

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures.....	vii
1. Introduction.....	1
1.1 La mobilité en Suisse	1
1.2 Contexte genevois.....	2
1.3 Problématique.....	4
1.4 Méthodologie	5
2. Aspects conceptuels du plan de mobilité	6
2.1 Approche théorique du plan de mobilité.....	6
2.1.1 Définition et concept	6
2.1.2 Étapes de mise en place d'un plan de mobilité	7
2.1.3 Les déterminants du choix modal	8
2.1.3.1 L'offre.....	8
2.1.3.2 La demande.....	10
2.1.3.3 Le territoire	10
2.1.4 Principales alternatives possibles pour un report modal	12
2.1.4.1 Les transports publics.....	13
2.1.4.2 Le vélo classique	13
2.1.4.3 Le vélo à assistance électrique	14
2.1.4.4 La marche.....	14
2.1.4.5 Le covoitage	14
2.1.4.6 Les déplacements multimodaux	15
2.2 Plans de mobilité dans les entreprises genevoises.....	15
2.2.1 Motivations liées à la mise en place d'un plan de mobilité	15
2.2.2 Panel de mesures.....	17
2.2.2.1 Les transports publics.....	17
2.2.2.2 La mobilité douce	18
2.2.2.3 Le covoitage	18
2.2.2.4 Le stationnement	19
2.2.2.5 Les primes et subventions.....	19
2.2.3 Coûts et bénéfices d'un plan de mobilité.....	19
2.2.3.1 Les coûts	19
2.2.3.2 Les bénéfices	22
2.2.4 Résultats escomptés	23
2.2.5 Facteurs clés de succès	24
2.2.5.1 Des mesures spécifiques	24
2.2.5.2 Considérer équitablement les modes.....	24
2.2.5.3 Une vision long terme & aller sur le terrain	24
2.2.5.4 La communication	25

2.2.5.5	Une démarche participative.....	25
2.2.5.6	L'implication de la direction	25
2.2.5.7	L'amélioration continue.....	26
2.2.5.8	Le relai public et les infrastructures.....	26
2.2.6	Les difficultés et risques	26
2.2.6.1	La crainte du changement.....	26
2.2.6.2	La culture d'entreprise	27
2.2.6.3	Le fonctionnement de l'entreprise	27
2.2.6.4	Le financement	27
2.2.6.5	Un report modal sur les deux-roues motorisés	27
3.	Cas pratique : Novagraaf	28
3.1	Présentation de l'entreprise.....	28
3.2	Définition des objectifs et état des lieux	29
3.3	Résultats obtenus.....	29
3.3.1	Synthèse des résultats	29
3.3.2	Analyse des différents groupes.....	30
3.3.2.1	Groupe n°1 : « j'utilise déjà un mode durable » (4)	30
3.3.2.2	Groupe n°2 : « très probable » (2) & « envisageable » (8)	31
3.3.2.3	Groupe n°3 : « peu probable » (9).....	31
3.3.2.4	Groupe n°4 : « impensable » (4)	32
3.4	Mesures incitatives proposées.....	32
3.4.1	Mesure n°1 : l'enveloppe fixe.....	32
3.4.2	Mesure n°2 : le modèle différencié.....	33
3.4.3	Mesure n°3 : modèle mixte	34
3.5	Plan d'action	35
3.6	Recommandations.....	36
3.6.1	Déploiement de la mesure	36
3.6.2	Quelques clés de succès.....	36
3.6.3	Communication.....	36
3.6.4	Télétravail	37
3.6.5	Contrôle.....	37
3.7	Mesures facilitatrices et ateliers.....	37
3.7.1	Vélo électrique.....	38
3.7.1.1	Atelier.....	38
3.7.1.2	Infrastructures.....	38
3.7.2	Transports publics	39
3.7.2.1	Atelier.....	39
3.7.3	Covoiturage	39
3.7.3.1	Atelier.....	40
3.7.3.2	Mesures	40
3.8	Clôture du projet.....	40
4.	Conclusion	41
Bibliographie		44

