui peut créer des difficultés : l'existence d'une voiture de fonction liée à l'emploi permet une fidélisation des cadres et un avantage concurrentiel au recrutement lors d'une offre d'emploi [MATE, 1998]. Dans une moindre mesure, l'autorisation d'utiliser une voiture de service pour les déplacements domicile-travail des agents conduit peu ou prou aux mêmes effets qu'une voiture de fonction.*
- le niveau élevé des **rémunérations** qui limite l'attrait économique des modes de transport alternatifs à la voiture individuelle.
  - *La mobilité quotidienne est loin de relever exclusivement des revenus, même s'ils restent un déterminant assez important. La mobilité automobile est aussi fonction de l'âge, du sexe et du lieu d'habitat : par exemple, la part du transport public est plus importante chez les cadres et employés, professions plus urbaines, que chez les ouvriers dont le lieu de travail est plus fréquemment situé dans les franges urbains ou les petits bassins d'emploi [INSEE/INRETS, 1997].*

## **L'organisation spatiale de l'entreprise et les services mis à disposition des salariés**

- l'**isolement géographique** de l'entreprise par rapport au réseau de transports en commun ;
  - *L'établissement ne peut en effet inciter ses employés à utiliser les transports publics si les conditions de desserte ne sont pas acceptables (voir le paragraphe précédent sur la question d'un abattement du VT). Là encore, si le site se trouve dans le périmètre des transports urbains (PTU), l'employeur a tout intérêt à poser la question de la desserte à l'AOTU ou à l'opérateur de transport public.*

- les possibilités importantes de **stationnement gratuit** et sécurisé ;
  - *La synthèse de l'analyse de 15 démarches françaises de plans de mobilité réalisée par le comité « plans de mobilité » de l'ATEC en 2001 [[www.certu.fr/transport/epomm.htm](http://www.certu.fr/transport/epomm.htm), § « Quels exemples en France ? »] montre que la mise en œuvre d'un plan de mobilité répond le plus souvent à la nécessité de résoudre un problème d'accès et/ou de stationnement. La présence d'une contrainte extérieure est le principal levier de la démarche, sans laquelle l'employeur devra trouver une motivation dans l'intérêt économique –mis en évidence par le compte transport employeur- et/ou le souci de communication sur le thème de l'environnement et de l'exemplarité citoyenne. En présence d'un parc de stationnement abondant, il peut avoir recours à la pratique du « cash-out », ce crédit en nombre de jours de stationnement accordé par l'employeur en fonction de la dépendance du salarié à la voiture particulière pour encourager au report modal. Cependant, cette pratique courante outre-atlantique n'a pas encore fait ses preuves en France et l'avantage en nature d'un stationnement dédié sur son lieu de travail fait partie des acquis sociaux qu'il est difficile de remettre en cause.*
- **l'étendue de l'entreprise** et la dispersion des bâtiments en l'absence de navettes ou de voitures de service ;
  - *Sans navette ni voiture de service sur un site étendu, il y a fort à parier que les employés trouvent un moyen pratique de se déplacer d'un bâtiment à l'autre : la marche et le vélo constituent alors les meilleures solutions de déplacements.*
- l'absence de possibilité de **restauration sur place** ;
  - *Cette absence génère fatalement des déplacements vers le domicile des employés. La ristourne sur la cotisation « Accident de trajet » est subordonnée à la présence d'une restauration sur place. Ajoutons que des établissements ont mis en place dans le cadre de leur plan de mobilité un bouquet de services de proximité sur le site d'emploi pour éviter des déplacements : présence d'une cuisine, d'un service postal, d'un kiosque d'accès aux administrations, d'un service de petites livraisons de courses alimentaires, etc.*
- **la petite taille de l'entreprise.**
  - *Certaines mesures d'encouragement à l'utilisation des modes et usages durables ne peuvent en effet constituer une réponse efficace qu'au delà d'un nombre de candidats suffisants. Par exemple, un système d'encouragement à la constitution d'équipages de covoiturage -qui nécessite par principe une offre et une demande multiple pour de nombreux lieux d'habitat à l'échelle d'un bassin de vie- n'apportera une réponse significative qu'au delà de quelques centaines d'adhérents. L'utilisation des transports publics, la pratique de la marche ou du vélo constituent eux des modes individuels dont l'encouragement ne nécessite pas de taille minimale pour l'établissement. Par exemple, les 170 employés du Certu –dans le contexte favorable aux modes de déplacements durables que constitue le quartier de la Part-Dieu à Lyon- utilisaient en moyenne en juillet 1999 la voiture particulière en mode unique à 25 % pour leurs déplacements domicile-travail contre 33 % les TP, 25 % la marche et 8 % le vélo.*

*Lors de la préparation du projet de loi SRU –et dans certains projets de PDU comme celui d'Ile de France- ont eu lieu des discussions sur le seuil d'efficacité des plans de mobilité. On peut partir du principe que le seuil est fonction du niveau de développement de cette démarche à l'échelle d'un territoire. Pour l'illustrer, les Pays-Bas ont commencé au début des années 90 à démarcher les entreprises de plus de 500 salariés. Avec les milliers de plans de mobilité mis en œuvre aujourd'hui dans*

*ce pays, le gouvernement a désormais pour objectif à court terme la mise en oeuvre de cette démarche dans tout établissement de plus de 50 salariés.*

Les obstacles liés à l'isolement géographique de l'entreprise et/ou à sa petite taille peuvent être limités par la possibilité de créer une synergie inter-entreprises. Cette fédération est plus aisée lorsqu'elle s'appuie sur un organisme existant comme le gestionnaire d'une zone industrielle : exemple d'une ZI de Bretagne ou d'un port fluvial.

