



LE PLAN DE DÉPLACEMENTS ENTREPRISES : UN OUTIL POUR UNE MOBILITÉ DURABLE ? LE CAS DE LA MÉTROPOLE ROUEN NORMANDIE

ATELIER PROFESSIONNEL 2020

NOTE DE SYNTHÈSE

JULIE ANDRÉ
JULIE CALNIBALOSKY
CHLOÉ GEORGE
CLARA SERVOZ
NATHAN TOURNEUR

● ● ● SOUS LA DIRECTION DE JULIETTE MAULAT



SOMMAIRE

L'ATELIER POPSU	3
1 Synthèse bibliographique et cadrage métropolitain	4
1.1. Etat de l'art : politiques de mobilité durable et coopérations publiques-privées	5
1.2. L'outil PDE : définition réglementaire et fonctionnement	6
1.3. Axes de recherche et méthodologie(s)	7
2 Les PDE : un outil pour une transition en matière de mobilités?	9
2.1. La stratégie métropolitaine rouennaise en matière de PDE	10
2.2. La mise en oeuvre différenciée des PDE par les structures conventionnées	12
2.3. Le bilan et les effets des Plans de Déplacements Entreprises	15
2.4. Les perspectives d'évolution de l'outil identifiées par les entreprises et la Métropole rouennaise	17
3 Le futur de l'outil PDE : propositions et pistes de réflexion	19
3.1. Clarifier et porter la stratégie métropolitaine des PDE	21
3.2. Renforcer l'accompagnement des établissements	22
3.3. Mettre en place un suivi aux deux niveaux quantitatif et qualitatif	24
3.4. Valoriser les actions des employeurs et favoriser les relations inter-entreprises	25
CONCLUSION	26
BIBLIOGRAPHIE	27
ANNEXES	28

L'ATELIER POPSU

Référence du Livrable

André J., Calnibalosky J., George C., Servoz C., Tourneur N. (2020), *Le Plan de Déplacements Entreprises : un outil pour une mobilité durable ? Le cas de la Métropole Rouen Normandie*, sous la direction de Maulat J., 245 p.

Le travail suivant a été réalisé dans le cadre de l'Atelier professionnel des étudiants du Master Urbanisme et Aménagement de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Cet atelier, associant l'Université et la Métropole Rouen Normandie dans le cadre du projet POPSU Métropoles, s'est déroulé des mois de novembre 2019 à mars 2020.

Celui-ci avait pour objectif d'étudier la question des relations entre sphère privée et sphère publique dans les politiques de mobilité, à travers une analyse de l'outil des Plans de Déplacements Entreprises et de sa mise en oeuvre. Ce travail s'est déroulé en trois étapes : tout d'abord un travail de cadrage théorique et contextuel, ensuite une enquête qualitative sur la stratégie PDE et sa mise en oeuvre, et enfin, la formulation de pistes de réflexion et de recommandations pour améliorer l'emploi actuel de l'outil.

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes nous ayant permis de réaliser ce travail : notre encadrante Juliette Maulat, les acteurs de la Métropole Rouen Normandie, les acteurs des autres métropoles françaises et européennes, et enfin l'ensemble des référents PDE interrogés.

Cette synthèse a pour ambition de reprendre les éléments saillants de cet atelier. Une première partie propose un cadrage théorique sur les coopérations publiques-privées en termes de mobilité et sur l'outil PDE, qui nous a permis de construire notre protocole d'enquête. Il s'agit ensuite de présenter les différents résultats de notre enquête qualitative menée auprès des acteurs économiques de la Métropole. Nous revenons enfin sur les préconisations proposées visant à aider les services de la Métropole de Rouen Normandie à envisager le futur de leur stratégie PDE.



1

SYNTHÈSE BIBLIOGRAPHIQUE CADRAGE MÉTROPOLITAIN

1.1. Etat de l'art : politiques de mobilité durable et coopérations publiques-privées

L'avènement à partir des années 1990 du **concept de mobilité durable** a modifié en profondeur les politiques urbaines, en inscrivant les objectifs de réduction des impacts environnementaux de la mobilité, de report modal et de réduction de l'usage de l'automobile au centre de l'organisation de l'espace (Gauthier, 2005). L'affirmation du référentiel de durabilité s'est traduit également par le **développement de la coordination urbanisme-transport comme outil d'une transition** en matière de mobilité (Gallez, Kaufmann, 2009). Ce nouveau paradigme invite à questionner les choix de déplacements domicile-travail, ou de loisirs, mais aussi les stratégies de localisation des individus et des entreprises au sein d'un territoire, afin de les optimiser (Desjardins, 2016).

L'inflexion des politiques urbaines en faveur de la mobilité durable s'est accompagnée d'**évolutions institutionnelles** et d'une **diversification des outils de l'action publique** (Reigner et al. 2013) : développement des offres alternatives à l'automobile, amélioration de l'intermodalité, restriction de l'automobile, électrification, action sur la coordination entre urbanisme et transport (Gallez et al., 2015), mesures d'accompagnement au changement (Jarrigeon et al., 2015 ; Rocci, 2015), etc. Parmi ces outils, les instruments de « management de la mobilité » ou d'actions sur la demande se sont développés en complément des mesures visant le développement de l'offre de transport alternative à l'automobile.

Le concept de « **management de la mobilité** », introduit en France avec la **loi LAURE** (1996), désigne aujourd'hui toute « *stratégie visant à changer les comportements de mobilité (pourquoi, comment, où et quand les personnes se déplacent), afin d'améliorer l'efficacité des systèmes*

de transport et d'atteindre certains objectifs spécifiques (réduction de la pollution atmosphériques, des nuisances sonores ou de la congestion ; meilleure soutenabilité économique...) » (MTES, 2020). **Ces stratégies jouent à la fois sur l'offre** pour renforcer les alternatives à la voiture individuelle **et sur la demande** en incitant les utilisateurs à se diriger vers cette offre alternative. Elles peuvent être **portées par différents types d'acteurs publics ou privés, à des échelles territoriales variables**. La coopération entre acteurs publics et privés et l'intégration de la société civile est par ailleurs de plus en plus identifiée comme un levier pour les politiques de mobilité durable, comme le montre la loi SRU (2000) qui renforce la portée juridique des PDU et impose dans sa réalisation une phase de concertation avec la société civile (Reigner et al., 2009; Paulhiac, 2008). Récemment, l'article 15 de la loi LOM (2019) oblige toute AOM à constituer un « comité des partenaires », formé a minima de représentants des employeurs et des habitants du bassin de mobilité. **Les appels à une plus grande intégration de la société civile au processus de décision sont davantage marqués.**

L'intégration des acteurs privés et publics est donc un enjeu de plus en plus central aux politiques de mobilités. **Les employeurs sont encouragés à participer à ces objectifs de transition** en prenant des mesures concrètes, au travers en particulier des **Plans de déplacements**. Ce sont des conventions élaborées en partenariat avec l'AOM locale qui visent à optimiser et rationaliser tous les types de déplacements (domicile-travail, domicile-lieux d'étude principalement) générés à l'échelle micro d'un établissement (GART, 2017).

1.2. L'outil PDE : définition réglementaire et fonctionnement

Si les AOM sont de plus en plus invitées à impliquer les employeurs (privés et publics) dans la définition des politiques de mobilité et la mise en œuvre des actions pour accompagner un changement des comportements de mobilité, l'outil des Plans de déplacements entreprises n'est pas nouveau.

En effet, le rôle des employeurs dans la gestion des déplacements de leur personnel est évoqué dès 1982 dans la loi LOTI, qui encourage « **les entreprises et les collectivités publiques à établir un plan de mobilité et à favoriser le transport de leur personnel, notamment par l'utilisation des transports en commun et du covoiturage** » (*article 28.1*). Cette affirmation légale du rôle de l'employeur est régulièrement réaffirmée : ainsi à partir de 2000 la loi SRU dispose que **les PDE doivent être encouragés dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants**. La loi oblige désormais les AOM à se saisir des enjeux liés aux flux de mobilité domicile-travail quotidiens. La loi LOM renouvelle cette orientation avec ce qui s'appelle désormais un « **Plan de Mobilité Employeur** ».