Annexe 1 : Mobilité et territoire genevois	47
Annexe 2 : SWOT des différents modes de transport.....	48
Annexe 3 : Entretien avec M. Anonyme, ZIMEYSA.....	51
Annexe 4 : Entretien avec M. Quaglia, Genève Aéroport.....	63
Annexe 5 : Entretien avec M. Bagnoud, SIG	68
Annexe 6 : Entretien avec M. Hoffman, IMAD	71
Annexe 7 : Entretien avec M. Patti, Infomaniak	81
Annexe 8 : Questionnaire Novagraaf.....	86
Annexe 9 : Résultats du questionnaire Novagraaf.....	88

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition de la population genevoise.....	11
Tableau 2 : Coûts liés aux plans de mobilité	21
Tableau 3 : Bénéfices liés aux plans de mobilité	22
Tableau 4 : Groupe 1 - Novagraaf.....	30
Tableau 5 : Groupe 2 - Novagraaf.....	31
Tableau 6 : Groupe 3 - Novagraaf.....	31
Tableau 7 : Groupe 4 - Novagraaf.....	32
Tableau 8 : Enveloppe fixe - avantages & inconvénients	32
Tableau 9 : Modèle différencié - avantages & inconvénients.....	33
Tableau 10 : Modèle mixte – avantages & inconvénients.....	34

Liste des figures

Figure 1 : Plan de mobilité - Processus.....	7
Figure 2 : Report modal - Novagraaf	30
Figure 3 : Plan d'action - Novagraaf	35
Figure 4 : Perception du VAE.....	38
Figure 5 : Perception des TP	39
Figure 6 : Perception du covoiturage	39
Figure 7 : Carte du canton de Genève	47

Glossaire

Voici la liste des abréviations liées aux plans de mobilité utilisées dans le cadre du présent travail :

Termes utilisés	Abréviation	Définition
Deux-roues motorisés		Catégorie de véhicules regroupant les motos, scooters et cyclomoteurs
Mobilité professionnelle		Trajets réalisés dans le cadre de l'activité professionnelle
Mobilité pendulaire		Trajets réalisés pour se rendre sur le site de l'entreprise depuis le domicile
Report modal		Changement des habitudes de transport (généralement abandon des TIM pour des modes considérés comme « durables »)
Bike to Work		Action nationale de promotion de la santé et de l'utilisation du vélo pour les trajets pendulaires
Transport individuel motorisé	TIM	Catégorie comprenant les voitures individuelles, motos, scooters et cyclomoteurs
Transports publics	TP	Catégorie comprenant les trains, trams, bus et car postaux
Vélo à assistance électrique	VAE	Vélo muni d'un moteur et d'une batterie pour faciliter les déplacements

Autres abréviations utilisées dans le cadre du travail :

Termes utilisés	Abréviation
Chemins de fer fédéraux suisses	CFF
Office fédéral du développement du territoire	ARE
École polytechnique fédérale de Lausanne	EPFL
Gaz à effet de serre	GES
Groupe intergouvernemental sur l'évolution du climat	GIEC
Haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture	HEPIA
Institution genevoise de maintien à domicile	IMAD
Office cantonal des transports	OCT
Office cantonal de la statistique	OCSTAT
Office fédéral de la statistique	OFS
Organisation mondiale de la santé	OMS
Services industriels genevois	SIG
Transports publics genevois	TPG

Cas pratique : Novagraaf

Novagraaf Switzerland SA	Les deux sociétés sont réunies dans le même bâtiment et sont mentionnées au moyen de l'appellation « Novagraaf » dans le présent document.
Novagraaf International SA	