### **Pour conclure...**

L'étude réalisée par le Crédoc privilégie l'analyse du fonctionnement des entreprises, de la stratégie des différents acteurs sur la question des déplacements domicile-travail principalement. Les déplacements professionnels ont également été abordés, mais plus succinctement. Les livraisons et enlèvement de marchandises, qui font partie intégrante du management des déplacements liés à un site, n'étaient pas la cible de cette recherche. La question de la connaissance du concept de management de la mobilité et des méthodes pour l'appliquer est revenue fréquemment dans les entretiens. Des experts ont d'ores et déjà des éléments qui ne demandent qu'à être formalisés pour devenir des outils méthodologiques pour la mise en oeuvre d'un plan de mobilité, mais ces outils ne sont à l'heure actuelle toujours pas disponibles, ce qui constitue vraisemblablement une des raisons pour lesquelles les PDU sont très peu volontaires dans ce domaine de l'encouragement aux établissements à participer aux objectifs de la loi. Nous voudrions insister sur l'importance d'une telle exigence méthodologique.

On nous annonce une publication prochaine pour combler cette carence de documents méthodologiques :

-d'une part, destinés aux établissements publics ou privés eux-mêmes qui souhaitent se lancer dans la démarche de plan de mobilité ; cette publication sera pilotée par l'ADEME qui capitalise actuellement les enseignements des différentes études et expérimentations en cours ;

-d'autre part, destiné aux services de conseil en mobilité qui manquent cruellement d'outils pour approcher les entreprises et les encourager à la démarche ; la rédaction de ce guide sera piloté conjointement par la DTT et le GART.

Enfin, nous insisterons sur la nécessité de la participation active des salariés à l'étude et la mise en oeuvre de leur démarche de plan de mobilité : lancement d'une enquête préalable sur les pratiques de déplacements, les lieux de résidence, les possibilités de covoiturage, de transports en commun, de pratique de la marche et du vélo, la demande et suggestions exprimés par les salariés eux-mêmes, etc. Il est également souhaitable que les salariés participent à la définition de la stratégie à adopter et des priorités à définir dans la mise en oeuvre des mesures cohérentes. Cette participation apparaît comme un élément essentiel de succès de la démarche de plan de mobilité.

## **6. ANNEXES**



## 6.1 Courrier envoyé aux entreprises en vue de la pré-enquête téléphonique



Paris, le 6 avril 1999

Objet : Déplacements domicile - lieu de travail. Étude CRÉDOC - Ministère de l'Équipement.

Madame, Monsieur,

Les déplacements des actifs entre le domicile et le lieu de travail représentent aujourd'hui un quart des déplacements effectués chaque jour dans les agglomérations urbaines ; ils sont réalisés à plus de 60 % en voiture individuelle. La loi de décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie incite à s'en préoccuper. Cette loi impose aux agglomérations de plus de 100 000 habitants d'élaborer un plan de déplacements urbains (PDU). Elle leur demande d'encourager les entreprises et les collectivités publiques à favoriser l'utilisation par leur personnel des transports collectifs, du covoiturage, et des moyens de déplacement économes et peu polluants, notamment la bicyclette et la marche, afin de contribuer à la réduction du trafic automobile.

Le ministère de l'Équipement, des transports et du logement a chargé le CRÉDOC de réaliser une étude sur les possibilités de développer l'usage de modes de transport autres que la voiture individuelle, pour les déplacements des actifs. L'agglomération de ..... a été retenue comme l'un des sites d'enquête. Vous êtes l'un des plus importants employeurs de cette agglomération et nous aimerions :

- savoir si vous avez envisagé la possibilité d'engager des actions dans ce domaine. Si oui, pour quelles raisons ? ;
- connaître les difficultés auxquelles vous êtes éventuellement confrontés;
- identifier, si elles existent, les actions d'ores et déjà menées.

Pour recueillir ces informations, nous vous joindrons par téléphone dans les jours qui vont suivre la réception de ce courrier. Vous pouvez choisir de nous contacter vous-mêmes au 01 40 77 85 26 en demandant Stéphanie Caillé ou Isabelle Van de Walle.

Je vous remercie par avance de l'aide que vous voudrez bien nous apporter dans la réalisation de cette étude et vous prie de croire, Madame, Monsieur, à l'expression de mes salutations distinguées,

Signé : Isabelle Van de Walle

## 6.2 Grille d'entretien de la pré-enquête téléphonique

### Présentation de l'étude CRÉDOC

Étude ministère de l'équipement, des transports et du logement sur les possibilités de développer d'autres moyens de transport que la voiture individuelle pour les déplacements domicile-travail des actifs.

Vous avez sans doute connaissance de la loi de décembre 1996 sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie. Cette loi demande aux agglomérations de taille importante (plus de 100 000 habitants) d'élaborer un plan de déplacements urbains (PDU) et d'encourager dans ce cadre les entreprises et les collectivités publiques à favoriser l'utilisation par leur personnel des moyens de transport autres que la voiture individuelle :

- les transports collectifs,
- le covoiturage,
- la bicyclette et la marche.

• **Envisagez-vous ou avez-vous déjà envisagé de mettre en place des actions** favorisant l'usage de modes de transport autres que la voiture individuelle pour les déplacements des salariés ?

(N.B. réponse oui même si seulement projets à terme)

#### - Si non,

A votre avis, est-ce que cela serait souhaitable dans votre entreprise ? Pourquoi ?

A votre avis, pour quelles raisons aucune action n'a été envisagée jusqu'ici? quels sont les obstacles à une telle démarche ?

Y a t-il une demande de la DG ? d'une direction (laquelle) ? des salariés ? des représentants du personnel en faveur d'une telle démarche ?

#### - Si oui,

Pour quelles raisons ? en réponse à quels problèmes ?

Qu'attendez-vous d'une telle démarche ?

Qui est à l'initiative de cette démarche ? (direction générale-une direction- comité d'entreprise-syndicats - salariés...)

Quelles sont les actions déjà engagées (les détailler en précisant la date) ? Quel bilan faites vous de ces actions pour l'entreprise et pour les salariés (quantifier la participation si possible) ?