Le PDE est un outil qui « **vise à optimiser et à augmenter l'efficacité des déplacements liés à l'activité de l'entreprise, en particulier ceux de son personnel, dans une perspective de diminution des émissions de gaz à effet de serre et de polluants atmosphériques et de réduction de la congestion des infrastructures et des moyens de transports** » (*Code des Transports*). Ses objectifs sont avant tout techniques, le but est l'optimisation de l'efficacité des déplacements avant toute réflexion sur la réduction des émissions de GES. Son **déploiement** se fait en **cinq volets**: à un diagnostic des déplacements existants sont adjoints un programme d'actions, un plan de financement, un calendrier de réalisations et les modalités d'évaluation de la démarche.

Plusieurs travaux (Tournier, 2008 ; Van de Walle, 2000) montrent que **pour l'AOM, l'outil PDE permet de nouer des liens avec les acteurs économiques** présents sur le territoire et d'en obtenir les bénéfices dans les deux domaines suivants. En termes de **politique de développement durable**, le PDE inscrit les objectifs des lois Grenelle dans une dimension opérationnelle par le biais des fiches actions du PDU (Tournier, 2008). Concernant **l'offre de transport**, les rencontres organisées dans le cadre de « Clubs Mobilité » ou « Clubs PDE » initient ensuite une démarche de concertation dans laquelle des pistes d'amélioration des réseaux reliant le centre-ville et l'espace périurbain peuvent être évoquées plus facilement que dans d'autres contextes. **Pour les entreprises, la mise en place d'un PDE représente en théorie des avantages socioéconomiques** car il diminue le facteur de la motorisation dans l'accès à l'emploi en même temps qu'il réduit les charges patronales par un système déductif prévu par l'URSSAF (Van de Walle, 2000).

Toutefois, certains freins peuvent être identifiés dans la mise en œuvre d'un PDE, d'un PDA ou d'un PDIE. En effet, l'AOM doit réussir à faire participer les entreprises tout au long du dispositif PDE qui dure cinq ans, et à susciter leur intérêt pour des actions sur le long terme, afin d'éviter toute déresponsabilisation des entreprises (Tournier, 2008). Aussi, la prise en charge financière des titres d'abonnements de transports en commun de la part de l'AOM peut représenter une limite si de plus en plus d'entreprises s'inscrivent, en fonction du budget alloué aux PDE par l'acteur public. Enfin, à l'origine de la création de la démarche PDE par les entreprises peut se trouver l'enjeu de la valorisation de leur image et de leurs efforts pour limiter l'impact environnemental de leurs activités, alors même que ces dernières sont polluantes

(Dagenais, 2015). **Le PDE oscille donc entre deux fonctions** bien distinctes : d'une part, tel qu'imaginé par la législation, c'est un **outil participatif de transition environnementale**, d'autre part, selon l'appropriation qui en est faite par les entreprises, ce ne peut être qu'un simple **support de communication** et un élément de greenwashing.

1.3. Axes de recherche et méthodologie(s)

À l'échelle de la Métropole Rouen Normandie, **l'outil PDE fut lancé en 2008** dans la stratégie de mobilité de la Communauté d'Agglomération de Rouen. **Le PDU métropolitain de 2014**, adopté six ans après la signature des premières conventions, **en fait un objectif à part entière** : le développement des PDE doit permettre aux entreprises de prendre conscience des enjeux environnementaux et de les associer à l'action publique métropolitaine.

Cette politique PDE a fait l'objet d'une évaluation quantitative en 2019 par le Département des espaces publics et de la mobilité durable visant à estimer les premiers effets des mesures prises par les entreprises sur les comportements de mobilité des employés (*Bilan PDE 2008/2018*). Se situant dans la continuité de cette enquête, **notre atelier étudie d'un point de vue qualitatif la mise en œuvre des PDE** dans le territoire métropolitain. Nous avons pour cela défini **trois objectifs** :

- Dresser un bilan critique du PDE et de la politique métropolitaine ;
- Observer les conditions du dialogue public-privé dans le cadre de cet outil ;
- Formuler des recommandations en vue de la rédaction du futur Plan de Mobilité de la Métropole Rouen Normandie.

Quatre axes de questionnements ont ainsi guidé l'enquête de sorte à répondre à ces objectifs :

1. Quelle place occupe l'outil PDE sur le territoire métropolitain ?
2. Comment les acteurs économiques et la Métropole s'approprient l'outil PDE sur le territoire rouennais ?
3. Quel bilan tirent les acteurs de la stratégie PDE métropolitaine et les entreprises de l'outil PDE ?
4. Quelles sont les perspectives d'évolution de l'outil à ce jour ?

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur **différents procédés méthodologiques**. Sur la base de travaux universitaires et de littérature grise, une **revue de littérature sur les PDE** a permis tout d'abord de comprendre le fonctionnement de l'outil et les principaux enjeux inhérents. Dans un deuxième temps, nous avons mené des **entretiens de cadrage auprès de cinq services concernés** par la politique de mobilité métropolitaine. Il s'agissait de cerner la perception de la stratégie PDE métropolitaine des acteurs et le bilan qu'ils en tirent dans la perspective du prochain Plan de Mobilité. Un entretien avec le pôle commercial ASTUCE a été également effectué.

Constituant le cœur de notre enquête, nous avons enfin réalisé une **série d'entretiens semi-directifs** auprès de 15 référents PDE, 2 référents PDIE (Club de la Vatine et ARTE-MAD) et une entreprise industrielle ne possédant pas de PDE. Les structures interrogées sont des structures publiques (8) et privées (10) localisées aussi bien dans les centres urbains qu'en périphérie, de secteurs d'activité diversifiés, et comprenant un nombre d'employés minimal de 50 personnes (*cf figure 1*).

Cette enquête qualitative visait à **apprécier l'historique de leur engagement, les objectifs, les mesures** mises en œuvre mais aussi à **réaliser un retour critique du contenu des PDE** de la part des référents.

Les données recueillies ont été traitées à travers : d'une part l'élaboration de fiche par entreprise, et d'autre part une analyse croisée des cas. Concernant la dernière phase de notre enquête portant sur les préconisations, un **recensement de bonnes pratiques** a été réalisé à travers des **entretiens téléphoniques** auprès de

responsables de la politique PDE de sept autres **métropoles françaises et européennes** (Lille, Clermont Auvergne, Grenoble Alpes, Nantes, Grand Lyon, Ile-de-France et Bruxelles) et une analyse d'autres **expériences internationales** (Suisse, Pays-Bas, Etats-Unis etc.).