1. Introduction

1.1 La mobilité en Suisse

La mobilité en Suisse occupe une place importante dans les activités quotidiennes des citoyens et dans le secteur économique. En effet, l'OFS et l'ARE annoncent dans leur micro-recensement de l'année 2015 que les Suisses consacrent en moyenne 90 minutes de leur temps quotidien à des déplacements, principalement pour les loisirs (45 minutes) et pour se rendre sur le lieu de travail (17 minutes). Près de 80 % des ménages possèdent une voiture privée, mode de déplacement quotidien le plus utilisé. En l'occurrence, sur les 36,8 km moyens journaliers, 23,8 km sont effectués en voiture, soit près de 65 %. Le taux suisse moyen d'occupation d'une voiture privée est de 1,6 personne en moyenne, tous types de déplacements compris, et de 1,1 personne pour les déplacements liés au travail. Les chiffres montrent également une augmentation de 34 % des véhicules motorisés immatriculés en Suisse durant la période allant de 2000 à 2019. En d'autres termes, nous comptons 6,2 millions de véhicules dont 4,6 millions de voitures de tourisme étant détenues par les 8,5 millions d'habitants dans le pays. Le 1,6 million restant comprend tous les autres types de véhicules excepté les cyclomoteurs (OFS et ARE 2017).

La société retire de nombreux bénéfices, sociaux et économiques, issus de la mobilité des personnes et des marchandises. Cette dernière engendre toutefois d'importants et nombreux coûts. Bien qu'une partie de ces coûts soit directement supportée par les utilisateurs de véhicules (coûts privés), comme l'achat du véhicule et du carburant consommé, une part significative de cette somme est à la charge de la collectivité (coûts externes). Selon l'ARE, l'utilisation de véhicules génère des rejets dans l'air de particules fines et nocives pour l'être humain qui s'élèvent à CHF 3'448 millions en 2016. Par ailleurs, elle occasionne des accidents, endommage les façades des bâtiments à la hauteur de CHF 258 millions, cause des pertes dans les récoltes, provoque des impacts sur les forêts, dégrade le paysage et entraîne une diminution de la biodiversité. De plus, le bruit émis par les transports a un impact souvent méconnu. Celui-ci peut avoir pour effet, en plus des dérangements sonores facilement reconnaissables, des maladies physiques et psychiques chez certaines personnes. Les coûts externes liés au bruit se chiffrent à CHF 2'667 millions (ARE 2019a). Enfin, les émissions de GES liées à la mobilité sont responsables d'une hausse des températures déclenchant diverses répercussions négatives mises en avant par le GIEC. La fonte des glaciers constatée dans les régions de montagne provoquera une diminution de l'apport en eau potable qui alimente les territoires en aval, risquant ainsi de donner lieu à des aléas naturels tels

que des glissements de terrain, des chutes de pierres et avalanches dans les années à venir. D'autre part, les experts estiment que le niveau de la mer pourrait s'élever de 50 cm à 110 cm et s'accompagner de vents et cyclones plus violents et fréquents que ceux observés actuellement. Les zones côtières et insulaires pourraient devenir inhabitables ce qui entraînerait des flux migratoires. Les écosystèmes sont eux aussi touchés par le dérèglement climatique. Les océans s'acidifient et se réchauffent en captant les gaz émis par les activités humaines, déséquilibrant ainsi l'environnement des espèces marines. L'interaction de tous ces systèmes étant perturbée, nous pouvons nous attendre à des répercussions en chaîne sur de nombreuses espèces. D'autres impacts significatifs sur la vie de l'être humain sont à signaler : des crises relatives à l'accès à l'eau potable, des crises alimentaires, une instabilité sociale importante, des mouvements migratoires vers des zones moins affectées par le dérèglement climatique et une élévation du taux de chômage (GIEC 2019). Économiquement, la situation n'affiche pas un équilibre optimal.