Quelles actions envisagez-vous d'engager à l'avenir ? Les projets

Vous êtes vous heurté ou vous heurtez-vous à des difficultés ? Lesquelles (internes et externes à l'entreprise) ?

#### - Pour toutes les entreprises,

L'entreprise mène t-elle d'ores et déjà des actions en faveur de la protection de l'environnement ? Si oui, lesquelles ?

## **Identité de l'entreprise**

Secteur d'activité

Nom de l'interlocuteur et fonction (noter si plusieurs interlocuteurs impliqués)

Situation géographique. Éloignement du centre ville (km)

## **Le personnel**

Nombre de salariés

( Répartition Hommes-Femmes )

Répartition entre les différentes CSP ou différents métiers

Répartition entre différents sites le cas échéant (si différence/ TC et restauration)

Horaires de travail : horaires fixes ou variables, de jour, de nuit.... X CSP

Lieu de résidence des salariés (proche et éloigné. concentré ou dispersé)

Possibilité de restauration sur place (entreprise ou proche proximité)

## **Les pratiques de déplacement des salariés aujourd'hui**

Connaissance des pratiques

Répartition entre les différents modes de transport

Temps moyen de déplacement en voiture individuelle

### **Les possibilités d'accès à l'entreprise**

#### **en transports en commun**

Possibilité de transports en commun. Lieux de résidence desservis. Quelle fréquence ? A quelle distance de l'entreprise ? Itinéraires piétonniers ou navettes depuis les transports en commun ?

#### **en voiture individuelle**

Temps de transport depuis le centre ville

Accès à l'entreprise par voiture individuelle (congestion...)

Existence d'un parking ? combien de places ? Ce parking est-il saturé? La direction souhaite-t-elle à plus ou moins long terme le récupérer pour un autre usage ? En centre ville, noter si projet de réduction des stationnements par la municipalité

Actions récentes ou en projet (amélioration des accès, augmentation du nombre de places)

#### **en vélo**

Pistes cyclables pour accéder à l'entreprise

Espace deux roues dans le parking ? Possibilité de parking sûr (local vélo) ? Existence de douches ?

#### **à pied**

possibilité d'accès à l'entreprise par axes piétonniers

## 6.3 L'ISO 14 001 et les normes de management environnemental

### L'ISO 14 001 et les normes de management de l'environnement

Les normes ISO 14 000 sont des normes internationales de management. Il s'agit d'une démarche purement volontaire de l'entreprise qui décide de jouer la transparence en matière d'environnement et s'engage à mettre en œuvre une politique de management environnemental. Un auditeur certifié devra vérifier la cohérence du système et son respect des procédures normalisées.

Les normes ISO 14 001 correspondent à l'intégration d'une dimension environnementale dans la stratégie de l'entreprise. Elles insistent sur la prévention des pollutions, l'engagement public ou l'amélioration des performances. Les normes ISO 9000, mieux connues, mettent davantage l'accent sur les processus de fabrication.

Les objectifs retenus pour la normalisation ISO 14 001 sont fixés par l'entreprise, suite à une étude de diagnostic, et en fonction des impacts environnementaux significatifs. Dans la démarche de management environnemental, la prise en compte des déplacements domicile-travail est une possibilité ; non une obligation.

En février 1999, l'Association française pour l'assurance qualité (AFAQ) estimait à 210 le nombre de certificats ISO 14 001 attribués en France.

### Références :

- Association française de normalisation (AFNOR), *L'ISO 14 001 et les normes de management de l'environnement*.
- *Le moniteur*, "Les normes ISO 14 000", 28 mars 1997, n°4870, p. 53.
- *Les Échos*, "La norme ISO 14 001 monte en puissance dans l'Hexagone", 15 avril 1999, p. 14.

## 6.4 La majoration forfaitaire « accident du trajet »

### La majoration forfaitaire « accident du trajet » de la cotisation d'accident du travail<sup>1</sup>

Le montant des cotisations d'accidents du travail et de maladies professionnelles dues par un établissement est défini sur la base d'un taux de cotisation, calculé et notifié à l'établissement chaque année par la caisse régionale d'assurance maladie (CRAM). Alors que le taux des cotisations dues au titre de l'assurance maladie est uniforme, celui des cotisations dues au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles est calculé en fonction du risque. Le taux net est issu de l'addition de plusieurs éléments dont, notamment :

- le taux brut qui résulte du rapport entre le coût du risque<sup>2</sup> et le montant des salaires versés ;
- une majoration forfaitaire correspondant à la couverture des accidents du trajet.

Cette majoration forfaitaire « accident de trajet » est fixée chaque année en fonction du coût global des accidents du trajet inscrits à un compte collectif national. Pour 1999, la majoration forfaitaire s'élevait à 0,36 francs pour 100 francs de salaires.

A la condition d'être à jour de leurs cotisations et d'assurer des conditions minimales de sécurité à leurs salariés, tous les établissements qui ont pris des mesures susceptibles de diminuer la fréquence et la gravité des accidents du trajet peuvent bénéficier de ristournes sur la majoration forfaitaire « accident du trajet ». La ristourne est allouée sous la forme d'une réduction du taux net de la cotisation. Cette réduction ne peut être inférieure à 25 % de la majoration forfaitaire, ni supérieure à 87,7 % de cette majoration. La ristourne est accordée à l'initiative de la caisse régionale sur un rapport motivé de son service de prévention :

-après avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ou à défaut des délégués du personnel ;

-après avis favorable du directeur régional du travail et du comité technique régional compétent, ou de la commission paritaire permanente. Le rapport doit comporter une description détaillée des mesures prises, ainsi qu'une proposition de ristourne et, éventuellement, de sa durée d'application.

La ristourne atteint en moyenne 35-40 % pour les établissements la sollicitant et ayant mis en œuvre des mesures susceptibles de diminuer la fréquence et la gravité des accidents. L'organisation de la restauration collective pour le déjeuner et du ramassage du personnel par autobus constituent les deux principaux critères actuels d'attribution. Le taux de ristourne est généralement fonction de ce taux de ramassage.