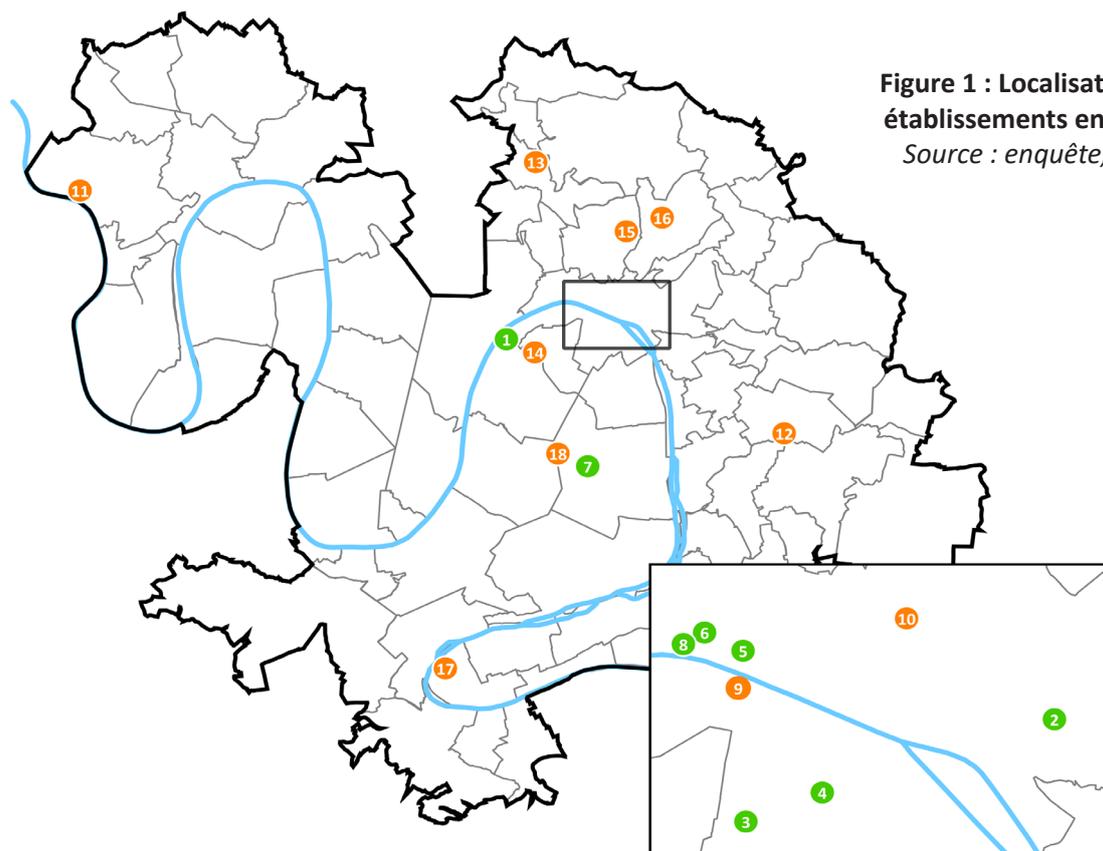


Figure 1 : Localisation des établissements enquêtés
Source : enquête, Qgis

Structures publiques

- 1 SMEDAR
- 2 CHU
- 3 Pôle Emploi
- 4 EDF
- 5 GPMR
- 6 CCI
- 7 ESIGELEC
- 8 France 3 TV

Entreprises privées

- 9 Paris Normandie
- 10 Human to Computer
- 11 Flexi France
- 12 Carrier Transcold
- 13 ASPEN
- 14 Alstom
- 15 Parc de la Vatine
- 16 Crédit Agricole
- 17 BASF
- 18 ARTEMAD

2

LES PDE : UN OUTIL POUR UNE TRANSITION EN MATIÈRE DE MOBILITÉS ?

2.1. La stratégie métropolitaine rouennaise en matière de PDE

L'analyse des discours de la Métropole et des entreprises nous a permis de mieux cerner le mode d'appropriation de l'outil sur le territoire rouennais. Lors de la signature des premières conventions en 2008, la CA ne s'était pas dotée d'une véritable stratégie, et une personne au sein de la Direction de l'Exploitation des Transports se chargeait de ces conventions, qui étaient signées à l'initiative des employeurs. **Un virage stratégique est pris en 2012**, date des premiers renouvellements de convention : ce sont désormais les trois employés du **Service développement des mobilités** qui sont en charge des PDE. Ce service a travaillé à élaborer une stratégie d'ensemble afin de mieux faire connaître l'outil. Celui-ci a également bénéficié des évolutions institutionnelles avec son **inscription dans le plan d'actions du PDU de 2014**, suite au passage à l'échelon métropolitain. La Métropole a adopté une orientation précise qu'elle cherche à développer en partenariat avec les structures : **203 conventions sont actives en 2020**.

La mise en place d'un PDE par le Service développement des mobilités se fait en **trois temps**. Tout d'abord, un échange de mails, généralement démarré à l'initiative de la Métropole, lui permet de transmettre à la structure les plaquettes d'informations sur l'outil, et de programmer **une rencontre entre le service métropolitain et l'éventuel futur référent PDE**, afin d'échanger sur les intérêts de la démarche pour la structure. Si ce dialogue aboutit, le second temps est celui du **diagnostic des déplacements domicile-travail des salariés**, qui donne lieu à de nouvelles rencontres pour déterminer un plan d'actions et signer une convention entre les deux parties et l'exploitant du réseau de transport. Une fois l'outil déployé, le troisième temps est celui de **l'animation dans la durée** : les structures gèrent leur politique PDE en interne, mais

sont libres de contacter la Métropole à tout moment, et celle-ci se rend en particulier disponible lors des journées du Club PDE et des Journées de la Mobilité. **Le Club PDE** est une réunion bi-annuelle organisée par le Service développement des mobilités qui permet de réunir les référents PDE et les représentants de structure en négociation auprès de la Métropole afin **d'échanger sur les bonnes pratiques et d'obtenir et partager des éléments d'amélioration** des PDE. Les réunions du Club sont aussi pour la Métropole l'occasion de présenter ses nouveaux projets et actions en termes de mobilité.

La stratégie PDE repose également sur **des collaborations entre directions et services**, au sein de la Métropole : si le Service développement des mobilités est responsable de la gestion des PDE et de son déploiement sur le territoire, d'autres services, comme le Lab' territoires et mobilités, participent aussi aux réflexions et apportent parfois leur contribution aux réunions du Club PDE. Celui-ci constitue d'ailleurs pour eux une opportunité de recueillir les observations des acteurs du territoire sur les questions de mobilité. L'enquête démontre aussi que **l'intérêt de l'outil dépasse le seul secteur de la mobilité**. Le Service de l'action économique, notamment, utilise l'accompagnement proposé par la Métropole comme un argument d'attractivité auprès des entreprises du territoire et participe, à son échelle, à diffuser l'offre, tandis que pour le service environnement, il constitue un levier de plus pour encourager la transition écologique du territoire.

Dès lors, les différents acteurs impliqués n'ont pas une vision identique de l'outil PDE, et l'investissent d'objectifs divers :

- 1 • Le premier objectif est celui d'une **amélioration des conditions de mobilités**, qui opère à deux niveaux. Les PDE visent d'abord à faciliter le changement des comportements de mobilité du personnel, mais aussi à aider la Métropole à mieux appréhender les besoins des déplacements en termes d'infrastructures (déploiement du réseau ASTUCE par exemple) et de qualité de service (cf figure 2). Cet apport de données permet à la Métropole d'optimiser ses réseaux de déplacements, ce qui accompagne la poursuite de l'objectif de réduction de la dépendance automobile.
- 2 • L'**objectif environnemental** est souvent accolé au précédent, dans la mesure où les déplacements domicile-travail sont un motif important d'émissions de GES. La Métropole présente une politique environnementale plus vaste, incarnée par le programme de la COP 21 locale lancée en 2017, qui vise l'ensemble de la société civile (citoyens, entreprises, administrations, associations etc.) et dont la mobilité représente un secteur d'action à part entière.
- 3 • Les derniers objectifs sont ceux de **l'attractivité territoriale** et de l'image de l'institution métropolitaine. La Métropole utilise aussi les PDE et les services associés pour les entreprises comme argument d'attractivité territoriale pour les employeurs, mais également comme élément de représentation positive d'elle-même, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur où elle cherche à renvoyer une image plus attractive du cadre de vie local.

Figure 2 : Les abords accidentés de l'arrêt de bus desservant l'usine Carrier Transcold
Source : photographie personnelle 19/02/2020



Le PDE est donc un **outil localisé de management de la mobilité rattaché à des objectifs métropolitains ambitieux**, plus ou moins directement liés à la question des mobilités, et auxquels les différents services n'accordent pas tous la même importance.