Pour revenir au sujet de la mobilité qui nous préoccupe, le prix payé par l'utilisateur d'un véhicule motorisé est inférieur à celui qu'il devrait payer si les externalités étaient prises en compte. Par conséquent, son utilisation est supérieure à ce qu'elle devrait être. Dans son étude réalisée pour l'année 2016, l'ARE a mis en évidence la répartition des coûts des transports en Suisse. A la suite d'une augmentation de CHF 1,3 milliard depuis 2010 en raison de l'allongement des distances parcourues, les coûts externes totaux s'élèvent à CHF 13,3 milliards en 2016. En 2016, les transports motorisés privés et routiers représentent 71 % de cette somme, soit CHF 9,4 milliards, dont environ CHF 7,5 milliards sont imputables aux transports privés et environ CHF 1,9 milliard aux transports de marchandises. Les autres coûts externes présentés sont liés aux transports par bateau (CHF 93 millions), en avion (CHF 1,3 milliard), par rails (CHF 1,1 milliard), aux transports publics (CHF 0,3 milliard) et à la mobilité douce (CHF 1,1 milliard). Malgré des coûts imputables à la mobilité douce, notamment en matière d'infrastructures, celle-ci génère des bénéfices de CHF 1,4 milliard. Les déplacements à pied ou à vélo engendrent des impacts positifs sur la santé des personnes, allant jusqu'à augmenter leur productivité et diminuer dans le même temps les coûts pour les assurances sociales et pour la santé publique (ARE 2019a).

1.2 Contexte genevois

Le micro-recensement réalisé par l'OCSTAT (2019c) sur la mobilité dans le canton de Genève souligne certains comportements et certaines caractéristiques de la population genevoise en matière de déplacements. Les résultats de l'étude ont permis de déterminer que les Genevois possèdent en moyenne 0,97 voiture par ménage en 2015, soit un peu moins qu'en 2000. De plus, la part des ménages comptant plus d'une voiture

est en diminution. En revanche, la proportion de ménages sans voiture augmente, passant de 20 % en 2000 à 28 % en 2015. Le nombre de deux-roues motorisés reste stable. La proportion de personnes sans permis de conduire est passée de 20 % à 23 % durant la même période et près de 30 % de la population bénéficie d'un abonnement de TP. En 2015, 61 % des résidents actifs du canton disposent d'une place de parking sur le lieu de travail et 33 % d'entre eux à titre gratuit (contre 28 % moyennant finance). Le nombre moyen de déplacements par jour de semaine (lundi au vendredi) est proche de quatre. Parmi les citoyens, la tranche de 25 à 44 ans est la plus mobile quotidiennement, tout comme les personnes possédant un haut revenu. La distance moyenne parcourue en semaine est de 26 km pour une durée approximative de 84 minutes de trajet par jour. En décembre 2019, l'OCSTAT dénombre 315'941 véhicules au total, dont 220'311 sont des voitures de tourisme. Par ailleurs, le canton de Genève figure dans la zone du « Grand Genève » qui inclut les zones adjacentes du canton de Vaud et de la France voisine. Au total, l'ensemble de la population de cette zone s'élève à près d'un million d'habitants, dont 83 % des emplois sont présents du côté suisse de la frontière selon une étude réalisée par l'EPFL en 2016 (Kaufmann et al. 2019). En plus des déplacements des résidents, le canton est amené à gérer les déplacements de nombreux pendulaires des régions voisines. La Tribune de Genève communique les chiffres de l'OCSTAT qui annonce 85'199 frontaliers actifs dans le canton en septembre 2019 (TDG 2019). En ce qui concerne les émissions de CO₂, le canton de Genève présente le ratio des principales catégories d'émissions dans son bilan carbone publié en 2015 (Maneco 2015). En tête, le secteur des transports comptabilise à lui seul 41 % des émissions globales du canton. Il est suivi du secteur résidentiel qui représente 24 %, puis de l'alimentation et des biens de consommation 18 % et des entreprises 12 %. Enfin, 4 % sont attribués à la voirie et 2 % au recyclage. En fractionnant les résultats en sous-catégories, le déplacement des personnes occupe la troisième place derrière le secteur résidentiel et les déplacements aériens, avec des émissions légèrement supérieures aux émissions liées à l'alimentation. Le transport des personnes représente donc un secteur émettant des quantités considérables de CO₂ dans le canton de Genève, même sans tenir compte de l'aviation. De plus, la vitesse moyenne des véhicules motorisés a diminué entre 2000 et 2015 pour atteindre 20 km/h (OCSTAT 2019c). L'indice TomTom place Genève en 77^e position du classement mondial des villes les plus engorgées en 2019. Leurs estimations mettent en avant un temps supplémentaire moyen de 16 minutes aux heures de pointe le matin et de 20 minutes le soir pour des trajets de 30 minutes. En moyenne, un Genevois perd 36 minutes dans les embouteillages par jour, pour un total annuel estimé par TomTom à 140 heures (TomTom trafic index 2019).