En 1998, 237 demandes de ristourne ont été attribuées en France.

---

<sup>1</sup> Cette note a été rédigée en s'appuyant sur le document suivant : Institut national de recherche et de sécurité, "Les cotisations d'accidents du travail et de maladies professionnelles", *Aide-mémoire juridique*, n°9, juillet 1996.

<sup>2</sup> Le coût du risque d'un établissement/d'une branche professionnelle est représenté par le montant global des prestations versées en réparation des accidents et des maladies professionnelles survenus dans l'établissement/la branche professionnelle au cours de la période de référence.

## 6.5 Liste des actions envisageables dans le cadre d'un plan de mobilité

Les actions peuvent concerner :

### ➤ **La Communication :**

1. **Faire participer** les employés/usagers aux réflexions, aux choix des objectifs et des mesures à mettre en oeuvre pour une appropriation de la démarche et une adhésion au principe de changement dans les habitudes de déplacements
2. Nommer un(e) « **Monsieur/Madame Mobilité** » au sein de l'établissement
3. Créer une structure de coordination des actions dans l'établissement (**comité de pilotage**)
4. Réaliser une **enquête** préalable **sur les déplacements** pendulaires et professionnels des employés et usagers ; à renouveler annuellement pour connaître l'évolution et adapter les mesures pour une meilleure efficacité
5. **Communiquer en interne** : encart « Mobilité » dans le journal interne d'information périodique
6. **Communiquer en externe** : mairie, société de TP urbain, associations d'usagers, clients, fournisseurs, sous-traitants, visiteurs, etc.
7. Créer une **page Mobilité** sur le site Intranet et Internet
8. Encourager la création et le fonctionnement de **clubs locaux d'usagers** des modes durables
9. Organiser un **Rallye mobilité** annuel : jeux de piste avec équipes TC-covoiturage-vélo-marche, concours, visite de sites pionniers, pique-nique, essai gratuit du réseau TC et de vélos de location, etc.
10. Offrir un « **kit d'information mobilité** » aux nouveaux arrivants : présentation du plan de mobilité, information sur les infrastructures et les services pour l'utilisation des modes durables

### ➤ **Les Transports Publics :**

11. Créer des **cheminements piétons directs** vers l'arrêt TC le plus proche
12. Prendre en charge une partie de l'**abonnement TC** du domicile vers le site
13. Mettre à disposition des **tickets de TC** pour les déplacements professionnels
14. Organiser avec l'opérateur de TP une **billettique et une information multimodale** sur le site de l'établissement
15. Affréter une **navette** pour les déplacements des employés vers le site depuis leur domicile ou les pôles d'échange TC
16. **Garantir le retour en taxi** en dehors des heures de fonctionnement des TC en cas d'empêchement professionnel
17. Participer aux **frais d'usage des parcs-relais** ou de la location de places de stationnement privée à proximité de ces parcs
18. Rendre compatibles les **horaires de travail** avec ceux des TC
19. Accorder une **souplesse horaire** pour tenir compte des temps de trajet généralement supérieurs en TC qu'en VP

### ➤ **Le Covoiturage et Multivoiturage (« Car Sharing ») :**

20. Favoriser la constitution des **équipages de covoiturage**

21. privilégier le **stationnement** des voitures des **covoitureurs**
  22. Prendre en charge une partie des **frais de maintenance** des voiture des covoitureurs (vidange et contrôle technique annuels)
  23. **Garantir le retour** en taxi ou en TP pour les covoiturés en panne de covoitureurs
  24. Mettre à disposition des employés des minibus pour les déplacements pendulaires (« **van pooling** »)
  25. Favoriser les **regroupements** de collègues en cours de trajet (auto-stop organisé)
  26. Compléter ou substituer le parc de véhicules de service par des véhicules de **multivoiturage** (car sharing)
- **Les Véhicules de service ou de fonction :**
27. **Limiter** le nombre de **voitures de fonction** mises à disposition des employés
  28. Réduire la **flotte de véhicules de service** et les mettre en pool ; adhérer à un service de multivoiturage pour gérer les pointes de demande de véhicules
  29. Dissuader de l'**utilisation des véhicules de service** pour les déplacements pendulaires : participation financière de l'employé, déclaration en avantage en nature
  30. Rendre « **propre** » la flotte de véhicules de service (électricité, GNV, GPL)
  31. Aider les employés captifs de la voiture à s'équiper en **voiture « propre »**
- **Les Modes doux :**
32. Construire une **aire de stationnement vélos** pratique et sûre
  33. Créer des **infrastructures cyclables et piétonnes** sur le site et aux abords du site
  34. Créer une **flotte de vélos de service**
  35. Aider financièrement les employés à l'achat de **vélos-matériel-vêtements** (allocation ou prêt)
  36. Construire des **vestiaires et douches** sur le lieu de travail
  37. Equiper un **atelier d'entretien/réparation** sur le lieu de travail (atelier fixe ou mobile)
  38. Offrir deux fois par an un « **Check-up** » **vélo** réalisé par un professionnel
  39. Proposer une **indemnité kilométrique vélo** pour les déplacements professionnels
  40. Encourager la création d'un **club d'utilisateurs du vélo**
  41. **Garantir le retour** en TP ou taxi en cas de panne de vélo ou de fortes intempéries
- **Le Stationnement :**
42. Limiter le **nombre de places de stationnement** VP
  43. Instaurer un **stationnement payant** sur le lieu de travail
  44. Pratiquer le « **cash out** » pour le stationnement sur le lieu de travail : crédit en nombre de jours de stationnement accordé par l'employeur en fonction de la dépendance à la VP du salarié ; tout crédit dépassé conduit au paiement d'un forfait journalier ; tout crédit non consommé donne droit à une indemnité