2.2. La mise en oeuvre différenciée des PDE par les structures conventionnées

L'enquête a également permis de mettre en avant la diversité des profils et des plans d'actions des structures signataires. Dans la majorité des cas, **les entreprises et structures publiques rencontrées n'avaient pas connaissance de l'existence d'un tel outil avant d'être contactées par la Métropole de Rouen Normandie**. Les motifs de contacts peuvent prendre plusieurs formes et s'inscrivent dans différents contextes : un démarchage direct de la part du Service de développement des mobilités ou bien une prise de contact dans la continuité de discussions déclenchées par d'autres sujets, par exemple pour des entreprises déjà inscrites dans la démarche de COP21 locale ou en train de négocier un réaménagement de la voirie proche de leur site. Les référents PDE des structures réfléchissant déjà aux déplacements qu'elles engendrent possèdent généralement d'emblée plus de motivation à mettre en place des mesures que les autres établissements directement démarchés.

Certaines structures contactent la Métropole d'elles-mêmes, car cela s'inscrit dans la **continuité d'actions sur le développement durable en place** (les démarches RSE par exemple), ou parce qu'elles se trouvent dans l'incapacité à gérer seule des difficultés de voirie ou de stationnement qui nuisent à terme à leur bon fonctionnement.

Les structures déploient ainsi des plans d'action en lien avec différents objectifs :

- 1 • **L'objectif social** de promotion du bien-être et de la qualité de vie au travail est le plus mis en avant, avec des degrés d'appropriation très variables. Il s'agit ici de répondre aux besoins et envies des employés, sans nécessairement les pousser à changer leurs comportements de mobilité s'ils ne se sont pas mobilisés d'eux mêmes pour le faire. Cela peut s'effectuer par le biais de petites actions comme le remboursement ASTUCE, ou la participation à l'achat de véhicules divers.
- 2 • **L'objectif environnemental** s'inscrit souvent dans une démarche RSE ou un devoir d'exemplarité lié à la responsabilité politique de la structure. Il y a alors un réel désir chez la structure de faire changer les comportements de ses employés, afin d'observer de changements au niveau environnemental, comme une baisse des émissions de GES par exemple. Ces entreprises mettent donc en place des mesures ambitieuses pour améliorer les conditions de déplacement de leurs salariés, mais aussi encourager des reports modaux.
- 3 • **L'objectif fonctionnel** de gestion ne concerne que quelques structures et est principalement lié aux mauvaises conditions de stationnement sur les sites. Les actions mises en place sont alors principalement motivées par le besoin de faire diminuer les contraintes de fonctionnement de l'activité au quotidien. La nécessité souvent urgente de répondre à ce besoin peut amener les structures à adopter des mesures contraignantes, qui ont un impact fort sur les pratiques de mobilité des employés, du moins à court terme.
- 4 • **L'objectif d'image**, enfin, s'il n'est que rarement mis en avant, s'observe en filigrane dans presque toutes les démarches. Il concerne principalement l'amélioration de l'image interne de l'employeur vis à vis de ses collaborateurs, en leur proposant des services avantageux notamment, mais consiste aussi souvent à faire du PDE un outil de rayonnement extérieur, par l'obtention de certifications environnementales par exemple.

Les structures témoignent également toutes ou presque d'un **objectif plus transversal de gouvernance**, visant à faire de la démarche PDE une instance de négociation privilégiée avec l'institution, notamment pour négocier le déploiement de nouvelles offres de mobilité (nouvelle ligne de bus par exemple) ou l'amélioration des services existants.

Ces objectifs se traduisent dans des plans d'actions aux contenus hétérogènes, qui **touchent surtout aux déplacements domicile-travail**, à l'exception notable d'une structure qui s'est concentrée jusqu'alors sur les déplacements professionnels et l'accueil des visiteurs, deux volets importants d'émissions de GES en son sein. Pour autant, peu d'entreprises essaient d'agir sur ces autres types de déplacements alors même qu'ils pourraient devenir centraux dans certains PDE. Dans le cas des établissements d'enseignement supérieur, les déplacements des étudiants ne sont pas pris en compte par exemple, ce qui témoigne d'une appropriation limitée de l'outil.

Les actions des PDE recensées et détaillées dans le Livrable (*cf 4.4 et annexe 06*) répondent ainsi à **deux logiques distinctes** : l'amélioration des potentialités du site pour faciliter l'accès au personnel d'une part, l'accompagnement au changement des pratiques d'autre part, pour inciter les salariés à se déplacer de manière plus durable dans une perspective civique. Tous les modes sont concernés, à des degrés variables.

Les structures privilégient souvent des mesures portant sur l'amélioration des conditions de déplacement de leurs salariés, et concentrent l'essentiel de leurs efforts sur deux modes de transport. L'automobile, d'un côté, avec l'amélioration des conditions de déplacement automobile (mesures de gestion du stationnement, mise à disposition d'une flotte pro) et l'électrification du parc (installation de bornes de recharge) ; les transports en commun, de l'autre, notamment au travers de mesures incitatives visant à encourager leur utilisation (information et sensibilisation, réductions sur les abonnements).

Les **mesures portant sur les modes actifs sont beaucoup moins nombreuses**, et se limitent souvent à quelques expérimentations temporaires (comme l'utilisation d'une application mobile pour inciter les employés à visiter les alentours lors de la pause méridienne) et à l'installation d'infrastructures peu coûteuses (telles que des abris vélos sécurisés et des vestiaires).

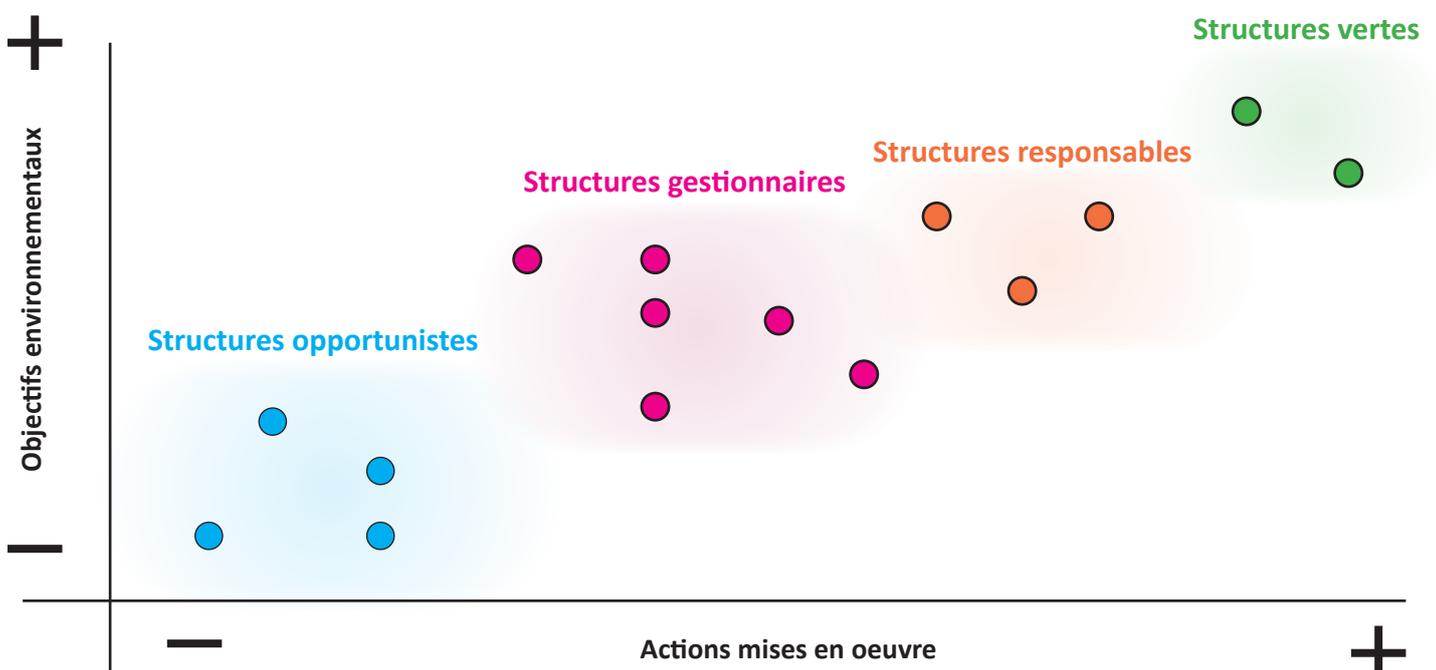
La **démobilité**, grâce au télétravail et à la visioconférence, est aussi **un angle d'action majeur de certains PDE**. Ces outils ont pour vocation de supprimer la nécessité des déplacements, c'est une approche servicielle qui implique beaucoup de communication et de sensibilisation auprès des salariés pour qu'ils s'emparent des outils mis à disposition. Les récents événements (grèves des transports, crise sanitaire) peuvent être l'occasion pour les structures de s'approprier et d'expérimenter d'autres manières de travailler à distance. Il est ainsi probable que le volet de la démobilité se développe au moment du renouvellement des conventions.