1.3 Problématique

La course en avant visant à densifier toujours plus le territoire genevois interroge sur un système qui atteint ses limites et, si aujourd’hui, les représentants politiques ont pris conscience de l’importance des nuisances liées au transport automobile, il devient urgent de définir des objectifs de croissance qualitatifs pour retrouver un juste équilibre. Le report modal des TIM vers les TP, la mobilité partagée ou la mobilité douce doit s’opérer rapidement afin de diminuer drastiquement les externalités négatives liées à ceux-ci. La situation particulière du canton de Genève, qualifiée de « capitale suisse du bouchon routier » (TDG 2015), retirerait donc de nombreux bénéfices dus à la diminution de l’utilisation de la voiture individuelle privée et donc au désengorgement des routes. Selon les scénarios de projection de la population pour 2050 proposés sur le site de l’OCSTAT (2019b), la population genevoise devrait passer d’environ 500'000 habitants à 575'000 voire 675'000 habitants. Force est de constater que cette augmentation n’améliorera pas la situation actuelle du trafic dans le canton, ni la qualité de vie des habitants et celle de l’environnement.

Malgré une part croissante des déplacements pour les loisirs, les voyages domicile-travail conservent une place prépondérante dans les mouvements quotidiens de la population. En outre, le micro-recensement sur l’année 2015 montre que 92 % des répondants qui se rendent au travail en voiture sont seuls dans le véhicule (OCSTAT 2019c). Dans un contexte d’engorgement du trafic routier, les pouvoirs publics et les entreprises sont en mesure d’influer sur les déplacements des travailleurs et peuvent tenter de faciliter leurs déplacements, ces derniers étant source de stress, de fatigue et de coûts importants. Les États de Genève et Vaud soulignent l’importance d’une collaboration entre l’État et les entreprises pour inciter les pendulaires à effectuer un report modal (2016). D’une part, les collectivités publiques doivent développer et fournir les infrastructures nécessaires pour favoriser les transports en commun et la mobilité douce. D’autre part, il appartient aux entreprises de mettre en place une gestion efficace de la mobilité de leurs employés, afin de promouvoir une utilisation plus modérée des TIM. A l’aube de concertations visant une qualité de vie durable, la collectivité se trouve aujourd’hui face à une opportunité transitoire dont les enjeux majeurs s’inscrivent dans une croissance raisonnée et réaliste, dont le sujet de notre problématique : « Comment réduire les émissions de CO₂ avec un plan de mobilité d’entreprise ? » tend à répondre en analysant des axes de développement possibles. Dès lors, les questions suivantes se posent : Quelles possibilités de report modal s’offrent aux employés des entreprises genevoises pour leurs déplacements pendulaires ? Quelles motivations poussent les entreprises à mettre en place des mesures ? Quels bénéfices les travailleurs, les

entreprises et la société peuvent-ils tirer d'un tel changement ? Quelles sont les barrières au bon fonctionnement d'un plan mobilité ? Dans une optique de réduction des émissions de CO₂, comment les entreprises genevoises peuvent-elles agir sur les déplacements pendulaires et les habitudes de leurs employés qui considèrent les TIM comme étant la meilleure alternative pour se rendre au travail ?