➤ **Les autres actions envisageables :**

45. **Suivre** annuellement **les usages et dresser un bilan** par rapport aux objectifs chiffrés du plan de mobilité en terme de part modale et kilomètres parcourus. Idem pour les livraisons et enlèvements de marchandises.
46. Mettre en place un **compte déplacements employeur**
47. Participer aux **frais de déménagement** des employés qui se rapprochent de leur lieu de travail
48. Participer aux **frais de logement** des seuls employés habitant à proximité du lieu de travail
49. Encourager le **télétravail**
50. Encourager l'utilisation de la **visioconférence et des réunions téléphoniques** pour diminuer les déplacements professionnels
51. Faire du « **Marketing individualisé** » auprès des employés : entretien individuel pour une information personnalisée sur les possibilités de trajets en TC et modes doux et une comparaison des coûts liés aux déplacements quotidiens
52. S'engager dans le **management de l'environnement** : intégration des déplacements quotidiens des employés dans la démarche ISO 14000
53. Proposer des **services de proximité sur le site** d'emploi : petite restauration, cuisine, service postal, kiosque d'accès aux administrations, petites livraisons de courses

Ces actions internes à l'établissement nécessitent des **actions d'encouragement des acteurs publics** au niveau de l'agglomération.

On citera :

100. Infrastructures et services pour encourager l'usage des TC et modes doux
101. Service de conseil en mobilité aux employeurs et gestionnaires d'activités
102. Brochure de sensibilisation aux enjeux des déplacements quotidiens et d'encouragement à la démarche de plan de mobilité
103. Démarchage du service de conseil en mobilité ou autre acteur vers les établissements
104. Club des pilotes de plan de mobilité
105. Etude fine de la desserte TC des gros établissements pour tenir compte de l'accès au site et des horaires des employés et usagers
106. Campagne de sensibilisation et d'information du public ; manifestation festive sur le thème des déplacements ; promotion des modes TC et doux
107. Etudes de potentiel de plan de mobilité au niveau de l'agglomération
108. Suivi et évaluation des plans de mobilité de l'agglomération et des résultats obtenus
109. Remboursement partiel du versement transport aux établissements ayant obtenu un transfert modal conséquent et durable suite à une démarche de plan de mobilité
110. Instauration du stationnement payant ou réservé aux résidents à proximité des établissements ayant mis en oeuvre un plan de mobilité
111. Mise en réseau des établissements sensibilisés à la démarche de plan de mobilité
112. Trophée annuel de l'établissement le plus dynamique dans son plan de mobilité



## 6.6 Bibliographie

-Commission Européenne, programme SAVE, « Toolbox » site Internet gratuit d'assistance personnalisée au management de la mobilité. ([www.mobilitymanagement.be](http://www.mobilitymanagement.be))

Bruxelles, Commission Européenne, mai 2001.

-PREDIT, « l'innovation au service des déplacements urbains : bilan de 33 recherches et expérimentations »

Lyon, CERTU, avril 2001, 100p.

-Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles (SSTC), « Pistes et outils pour une gestion durable des déplacements domicile-travail »

Bruxelles, SSTC, décembre 2000.

-DETR, « A travel plan resource pack for employers – an essential guide to developing, implementing and monitoring a travel management strategy for your organisation »

Londres, DETR, 2000, 180p.

-Sehier J.L., « L'automobile et l'insécurité routière » in PDU, mise en œuvre et sécurité, stage à l'ENTE de Valenciennes les 23 et 24 octobre 2000.

Lille, Communauté Urbaine Lille Métropole, mai 2000, 11p.

-Predit, « fiches de présentation des actions à mettre en œuvre dans les plans de déplacement dans les entreprises » in rapport Saréco du projet n°98206 sur l'expérimentation de la Communauté urbaine de Bordeaux au groupe 4.1 « Gestion des déplacements urbains » du Predit.

Paris, Saréco, avril 2000, 40p.

-Grenoble Alpes Métropole, « le conseil en mobilité dans les établissements scolaires de l'agglomération grenobloise » in actes de la journée ATEC « déplacements dans les entreprises et établissements publics : plans de mobilité pour les employés et usagers »

Paris, ATEC, mars 2000, 50p.

-Hertfordshire County Council, « Travelling towards excellence : developing a travel plan for your company »

Hertford (UK of GB), Hertfordshire County Council, novembre 1999, 38p.

-SES, « Le domicile au Coeur de la mobilité quotidienne » in Club Mobilité du Certu

Paris, SES, juin 1999, 22p.

-Leder L./Wittink R., « PROMISING : development and promotion of measures to reduce the risks of injury to vulnerable road users and inexperienced drivers and riders ».

Work package 2: pedal cyclists. Résumé en français par Laferrère G., Certu, juin 1999.

Bruxelles, Commission Européenne, avril 1999, 100p.

-Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement /CERTU/CETE Nord-Picardie, « Nouvelles gestions de l'automobile urbaine-Partenariats avec le transports public » rapport d'études, ([www.certu.fr](http://www.certu.fr))

Lyon, CERTU, avril 1999, 120p.

-DDE du Gard, « plan de mobilité : un recueil de conseils et d'exemples pour l'établir dans votre organisme »

Nîmes, DDE du Gard, janvier 1999, 31p.

-Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (MATE), « Automobiles pour la ville à l'horizon 2010 » groupe de réflexion sur l'automobile urbaine

Paris, Presses de l'E.N.P.C., décembre 1998, 318p.