De manière générale, **l'essentiel des mesures prises par les établissements enquêtés sont incitatives** : elles visent à informer les usagers et à améliorer l'offre d'infrastructures, tandis que **les actions plus contraignantes sont beaucoup plus rares** : seules quelques structures ont recours en dernier lieu à des mesures de ce type pour répondre à leur impératif fonctionnel de gestion, tel que l'interdiction de se garer sur le parking du site pour les salariés qui vivent à moins d'un 1,5 km.

L'enquête permet de dégager quatre types de structures, en prenant en compte à la fois les objectifs mis en avant dans la démarche PDE et le contenu des plans d'actions (cf. figure 3) :

- 1 • Les PDE les moins ambitieux sont mis en place par des structures que nous avons choisi d'appeler « **opportunistes** », car elles sont centrées sur l'amélioration de leur image ou, dans un cas particulier, visent à répondre à un problème de gestion de la mobilité très complexe sur le site. Les structures de ce groupe ne sont pas dans une démarche proactive, elles se contentent de répondre aux sollicitations et d'apporter des solutions efficaces aux problèmes identifiées, sans volonté d'impulser un réel changement des pratiques de mobilités.
- 2 • Un second groupe de structures, nommées « **structures gestionnaires** », propose de bonnes idées mais pourrait aisément aller plus loin. Les établissements affichent des objectifs entrepreneuriaux d'image interne et externe et valorisent le bien-être de leurs employés. Elles fournissent les moyens du changement des pratiques par des mesures généralement infrastructurales, comme les abris vélos, mais n'accompagnent pas celles-ci d'une communication suffisante pour leur donner un réel poids.
- 3 • Les structures qualifiées de « **responsables** », constituant le troisième groupe, se sont lancées dans la démarche principalement avec des objectifs d'exemplarité et de bien être des salariés. Elles proposent des plans d'actions ambitieux, qui visent avant tout à maximiser les possibilités de déplacement des employés et à créer les conditions d'un report modal, vivement encouragé par leur conscience écologique.
- 4 • Enfin, les « **structures vertes** » ont des programmes très ambitieux liés à de forts objectifs environnementaux, qui incitent frontalement à une transition des pratiques de mobilité. Ces structures concentrent des conditions favorables à la démarche : des référents motivés, une politique d'entreprise à l'échelle nationale qui les encourage dans cette voie, une participation active à des groupes d'échange sur la mobilité.

Figure 3 : Graphique de synthèse, typologie des établissements rencontrés



2.3. Le bilan et les effets des Plans de Déplacements Entreprises

Si cette typologie révèle la **grande variété des modes d'appropriation de l'outil selon les structures**, l'enquête souligne également combien cette diversité fait écho aux contraintes et conditions diverses auxquelles celles-ci sont confrontées.

Ces variables concernent d'abord **les ressources de l'entreprise** : que ce soit en termes financiers (budget disponible) ou humains (statut et qualité du référent, plus ou moins formé à traiter ces questions, et temps de travail alloué). Elles concernent également **le domaine d'activité de la structure**, et les contraintes en termes d'organisation du travail qui en découlent. Par exemple, la majorité des entreprises industrielles possède une organisation du temps de travail des salariés en 3*8, qui se révèle contraignante pour agir notamment sur les transports en commun et le vélo. Certains sites sont aussi régis par des règles de sécurité, qui limitent les possibilités d'action.

Des **choix internes** peuvent également influencer sur la teneur de leur plan d'action. Il s'agit notamment de la **mise en place d'une politique environnementale** interne, fixant des objectifs pour l'entreprise ou le groupe auquel elle appartient. Ces choix concernent aussi **la personne désignée comme référent et sa profession**, qui conditionne son approche du PDE. Les référents au profil de communicant ou ressources humaines ont souvent une approche moins ambitieuse que ceux dont le poste induit une forme d'expertise et un véritable engagement sur les questions écologiques et de mobilité.

Enfin, un certain nombre de facteurs exogènes peuvent aussi intervenir et jouer sur le contenu des PDE.

Par exemple, la participation à des groupes de discussion externes, souvent dans le cadre d'associations d'entreprises ou d'évènements organisés par l'institution (ateliers COP 21), encourage la diffusion de bonnes pratiques, l'entraide et semble permettre de stimuler la mise en place de plans d'action plus ambitieux.

À ce titre, **l'appartenance à un PDIE semble constituer un véritable atout** pour les entreprises car, en plus de faciliter les discussions, il permet de mutualiser les moyens et de réfléchir à une réponse commune aux problématiques partagées. Un autre facteur exogène déterminant est le **poids des habitudes de mobilité des salariés**, qui va de pair avec les conditions de desserte du site d'activité. En effet, la plupart des entreprises font part de la difficulté à inciter les salariés à utiliser les modes alternatifs à la voiture. C'est le cas de la pratique cyclique qui demande un savoir-faire et une certaine organisation (gonflage des pneus, achat du matériel, etc.), et qui est surtout considérée aujourd'hui comme dangereuse par les salariés et les référents à cause de l'insuffisance et de la discontinuité des aménagements cyclables.

Au vu de ces freins, notre enquête a permis d'estimer de manière plus globale le fonctionnement de l'outil. Les effets sur les mobilités des salariés restent difficiles à évaluer d'un point de vue méthodologique. En effet, **les entretiens ont révélé un manque, voire une absence, de connaissance et de donnée quantitative sur l'impact des actions réalisées dans le cadre du PDE**. Cette incomplétude des résultats s'explique en partie par le fait qu'un tiers des entreprises étudiées sont encore en cours de formalisation de leur PDE ou ont mis en place leur PDE très récemment (2019).

Mais l'enquête démontre surtout que la majorité des référents réalisent **un suivi très succinct voire inexistant des actions** qui ne permet pas de rendre compte de leur réception et de leurs résultats effectifs. Ce suivi semble dépendre du degré d'implication et d'ambition du référent PDE à changer les pratiques de mobilité des salariés au sein de son entreprise. Pour autant, on note que si la démarche PDE peut être porteuse d'impacts positifs sur la mobilité des salariés (hausse de l'usage du covoiturage et des transports en commun notamment), ils restent majoritairement faibles et très variables selon les entreprises et leur niveau d'implication. Notons par exemple que l'outil PDE a encore peu d'effet sur la pratique du vélo, qui reste quasi-inexistante dans la plupart des entreprises.

Si les référents PDE confessent un **bilan mitigé en termes d'impact sur la mobilité, certains soulignent des effets positifs de l'outil sur le fonctionnement interne de l'entreprise par rapport à l'organisation du travail et des sites et de la culture de l'entreprise**. Sept structures soulignent ainsi que le PDE permet d'améliorer leurs connaissances sur la mobilité de leurs employés et de créer un dialogue avec eux, ainsi qu'avec les acteurs publics, sur ces enjeux de mobilité qui n'étaient pas forcément un sujet auparavant. Un tiers des référents rencontrés mentionnent aussi les **impacts positifs du PDE sur l'image de l'entreprise** : le PDE a une influence positive sur sa politique de recrutement, son image auprès des salariés, sa politique RSE et ses engagements par rapport à des environnementaux et sociaux. Cet objectif d'image s'accompagne en général d'une stratégie marketing de mise en avant de la démarche dans les différents supports de communication internes et externes de l'entreprise.