1.4 Méthodologie

Afin de répondre à ces questions, nous avons divisé ce travail en plusieurs parties.

La première aborde la partie conceptuelle du plan de mobilité d'entreprise. Elle renseigne notamment sur ce qu'est un plan de mobilité et les différentes étapes qui mènent au déploiement de ce dernier, ce qui détermine le choix modal d'un individu et la situation spécifique du canton de Genève, ainsi que les différentes options qui s'offrent à lui. Pour réaliser cette partie, nous nous sommes principalement basés sur des recherches documentaires. Des analyses SWOT ont aussi été réalisées sur chaque mode de transport dans le but de les comparer et de saisir les défis liés à chacun d'eux sur le territoire genevois. Cette partie purement théorique est suivie par des informations sur les cas observés dans le canton de Genève. Pour cela, nous avons interviewé cinq entreprises et tenté d'obtenir des informations sur les motivations qui les ont poussés à mettre en place un plan de mobilité, les mesures qu'elles ont proposées, des réflexions sur les coûts et bénéfices engendrés, les résultats qu'elles ont obtenus, les facteurs clés de succès et les difficultés rencontrées.

La seconde partie du travail est un cas pratique réalisé sur l'exemple de l'entreprise Novagraaf SA siège à Onex, qui s'intéresse à la mise en œuvre d'un plan de mobilité. Nous avons suivi la méthodologie proposée dans la partie conceptuelle du présent document. Un état des lieux a été réalisé lors de discussions avec les directeurs de l'entreprise. Un questionnaire à l'attention des employés, format Excel, a été réalisé, approuvé par la direction et complété par les collaborateurs. Les réponses ont été analysées afin de saisir les caractéristiques propres aux employés présents dans l'entreprise et les possibilités de report modal. Un dossier a été fourni aux directeurs de l'entreprise comprenant les résultats obtenus aux différentes questions, des solutions avec différentes mesures possibles, ainsi que des recommandations. Nous avons ensuite exposé les résultats trouvés au moyen d'une réunion sur la plateforme Teams. Les diverses mesures ont été expliquées et discutées afin que la direction puisse commenter les solutions et avoir une prise de décision facilitée.

2. Aspects conceptuels du plan de mobilité

Dans ce chapitre, nous abordons les aspects conceptuels du plan de mobilité. Le premier sous-chapitre traite ce dernier de manière théorique, notamment en définissant le processus de mise en œuvre d'un plan de mobilité, les déterminants du choix modal et les alternatives modales qui s'offrent aux collaborateurs pour leurs déplacements pendulaires. Le second sous-chapitre met en avant différents cas de plans de mobilité dans cinq entreprises genevoises interviewées, leurs motivations, les diverses mesures proposées, les résultats qu'elles ont obtenus ainsi que les facteurs clés de succès de la démarche.

2.1 Approche théorique du plan de mobilité

2.1.1 Définition et concept

Un plan de mobilité d'entreprise vise à optimiser les déplacements des collaborateurs faisant face à des problèmes de trafic et/ou tente de répondre à la pénurie de places de parking au moyen de mesures incitatives. Parmi ces mesures, nous observons généralement des subventions accordées pour la mobilité douce, les TP ou encore l'octroi facilité de places de parking aux covoitureurs. En parallèle, les places de parking voient souvent leurs subventions diminuer ou disparaître. (État de Genève et État de Vaud 2016). Un plan de mobilité s'applique tant à une entreprise qu'à une administration dite mono-site ou multi-sites, ou encore lors de collaborations inter-entreprises. Le concept est apparu aux États-Unis dans les années 80, puis s'est répandu en Europe quelques années plus tard. Aujourd'hui, les projets mis en place se basent principalement sur des incitations. L'objectif est de réduire les distances parcourues ainsi que l'utilisation de la voiture individuelle et/ou des deux-roues motorisés. Il est important de noter que cette démarche n'ambitionne aucunement de supprimer totalement l'utilisation de véhicules motorisés. Un tel objectif ne serait pas réalisable. Actuellement, les plans de mobilité semblent être l'apanage du secteur public. Cependant, la démarche suit une direction intéressante au sein des entreprises privées poussées par des motivations internes ou externes (Tufo, Favre 2017-2018).