- Fondation nationale Entreprise et performance, « Comment diminuer le recours à la voiture pour les déplacements entre le domicile et le travail : étude de l'expérience britannique ; enseignements pour les agglomérations françaises »  
Nîmes, DDE du Gard, novembre 1998, 70p.
- OCDE, « safety of vulnerable road users », travail du groupe d'expert RS7  
Paris, OCDE, août 1998, 229p.
- Codra-Fors pour le STP, « Etude des services de covoiturage mis en place par les entreprises Nestlé France et Disneyland Paris » bilan comparatif, synthèse et recommandations  
Paris, STP, juillet 1998, 50p.
- Inrets, « Les pratiques de stationnement au domicile, au travail et dans la journée » in  
RTS n°57 octobre-décembre 1997  
Paris, INRETS, mars 1998, 14p.
- Certu/Let/Semaly pour le PREDIT, « Déplacements et innovations : 25 expériences plus ou moins réussies »  
Lyon, Semaly, décembre 1997, 166p.
- Inrets, « La mobilité des résidents français – Panorama général et évolution » et  
« L'évolution de la mobilité quotidienne – Croissance ou réduction des disparités ? » in  
RTS n°56 juillet-septembre 1997  
Paris, INRETS, décembre 1997, 16 + 14p.
- AFNOR, « Management de l'Environnement : recueil de normes françaises 1996 » 2<sup>ème</sup>  
édition  
Paris, AFNOR, juin 1997, 455p.
- CNAM/INRETS, « Les cotisations d'accidents du travail et de maladies professionnelles : tarification, cotisations supplémentaires et ristournes, avances » Aide-mémoire juridique n°9  
Paris, CNAM, juillet 1996, 20p.
- Francfort Isabelle, Osty Florence, Sainsaulieu Renaud et Uhalde Marc, « *Les mondes sociaux de l'entreprise* »  
Paris, Desclée de Brouwer, 1995, 612p.

## 6.7 Sites Internet

Liste indicative de quelques sites Internet valides fin juillet 2001.

Origine	Adresses	Commentaires
9h59	<a href="http://www.9h59.com">www.9h59.com</a>	Gamme destinée aux professionnels de produits et de services sur l'information transport pour aider les voyageurs à organiser leurs déplacements
ACFCI	<a href="http://www.acfci.cci.fr">www.acfci.cci.fr</a>	Page sur les transports et déplacements, prix entreprises et environnement
ADEME	<a href="http://www.ademe.fr">www.ademe.fr</a>	Espace entreprises et management environnemental, avec information sur le plan environnement entreprise (PEE), l'ISO 14 001, l'Éco-audit, etc.
ARENE Ile-de-France	<a href="http://www.areneidf.com">www.areneidf.com</a>	Espace entreprise et espace transports propres dont plaquette téléchargeable RARE/ADEME sur les plans de déplacements des employés, le covoiturage, etc.
Auto'trement	<a href="http://www.autotrement.com">www.autotrement.com</a>	Association de car sharing à Strasbourg
Caisse Commune	<a href="http://www.caisse-commune.com">www.caisse-commune.com</a>	Société de car sharing à Paris
Carstops	<a href="http://www.citenum.com/carstops">www.citenum.com/carstops</a>	Site d'appariement pour covoiturage d'agglomération, national et européen
CERTU	<a href="http://www.certu.fr/transport">www.certu.fr/transport</a>	grande gamme de thèmes qui correspondent à la plupart des activités du Certu dans le domaine de la mobilité et des transports : Transflash en ligne, dernières parutions, résultats d'enquêtes ménages déplacements, bases de données TCU et TCNU, données d'évaluation comparative des réseaux urbains (benchmarking), résultats du compte national du transport de voyageurs. Des réflexions sur les PDU, l'état d'avancement et leur contenu, le management de la mobilité (& EPOMM), les marchandises en ville, la tarification des déplacements automobiles, les opérations "en ville, sans ma voiture !" et les transports régionaux. Portail sur la modélisation des déplacements en milieu urbain, l'évaluation socio-économique des TCSP, les grands groupes français de transport de voyageurs.
CORDIS	<a href="http://www.cordis.lu/fr">www.cordis.lu/fr</a>	BDD documentaire sur la recherche et le développement dans la communauté européenne, BDD d'adresses, etc.
Covoiturage.com	<a href="http://www.covoiturage.com">www.covoiturage.com</a>	Site d'appariement pour covoiturage d'agglomération, national et européen
Communauté Urbaine de Strasbourg	<a href="http://www.transport-strasbourg.org">www.transport-strasbourg.org</a>	Présentation du PDU de la CUS et des actions concernant les déplacements
Crédoc	<a href="http://www.credoc.asso.fr">www.credoc.asso.fr</a>	Le Crédoc présente ses recherches et publications, notamment les « Rapports », « Cahiers de recherche » et la lettre mensuelle « Consommation et modes de vie »
DDE du Gard	<a href="http://www.gard.equipement.gouv.fr">www.gard.equipement.gouv.fr</a>	Page mobilité qui présente l'expérience nîmoise de plan de mobilité
DETR*	<a href="http://www.local-transport.detr.gov.uk/travelplans">www.local-transport.detr.gov.uk/travelplans</a>	Définitions, enjeux, recherches, publications téléchargeables de plusieurs guides anglais sur les plans de mobilité
ELTIS	<a href="http://www.eltis.org/">www.eltis.org/</a>	Base de données interactive de la Commission Européenne présentant de nombreuses études de cas, concepts, débats... dans les domaines des transports et du développement durable (exemples: opérations de car sharing, centrales de mobilité, Green Commuter Plans...)
EPOMM*	<a href="http://www.epomm.org">www.epomm.org</a>	Présentation de la plate-forme européenne pour le management de la mobilité, nombreux exemples de plan