L'enquête visait également à étudier la nature des relations entre l'institution métropolitaine et les acteurs économiques dans le cadre de la démarche PDE. La Métropole accompagne les structures tout au long de leur démarche à travers des rencontres et des interventions annuelles. Cependant, les structures interrogées

ont souvent émis le **souhait d'un renforcement de son appui technique et financier**, d'une multiplication des échanges, encore parfois perçus comme un « dialogue à sens unique ». Certaines entreprises de la périphérie déplorent également le **manque de prise en compte des enjeux spécifiques à ce positionnement** dans les différents services et discours de l'institution. De manière générale, il ressort des entretiens que **l'accompagnement de la Métropole est variable, et dépend surtout de la capacité des structures à le solliciter**. Ainsi, les structures au PDE ambitieux, au référent dédié et motivé, qui n'hésitent pas à solliciter les services métropolitains semblent souvent très satisfaites. À l'inverse, pour certaines structures où la mobilité est nettement moins un sujet, où les référents ont très peu d'expertise dans ce domaine et se sentent moins légitimes à demander de l'aide, l'accompagnement et le suivi de la métropole semble pouvoir être renforcé. Soulignons toutefois que le **Club PDE est communément apprécié par les structures rencontrées**, comme une occasion précieuse de faciliter le partage d'expérience et les liens entre référents. Mais, pour certains, les thèmes abordés restent encore trop focalisés sur le centre-ville, laissant de côté les acteurs de la périphérie. Pour d'autres, les relations inter-entreprises pourraient également être davantage encouragées.

De manière générale, cet outil souffre de certains manques qui limitent sa portée effective : **son déploiement territorial est inégal**, ce qui engendre une perte d'intérêt pour les entreprises périphériques, écueil que le Service développement des mobilités cherche à résorber. D'autre part, l'outil en lui-même présente **un niveau d'exigence restreint**, puisqu'il est principalement fondé sur la communication et la sensibilisation, avec comme mesure-phare la réduction de 20% du coût des abonnements aux transports en commun. L'enquête a montré que cette stratégie peine à motiver les structures conventionnées à envisager des programmes ambitieux.

La stratégie de communication de la Métropole mène à la sélection prioritaire de structures cibles. Ces choix représentent une conséquence du faible portage institutionnel de l'outil, peu mis en avant sur la scène politique, et qui n'a été adjoint au PDU que tardivement.

Le décalage observé entre l'échelon opérationnel et l'échelon politique quant au poids des ambitions métropolitaines sur le report modal des pratiques semble le principal frein à surmonter pour le déploiement de cet outil qui, s'il présente nombre d'éléments positifs, demeure encore perfectible.

2.4. Les perspectives d'évolution de l'outil identifiées par les entreprises et la Métropole rouennaise

L'outil PDE est amené à évoluer au fil de son appropriation au sein des structures comme de ses éventuelles redéfinitions institutionnelles. Nous avons donc étudié le point de vue des référents et des services métropolitains sur l'avenir de la démarche.

La moitié des référents interrogés ne se projetaient pas sur l'avenir de leur PDE, pour des raisons généralement liées à des difficultés d'organisation en interne, telles que le désarroi face à la complexité des enjeux d'un site ou l'absence de moyens suffisants pour animer la démarche de manière efficace. Certaines structures n'envisagent pas de nouvelles orientations car leur PDE relève uniquement d'un enjeu d'image, dont le contenu importe peu en dernier lieu, tandis que d'autres estiment qu'il est suffisamment efficace en l'état. **L'autre moitié, qui comprend notamment les structures qualifiées de « responsables et vertes », envisage de nombreuses perspectives d'actions,** soit parce que la convention est trop récente pour en pointer les améliorations possibles, soit parce qu'une stratégie de groupe les conduit à ajouter des mesures à l'échelle locale, soit encore parce que le PDE a été pensé dès l'origine comme un outil évolutif sur le temps long. Une structure a par exemple choisi de se concentrer d'abord sur le covoiturage avant de diversifier ses actions.

Les perspectives des entreprises sont donc hétérogènes, car agir sur les pratiques de mobilité requiert des moyens que toutes les structures ne sont pas à même de mettre en oeuvre. Beaucoup de référents ont de ce fait mentionné le poids des négociations avec l'action publique métropolitaine pour permettre l'évolution des potentialités des PDE. Les structures, tous types confondus, en appellent au rôle d'AOM de la Métropole pour développer des infrastructures routières ou cyclables utiles selon elles à la mise en place d'action efficaces. Cela concerne aussi bien l'extension d'une ligne de transport en commun que l'aménagement d'une piste cyclable. **L'action métropolitaine est souvent perçue comme une condition essentielle à l'amélioration du PDE** (besoin de desserte en transport collectif par exemple).

Les différents services métropolitains sont conscients de la plupart de ces éléments exprimés et un certain nombre d'actions sont déjà programmées pour aller dans leur sens. En tant qu'AOM, la Métropole va prochainement améliorer la pratique cyclable sur le territoire, ce qui répond à certaines demandes des entreprises. Les transports en commun ont été modifiés récemment, avec l'arrivée du T4 et l'extension du F1, mais les demandes des structures pour créer ou modifier des lignes ont peu de chances d'aboutir à court terme dans la mesure où la stratégie

actuelle de la Métropole porte surtout sur le développement de services. Un des projets phares de la Métropole au sein du futur PDM est celui du « **Living Lab** », nouvelle instance de concertation dont les contours restent à préciser mais dont l'ambition semble répondre au besoin d'amélioration du dialogue exprimé par la plupart des acteurs.

S'il y a de grandes variations en ce qui concerne la vision du PDE parmi les établissements enquêtés, la plupart ont des attentes à propos de l'action publique métropolitaine qui corroborent ses projets futurs, l'évolution locale des PDE semble donc sur la bonne voie.



Le siège de la Métropole de Rouen Normandie au fil de l'eau
Source : photographie personnelle 21/11/2019

3

LE FUTUR DE L'OUTIL PDE : PROPOSITIONS PISTES DE RÉFLEXION

Figure 4 : Tableau récapitulatif des préconisations

	<i>Facilité à mettre en place</i>	<i>Impact sur la mobilité</i>	<i>Réception des structures</i>
Clarifier et porter la stratégie métropolitaine			
1. Inclure le PDE à la concertation sur le futur Plan de Mobilité	●●●●○	●●●○○	
2. Mettre en place d'une instance de discussion régulière entre les services	●●●●○	●●●○○	
3. Inscrire la démarche PDE dans les documents de planification du territoire	●●●●○	●●●●○	●●○○○○
4. Réaffirmer l'obligation qui pèse sur les acteurs économiques du territoire	●●●○○	●●●●○	●○○○○
5. Mobiliser le Living Lab' et le Club PDE	●●●○○	●●●○○	●●●●○
6. Donner plus de visibilité à l'outil et aux services proposés par la Métropole aux structures	●●●●●	●●●○○	●●●●○
7. Valoriser la stratégie de la métropole et les engagements des acteurs locaux à l'extérieur	●●●○○	●●●○○	●●●○○
Renforcer l'accompagnement des entreprises			
8. Etendre le périmètre d'accompagnement de la Métropole	●●●●○	●●●●○	●●●●○
9. Proposer des conventions PDE adaptées à la situation des structures	●●○○○	●●●●○	●●●○○
10. Mettre en place des plans d'actions propres à chaque site	●●○○○	●●●○○	●●○○○
11. Inclure plus de partenariats dans la convention PDE	●●●○○	●●●●○	●●●●○
12. Mettre plus d'informations et d'outils à disposition des structures sur internet	●●●●●	●●○○○	●●●●●
13. Fournir des outils et des conseils tout au long de la démarche PDE	●●●●○	●●●○○	●●●●●
14. Former les référents PDE aux enjeux de mobilité	●●●○○	●●●○○	●●●●○
15. Rendre obligatoire la réalisation de certaines actions	●●○○○	●●●●●	●○○○○
Mettre en place un suivi à la fois quantitatif et qualitatif			
16. Proposer une réunion annuelle auprès des référents	●●●●○	●●●○○	●●●●○
17. Mettre en place une plateforme en ligne de suivi des mesures	●●○○○	●●●●○	●●●○○
18. Imposer l'actualisation des indicateurs tous les 6 mois	●●●○○	●●●●●	●●○○○
19. Créer un petit Observatoire de l'impact PDE sur le changement des pratiques de mobilité	●●●○○	●●●●○	●●●○○
Valoriser les actions des entreprises et favoriser les coopérations			
20. Valoriser les bonnes pratiques au sein du club PDE	●●●○○	●●●○○	●●●●●
21. Réagencer les groupes et les projets présentés au Club PDE	●●●●●	●●●○○	●●●●●
22. Récompenser les bonnes pratiques au sein du club PDE	●●●○○	●●●●○	●●●●○
23. Mobiliser les groupements existants pour promouvoir et établir des PDIE ambitieux	●●●○○	●●●●○	●●●●○
24. Vérifier l'adhésion de tous les participants	●●○○○	●●●●○	●●○○○