Un plan de mobilité peut agir principalement sur quatre types de déplacements en entreprise que sont les déplacements pendulaires (domicile-travail), les déplacements professionnels (séances, formations, meetings), les déplacements des visiteurs / clients et les déplacements pour des livraisons ou procédés logistiques.

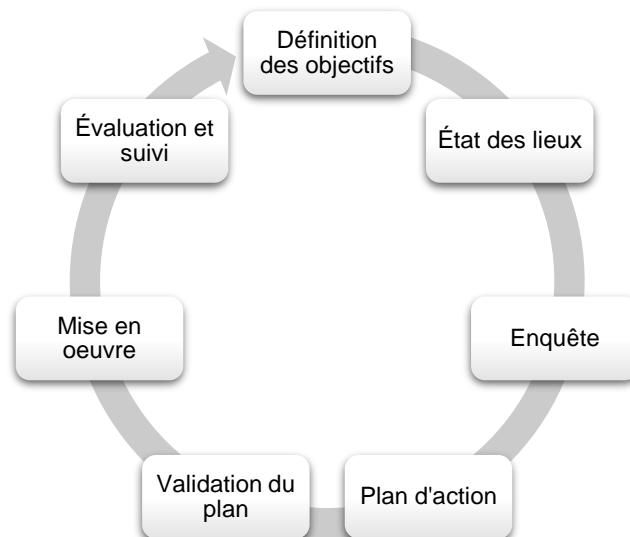
Les actions portent sur deux axes principaux. Le premier axe consiste à encourager les personnes à utiliser des modes de transport durables et optimiser les places de

stationnement, tandis que le second vise à réduire les déplacements au moyen de réunions en vidéo conférence, à proposer du télétravail ou encore à organiser et regrouper les rendez-vous dans le but d'éviter des déplacements individuels et inutiles. D'autres exemples tels que l'installation d'une cuisine ou d'un restaurant d'entreprise, de crèches, de casiers, de vestiaires et de douches sur le lieu de travail sont aussi des actions ayant une influence sur le comportement des employés lors du choix de leur mode de transport, de même que l'installation de bornes de recharge pour les vélos ou d'autres types de véhicules électriques.

2.1.2 Étapes de mise en place d'un plan de mobilité

En se basant sur les informations recueillies dans le Guide à l'attention des entreprises et institutions (État de Genève et État de Vaud 2016) et le support de cours « Projet de la mobilité » de l'HEPIA (Tufo, Favre 2017-2018), nous pouvons schématiser le processus de mise en place d'un plan mobilité d'entreprise de la manière suivante :

Figure 1 : Plan de mobilité - Processus



Le processus débute par une phase de définition des objectifs et du cadrage du projet de mobilité. Un chef de projet est nommé et une équipe est constituée pour mener à bien l'élaboration et la mise en œuvre du plan mobilité. Un état des lieux sera ensuite déterminé afin d'obtenir un diagnostic de la situation de l'entreprise, notamment au niveau de l'espace à disposition, des opportunités de report modal et du nombre d'employés. L'équipe de projet réalise par la suite une ou plusieurs enquêtes auprès des employés dans le but de déterminer leurs habitudes quant aux moyens de transports utilisés, au nombre de trajets, à la distance parcourue, à la durée et à leurs dispositions par rapport aux modes de déplacement alternatifs. Une fois les données collectées, un