		de mobilité en Europe, calendrier des manifestations
EUROPA	<a href="http://europa.eu.int/geninfo/query_fr.htm">http://europa.eu.int/geninfo/query_fr.htm</a>	BDD documentaire sur la recherche et le développement dans la communauté européenne ; Les rapports téléchargeables de 87 projets européens en juillet 2001.
FUBicy	<a href="http://www.fubicy.org">www.fubicy.org</a>	Publications, actualité, dossiers sur la pratique du vélo
Ecoplan	<a href="http://www.ecoplan.org/carshare">www.ecoplan.org/carshare</a>	Site fédérateur couvrant divers aspects du Carsharing (The Commons) - Concepts, Echanges, Débats, Ressources, Webring, Publications...
GART	<a href="http://www.gart.org">www.gart.org</a>	Actualités sur les transports publics: dossiers TCSP, PDU, lettre du Gart, etc.
Horaires.com	<a href="http://www.horaires.com">www.horaires.com</a>	Information sur les réseaux urbains, train, avion et recherche d'itinéraires (horaires, stations) en Europe
Légifrance	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr/htm/frame_lois_reglt.htm">www.legifrance.gouv.fr/htm/frame_lois_reglt.htm</a>	Base de donnée des codes, lois et règlements, J.O., jurisprudence, etc.
Mobilignes	<a href="http://www.mobilignes.com">www.mobilignes.com</a>	Centrale de mobilité de l'agglomération bisontine : info TC, recherche d'itinéraires, horaires de ou à partir de l'agglomération
PDU Ile-de-France	<a href="http://www.pduif.org/accueil/index.htm">www.pduif.org/accueil/index.htm</a>	Tout savoir sur le PDU d'Ile-de-France. Nombreux documents téléchargeables.
Le Pilote	<a href="http://www.lepilote.com">www.lepilote.com</a>	Centrale de mobilité de l'agglomération marseillaise : info TC, recherche d'itinéraires, horaires de ou à partir de l'agglomération, conditions de trafic
Toolbox	<a href="http://www.mobilitymanagement.be/index.htm">www.mobilitymanagement.be/index.htm</a>	Outil gratuit d'assistance personnalisée des établissements au management de la mobilité : définition d'un plan de mobilité, exemples bien connus, catalogue des solutions rapides, liste des mesures envisageables, système d'aide à la décision qui analyse la situation du site sur la base d'une enquête déplacements et propose un ensemble de mesures adaptées au contexte.

\* : site en langue anglaise exclusivement.

## 6.8 Abréviations

ACFCI	Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
AFAC	Association française pour l'assurance qualité
AFNOR	Association française de normalisation
AOTU	Autorité organisatrice des transports urbains
ATEC	Association pour le développement des techniques de transport, d'environnement et de circulation
BDD	Base de données
CE	Comité d'établissement
CERTU	Centre d'étude sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement CGC
CGT	Confédération générale du travail
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNAM	Caisse nationale d'assurance maladie
CORDIS	Service de communication et d'information sur l'état de la recherche & développement dans la communauté européenne
CRAM	Caisse régionale d'assurance maladie
CRÉDOC	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
DDASS	Direction départementale de l'action sanitaire et sociale
DETR	Department for Transport, Local Government and the Regions (UK of GB)
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRAST	Direction de la recherche et des actions scientifiques et techniques
DRH	Direction des ressources humaines
DSCR	Direction de la sécurité et de la circulation routière
DTT	Direction des transports terrestres
EDF-GDF	Electricité de France/Gaz de France
ELTIS	European local transport information service
EPFL	Ecole polytechnique fédérale de Lausanne
EPIC	Établissement public à caractère industriel ou commercial
EPOMM	European platform on mobility management
ETAM	Employés, techniciens et agents de maîtrise
FO	Confédération générale du travail Force Ouvrière
GART	Groupement des autorités responsables de transport
GNV	Gaz naturel pour véhicules
GPL	Gaz de pétrole liquéfié
INPHORMM	INformation and publicity helping the objective of reducing motorised mobility
INRETS	Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
JO	Journal Officiel
LAURE	Loi n°96-1236 du 30 Décembre 1996 sur l'air et l'utilisation

	rationnelle de l'énergie (JO du 01/01/1997)
LOTI	Loi n°82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs, modifiée –entre autres- par LAURE et SRU (cf. <a href="http://www.legifrance.gouv.fr/texteconsolide/UTEAC.htm">http://www.legifrance.gouv.fr/texteconsolide/UTEAC.htm</a> pour le texte consolidé)
MATE	Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement
METL	Ministère de l'Équipement, des transports et du logement
MOSAIC	Mobility strategy applications in the community
MOMENTUM	Mobility management for the urban environment
MOST	Mobility management strategies for the next decades
NF	Norme française
PDG	Président directeur général
PDU	Plan de déplacements urbains
PEE	plan environnement entreprise
PLU	Plan local d'urbanisme
PMI/PME	Petites et moyennes industries/entreprises
POS	Plan d'occupation des sols
PTU	Périmètre des transports urbains
PREDIT	programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres
SNCF	Société nationale des chemins de fer
SRU	Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains (JO du 14/12/2000)
TC/TP	Transports collectifs/Transports publics
TCSP	Transport en commun en site propre
UK of GB	Royaume-Uni de Grande-Bretagne
URSSAF	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
VP	Voiture particulière
WWF	World wildlife found
ZPIU	Zone de peuplement industriel et urbain