À la suite des conclusions de cette enquête, nous avons formulé des préconisations et des pistes de réflexion visant à aider les services de la Métropole Rouen Normandie à envisager le futur de leur stratégie PDE.

Nous avons ainsi identifié quatre enjeux majeurs pour la Métropole, auxquels correspondent des axes de recommandations et des préconisations (cf. figure 4), inspirées pour partie de mesures déployées dans d'autres métropoles françaises et européennes.

3.1. Clarifier et porter la stratégie métropolitaine des PDE

Le premier enjeu relève de la nécessité pour la Métropole de clarifier sa stratégie PDE au sein de l'institution pour mieux porter ses ambitions. Nous pensons en effet qu'un portage politique plus franc de la part de la Métropole pourrait permettre de légitimer la démarche

auprès des établissements et de leurs employés, de rappeler son importance dans la politique métropolitaine de régulation des mobilités mais aussi de valoriser l'engagement de l'acteur public et des entreprises vis-à-vis des territoires voisins.

● Clarifier en interne les objectifs de la politique PDE et la finalité de l'outil

Constatant que les différents services de la Métropole rencontrés ne partagent pas la même vision de l'outil, venant ainsi brouiller le discours sur la stratégie PDE, la Métropole nous semble devoir clarifier en interne les objectifs de sa politique PDE et la finalité de l'outil.



Mise en place d'une instance de discussion régulière entre les services métropolitains rouennais pour assurer une coordination des politiques et des discours.

● Renforcer le portage politique de la stratégie PDE

Les propositions de cet axe ont pour but de réaffirmer le rôle de l'outil dans la politique métropolitaine de mobilité. Assumer un portage politique de la stratégie PDE permettrait d'encourager les entreprises privées et structures publiques à adopter l'outil et à s'engager dans des mesures plus ambitieuses.



Mise en place de pénalités pour les acteurs économiques ne respectant pas leurs engagements (Métropole de Clermont-Ferrand).

● Porter la stratégie auprès des administrés

Partant du constat que l'outil demeure encore très flou pour la plupart des référents PDE rencontrés, un accès renforcé à l'information sur la manière de mettre en oeuvre un PDE auprès des employeurs et de leurs personnels pourrait se révéler pertinent. Il servirait à mieux adapter l'accompagnement de la Métropole à leurs besoins et donnerait une visibilité plus large au dispositif.



Mobiliser le futur Living Lab' du département EPMD comme instance de discussion avec les acteurs économiques du territoire métropolitain rouennais.

● Valoriser la stratégie PDE auprès des territoires extérieurs

Il s'agit ici pour la Métropole de davantage communiquer sur son modèle de déploiement de l'outil et encourager sa diffusion, au niveau national comme international.



Participer à des conférences ou séminaires nationaux voire internationaux pour valoriser les engagements des acteurs locaux et pour affirmer la démarche PDE métropolitaine.

3.2. Renforcer l'accompagnement des établissements

Le second enjeu concerne le renforcement de l'accompagnement sur le long terme des entreprises durant toute la durée de la convention PDE signée, en vue de

mettre en place une véritable « relation gagnant-gagnant » entre les structures économiques et la Métropole de Rouen Normandie.

● Proposer un accompagnement plus personnalisé lors du lancement de la démarche PDE

Nous préconisons de réaliser un accompagnement adapté aux spécificités de chaque entreprise (secteurs d'activités, taille, localisation, etc.). L'objectif est de personnaliser le plus possible les plans d'actions pour augmenter leur pertinence et leur rôle dans le changement des comportements de mobilité.



Proposer des conventions PDE plus adaptées à la situation des entreprises (taille, secteur, etc.) comme les trois niveaux de la convention PDE proposés dans la **Métropole de Grenoble**.

● Diversifier les partenariats proposés dans la convention PDE

Cet axe de recommandations touche aux négociations de tarifs d'abonnement de transports avantageux dans le cadre du PDE. Nous pensons que si davantage de sociétés de transports ou prestataires se joignent à la démarche PDE, les entreprises seraient d'autant plus intéressées par la mise en place d'un PDE.



Inclure plus de partenaires dans la convention PDE (entreprises de covoiturage, de location de vélos, etc.)

● Simplifier la prise en main de l'outil PDE par les établissements

Il s'agit ici d'améliorer la communication sur le PDE et les outils de sa mise en place, sur Internet entre autres, pour permettre une meilleure lisibilité de l'outil par les entreprises et simplifier la démarche de lancement.



Mise en place d'une boîte à outils disponible en ligne regroupant l'ensemble des documents et informations nécessaires dans la démarche PDE des entreprises (**Métropole de Clermont-Ferrand**).

● Imposer la mise en place d'actions ambitieuses

Afin d'établir une relation « gagnant-gagnant », il nous semble que la Métropole pourrait ponctuellement se montrer plus coercitive envers le plan d'actions des entreprises, et exiger certaines mesures plus ambitieuses que celles touchant à la communication sur l'offre alternative à la voiture individuelle.



Imposer aux entreprises et aux structures publiques de mettre en place deux actions incitatives dans leurs plans d'actions (**Métropole de Grenoble**).

3.3. Mettre en place un suivi aux deux niveaux quantitatif et qualitatif

Le troisième enjeu consiste à mettre en place un suivi de la mobilité et une évaluation des actions de manière quantitative et qualitative. L'enquête souligne en effet un suivi succinct de la part de la Métropole des mesures des structures économiques.

Il mériterait d'être approfondi pour permettre d'ajuster la stratégie PDE métropolitaine. Ce suivi devrait s'appliquer à la fois au niveau des entreprises et au niveau de l'institution métropolitaine. Nous préconisons ainsi de :

● Créer les conditions d'un suivi plus régulier

Au regard de l'enquête, renforcer le suivi des plans d'actions et des référents nous semble essentiel pour la réussite de la stratégie PDE métropolitaine. La mise en place d'outils et de mesures simples améliorerait cet aspect, comme des réunions annuelles personnalisées avec les référents, en dehors du Club PDE.



Prévoir une réunion annuelle dans la convention pour discuter des difficultés rencontrées par les référents (Métropole de Grenoble).

● Comprendre les effets de la stratégie des PDE sur la mobilité rouennaise

Il s'agirait de mieux mesurer l'apport des PDE dans la poursuite des objectifs métropolitains en matière de mobilité.



Créer un Observatoire des Mobilités pour évaluer l'impact des PDE sur le changement des pratiques de mobilité.

3.4. Valoriser les actions des employeurs et favoriser les relations inter-entreprises

Le dernier enjeu porte sur la valorisation des bonnes pratiques et des relations inter-entreprises, qui nous semblent primordiales pour optimiser le fonctionnement de l'outil PDE. De fait, la Métropole devrait faciliter

encore plus les interactions entre les référents, pérenniser des structures de dialogue efficaces pour permettre une amélioration substantielle des mesures internes au PDE et des échanges avec l'institution publique.

● Favoriser l'émulation et l'appropriation des ressources au sein du Club PDE

Les entretiens avec les autres AOM témoignent de l'importance d'avoir une instance d'échange tel que le Club PDE. Toutefois, si le cas rouennais semble relativement en avance avec son Club PDE, les référents expriment un ressenti assez mitigé sur ce dernier, notamment sur sa capacité à faire dialoguer les référents entre eux sur leurs enjeux communs de mobilité. Il s'agit ainsi de rendre le Club PDE plus efficace sur cet aspect.



Dans le cadre du Club PDE, organiser des groupes de discussions en fonction des spécificités géographiques, économique des participants.

● Favoriser les PDIE afin d'améliorer leur capacités d'action

Cet axe concerne le renforcement des relations entre clubs d'entreprises du territoire métropolitain. Les PDIE semblent être un levier central pour développer des actions ambitieuses à l'échelle de plusieurs entreprises tout en optimisant l'efficacité des mesures de gestion des mobilités.



Mobiliser les groupements existants pour promouvoir et établir des PDIE ambitieux.

CONCLUSION



Cette étude propose ainsi un éclairage complémentaire sur la politique métropolitaine de PDE, dont l'évaluation est déjà régulièrement menée par le service développement des mobilités. De l'analyse qualitative du déploiement de l'outil et de son appropriation variable découlent l'identification de certaines limites et besoins formulés par les acteurs interrogés. Nous avons donc centralisé des idées glanées sur d'autres ressorts territoriaux afin d'offrir un nouveau regard sur les perspectives d'évolution de l'outil, à la fois pour la Métropole et les structures associées.

La facilité de mise en place des recommandations proposées est inégale, et requiert dans certains cas une logistique spécifique, à laquelle il pourrait être intéressant de réfléchir prochainement dans le cadre du prochain Plan de Mobilité. En particulier, certaines idées semblent aujourd'hui faire face à l'horizon indépassable de la répartition territoriale des compétences : le rôle de l'interterritorialité et de la réflexion entre AOM au niveau d'un bassin de vie pour mieux informer et réguler les possibilités de déplacements en transports collectifs par exemple sont un enjeu futur important, qui dépasse largement le ressort de la seule Métropole Rouen Normandie.

Outre ces questions de gouvernance, des prolongements de ce travail pourraient être engagés afin de compléter la réflexion sur les leviers mobilisables pour encourager les acteurs économiques du territoire à accompagner la transition des pratiques de mobilité sur le territoire. Les réflexions pourraient porter, par exemple, sur les modalités de mise en place d'un dialogue plus fin entre ces acteurs du territoire et la Métropole, au delà du cadre du PDE. Des travaux pourraient aussi étudier la pertinence d'éventuelles incitations réglementaires au management de la mobilité auprès des employeurs, plus ambitieuses et déployées au niveau local, inspirées des modèles européens présentés en annexe du Livrable.



BIBLIOGRAPHIE

Dagenais B. (2015), « L'ambiguïté du discours public de l'entreprise : entre générosité et mensonge », *Communication et organisation*, pp. 13-30. En ligne : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/4867>

Desjardins X. (2016), *Urbanisme et mobilités, De nouvelles pistes pour l'action*, Editions de la Sorbonne, Paris, 225 p.

Gallez C., Kaufmann V. (2009), « Aux racines de la mobilité en sciences sociales », pp.41-55, dans Flonneau M. et Guigueno V. (dir.). *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité ?*, Presses Universitaires de Rennes, 334 p.

Gallez C., Maulat J., Roy-Baillargeon O., Thébert M. (2015), « Le rôle des outils de coordination urbanisme-transports collectifs dans la fabrique politique urbaine », *Flux*, vol. 3-4, n° 101-102, pp 5-15.

GART (2017), *Plans de mobilité : définition et aide à la mise en oeuvre*, 33 p.

Gauthier M. (2005), « La planification des transports et le développement durable à Montréal : quelles procédures de débat public pour quelles solutions intégrées ? », *Flux*, n°60-61, pp. 50-63.

Jarrigeon A., Massot M.-H., Pierre M., Pradel B. (2015), « Les routines du quotidien à l'épreuve de la mobilité électrique », *Espace, populations, sociétés*, vol. 1-2.

Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire (2020), « Management de la mobilité ». En ligne : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/management-mobilite?fbclid=IwAR0_Z5IUT6KE8bCv6iK9NtimcS9XJLgsagK4KEEXTs-RAOpIXUP877nXbHHE

Paulhiac F. (2008), « Le débat public, facteur de cohérence de l'action collective urbaine ? L'exemple des plans urbains de déplacement en France ». En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00265168/>

Reigner H., Brenac T., Hernandez F. (2009), « Circuler dans la ville sûre et durable : des politiques publiques contemporaines ambiguës, consensuelles et insoutenables », *Métropoles, Varia*, n°5. En ligne : <http://metropoles.revues.org/3808>

Reigner H., Brenac T., Hernandez F. (2013), *Nouvelles idéologies urbaines, Dictionnaire critique de la ville mobile, verte et sûre*, Presses Universitaires de Rennes, 178 p.

Rocci A. (2015), « Comment rompre avec l'habitude ? Les programmes d'accompagnement au changement de comportements de mobilité », *Espace, populations, sociétés*, vol. 1-2.

Tournier N. (2008), *Le plan de déplacements entreprise à l'échelle d'un pôle d'emploi, place et enjeux d'une démarche sectorielle : l'exemple du plan de mobilité des salariés des entreprises et des clientèles des zones d'activités et commerciales du Sud-Ouest toulousain*, Mémoire de recherche Gestion et management, 76 p. En ligne : <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00503144/document>

Van De Walle I. (2000), « Exploration au pays de la mobilité : les entreprises et les déplacements vers le travail », *Cahier de recherches du CREDOC*, n°149, 60 p.



ANNEXES

Liste des entretiens

Entretiens de cadrage avec la Métropole de Rouen Normandie

21/01/2020 Service du développement des mobilités

03/02/2020 Laboratoire territoires et mobilités

25/02/2020 Pôle commercial ASTUCE

25/02/2020 Direction de l'énergie & l'environnement

26/02/2020 Département des espaces publics et de
la mobilité durable

03/03/2020 Service de l'action économique

Entretiens avec les métropoles françaises et bruxelloise

04/03/2020 Métropole européenne de Lille

06/03/2020 Clermont Auvergne Métropole

10/03/2020 Grenoble-Alpes Métropole

12/03/2020 SEMITAN - Nantes Métropole

16/03/2020 Brussels Mobilités

18/03/2020 Grand Lyon

18/03/2020 Région Ile-de-France

Entretiens avec les structures publiques

05/02/2020 SMEDAR

05/02/2020 Pôle Emploi

11/02/2020 CHU Charles-Nicolle

13/02/2020 Electricité de France

24/02/2020 CCI de Normandie

24/02/2020 Grand Port Maritime de Rouen

25/02/2020 ESIGELEC

03/03/2020 France 3 TV Normandie

Entretiens avec les établissements privés

05/02/2020 Human to Computer

06/02/2020 Alstom

07/02/2020 Paris Normandie

13/02/2020 Flexi France

19/02/2020 Carrier Transcold

19/02/2020 ASPEN

21/02/2020 Crédit Agricole

25/02/2020 BASF

Entretiens avec les référents des Plans de Déplacements Inter-Entreprises

04/02/2020 Club de la Vatine

26/02/2020 Club ARTEMAD

Atelier professionnel - Master 2 Urbanisme et Aménagement

POPSU

Métropole Rouen Normandie

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Sous la direction de Juliette MAULAT

juliette.maulat@univ-paris1.fr

Julie ANDRÉ

julieandre96@gmail.com

Julie CALNIBALOSKY

julie-calnibalosky@orange.fr

Chloé GEORGE

chloegeorge@hotmail.fr

Clara SERVOZ

clara.servoz@gmail.com

Nathan TOURNEUR

n2tourneur@gmail.com