## 6.9 Glossaire

### Proposition de définition des termes employés

<u>AOTU</u>	Autorité organisatrice des transports urbains. Elle gère entre autre le réseau de transports publics de l'agglomération et assure la maîtrise d'ouvrage du PDU.
<u>Covoiturage</u>	Système de transport pré-arrangé consistant, pour 2 personnes ou plus, à partager régulièrement un véhicule privé pour effectuer un parcours commun hors contexte familial. Le groupe peut se constituer spontanément ou avec l'aide d'un service dédié.
<u>Management de la mobilité</u>	Politiques/stratégies/mesures orientées sur la demande de déplacement pour réduire le trafic automobile en encourageant les changements d'habitudes de déplacement, par exemple en informant les voyageurs et transporteurs de marchandises, en influençant leur choix de déplacement en faveur du mode le plus durable, en encourageant les synergies entre planification urbaine et des transports.
<u>Marketing individualisé</u>	Démarchage auprès des ménages pour établir un diagnostic des déplacements quotidiens de chacun de ses membres et les inciter à utiliser les modes alternatifs à la voiture-solo
<u>Multivoiturage</u> (« car sharing »)	Partage dans le temps d'un véhicule par des utilisateurs successifs. Ce service diffère de la location par l'absence de formalité préalable à la prise en charge du véhicule, cette dernière pouvant être de très courte durée. La multipropriété privée d'un véhicule est assimilée à ce service. Contrairement au covoiturage qui consiste à se regrouper à plusieurs personnes dans un même véhicule pour partager un trajet, le car sharing consiste à partager un véhicule dans le temps. Les utilisateurs successifs -reconnus par le service opérateur- prennent en charge le véhicule qu'ils ont choisi sur son lieu de stationnement déterminé. La réservation préalable à la prise en charge est courante ; son délai est parfois quasi instantané. Le coût de l'utilisation est établi en fonction de la durée d'utilisation et du kilométrage parcouru. Le libre-service automatisé constitue un cas particulier dans le sens où il diffère des systèmes les plus fréquents principalement par la mise en réseau des stations, laquelle permet d'effectuer des trajets sans retour entre deux stations différentes. Le car sharing diffère de la location automobile de courte durée par deux aspects : -la prise en charge d'un véhicule ne nécessite pas de formalité ; -la durée de location peut être très brève, moins d'une heure.
<u>Navetteurs</u>	Appelé aussi « pendulaires », il s'agit des personnes utilisant leur voiture particulière pour réaliser leurs trajets domicile-travail quotidiens –les navettes- de la périphérie vers le centre ville ou inversement.
<u>PDU</u>	Plan de déplacements urbains dont l'objectif, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi sont définis par la LOTI elle-même complétée par la LAURE et la loi SRU

<u>Plan de mobilité</u> dans les établissements	<p>Ensemble d'actions cohérentes mises en oeuvre dans un établissement employeur ou gestionnaire d'activités pour limiter l'usage individuel de la voiture dans les déplacements quotidiens des salariés et autres usagers –visiteurs, étudiants, clients, etc.- au profit des modes de déplacement durables : un « micro-PDU » à l'échelle d'un établissement. Les livraisons et enlèvements de marchandises sont aussi concernées par ces actions.</p> <p>Le plan de mobilité doit préciser ses objectifs quantifiés et planifiés, ses moyens à mettre en oeuvre, son budget et son mode de suivi et d'évaluation.</p> <p>N.B. : le terme de « plan de mobilité » a été introduit par la loi SRU. Des institutions et établissements emploient aussi le terme de « plan de déplacement des employés » ou « plan de déplacement dans les établissements ».</p> <p>A l'instar du ministère des transports du Royaume-Uni (DETR), nous invitons chaque établissement à baptiser son propre plan à l'aide d'un terme qui corresponde au contenu et aux objectifs qu'il s'est fixé et à l'image qu'il souhaite communiquer.</p> <p>Ex : « STEPS » au Nottinghamshire County Council (sensible travel equals perfect sense) ; traduction approximative « des déplacements raisonnables : c'est intelligent. » est le terme qui a été choisi suite à un concours d'idée auprès des employés du Council; « Step » signifie un pas ou une marche en anglais : un pas franchi vers des habitudes de déplacements plus en accord avec le développement durable.</p> <p>« Julius Blum GmbH : société « pro-vélo » » pour le plan de mobilité de cette entreprise de Bregenz en Autriche qui a mis en place une multitude d'actions pour inciter aux déplacements domicile-travail et professionnels à bicyclette.</p> <p>« Transports alternatifs : à ST Grenoble, on avance ! » est le slogan de ST Microelectronics. Le « 4*4 Alternatif » regroupe 4 groupes de mesures prioritaires pour chacun des 4 domaines prioritaires.</p>
<u>PTU</u>	Périmètre des Transports Urbains : aire de compétence de l'AOTU dans laquelle s'inscrit le réseau de transports publics urbain de l'agglomération.
<u>Service de conseil en mobilité</u>	Service mis en place par l'AOTU à l'intention des employeurs et des gestionnaires d'activités pour les conseiller dans leurs actions en faveur de la réduction de l'usage de la voiture-solo dont la mise en oeuvre d'un plan de mobilité (cf. article 27-1 de la LOTI ajouté par l'article 113 de la loi SRU).
<u>TCSP</u>	Transport en commun en site propre. Il peut s'agir d'un métro, d'un tramway, d'un système intermédiaire ou d'un réseau d'autobus sur site protégé ou réservé.
<u>Voiture-solo</u>	Voiture avec son seul conducteur à bord
<u>ZPIU</u>	zone de peuplement industriel et urbain = bassin de vie ; Grande ZPIU si > 300 000 habitants ; moyenne si > 50 000 habitants.



## 6.10 Index

Car sharing (multivoiturage)	10, 49, 109, 114, 118
CNAM	59, 98, 116
CRAM	9, 21, 51, 63, 92, 108, 116
Communication/information	10, 39, 46, 56, 101, 109
Concertation/participation	40, 57, 79, 83, 102, 110
Cotisation « accident de trajet »	13, 72, 98, 101, 108
Covoiturage	7, 19, 39, 66, 94, 109, 118
Economie	7, 14, 40, 47, 52,90
LAURE	7, 14, 27, 37, 116
LOTI	15, 98, 117
Management de la mobilité	12, 98, 102, 118
Marche	13, 48, 67, 101
Normes ISO 14000	111, 107
PDU	7, 13, 37, 45, 57, 95, 102, 117
Sécurité dans les déplacements	8, 15, 28, 45, 58, 72, 94, 108
Sensibilisation	30, 45, 61, 83, 99, 111
SRU	7, 15, 46, 98, 117
Stratégies d'entreprises	7, 22, 35, 49, 66, 85, 102, 107
Transports collectifs/publics	10, 41, 58, 77, 96, 117
Vélo	10, 19, 31, 43, 64, 82, 96, 109
Versement transport	9, 63, 98, 111