plan d'action est défini en fonction des résultats obtenus et des objectifs préalablement fixés. Si les mesures proposées dans le plan d'action correspondent aux objectifs, elles sont alors validées, puis mises en œuvre. Enfin, établir un bilan sur les changements obtenus est recommandé, ainsi que l'évaluation de la perception des employés quant aux mesures instaurées. Il est intéressant de déterminer si des changements de mentalité sont observés, gage de succès de la communication et des mesures toutes deux liées au plan de mobilité proposé. L'amélioration continue des mesures est primordiale et doit tenir compte du bilan et des éventuels changements de contexte. Les sept phases proposées dans le processus ci-dessus sont accompagnées par des actions de communications régulières de la part de l'entreprise.

2.1.3 Les déterminants du choix modal

Afin de mieux comprendre le comportement des employés dans leurs décisions quant au mode de transport adopté pour se rendre au travail, l'étude des déterminants du choix modal est indispensable. En effet, tout individu fait face à plusieurs alternatives dans le choix de ses déplacements. Le choix modal représente la sélection de l'une de ces alternatives au détriment des autres. Différentes études ont tenté de mettre en avant les facteurs principaux influençant les décisions des individus. Dans son rapport sur la répartition modale du transport de voyageurs en Suisse publié en 2019, l'ARE propose trois facteurs déterminant le choix modal. Il s'agit des facteurs liés à l'offre, à la demande et au territoire (ARE 2019b). Nous présenterons une analyse du cas genevois après chaque facteur déterminant.

2.1.3.1 L'offre

Premièrement, nous observons trois éléments inhérents à l'offre ayant un impact sur le choix modal : le coût, la durée et le confort. Parmi ces trois éléments, la durée est celui qui a le plus d'impact sur le choix modal. Pour simplifier son analyse, les professionnels chiffrent souvent cette durée en équivalent monétaire. Une étude sur les préférences en Suisse a permis de lui attribuer une valeur moyenne de CHF 12 à CHF 13 par heure. Cette valeur varie toutefois en fonction du mode, de la durée et de la raison du déplacement. Le coût représente également un facteur important, mais son impact est moindre par rapport à la durée. Il comprend les frais liés à l'achat, au fonctionnement et à l'entretien du véhicule ou encore le prix des abonnements. Le rapport met en avant une étude antérieure de Kaufmann (2008, cité dans ARE 2019b) affirmant que les utilisateurs de véhicules motorisés privés ont tendance à minimiser les coûts de leurs trajets. En outre, d'autres analyses ont permis de démontrer que l'élasticité de la demande par rapport aux coûts était inférieure pour les transports individuels motorisés par rapport à celle des transports en commun. Enfin, le confort représente le dernier

aspect du choix modal. Celui-ci est sensiblement influencé par le fait que les individus sont prêts à payer davantage pour disposer d'un moyen de transport plus confortable en raison de son espace intime, place assise, musique, chauffage ou climatisation.

En plus de l'offre proposant de nombreux modes de transports détaillée au chapitre 2.1.4 de notre analyse, le canton de Genève s'efforce d'améliorer son offre de TP et d'infrastructures pour la mobilité douce. L'OCT a publié un plan d'actions de la mobilité douce pour la période 2019 à 2023 (OCT 2019). Au total, 96 projets sont imputés à la problématique de la mobilité douce. Ces projets représentent un budget estimé à CHF 200 millions. De plus, depuis l'introduction du Léman Express, 80 % des logements et 86 % des emplois se situent désormais à moins de 1,5 km d'une gare. Le canton travaille actuellement sur des aménagements pour faciliter l'accès des piétons aux stations. Du côté des TPG, le développement semble se poursuivre. Dans leur communiqué de presse (2019), ces derniers annoncent une hausse de 1,4 % des voyageurs et atteignent 215,4 millions de voyages en 2018. Le parlement genevois a accordé des financements plus importants aux TPG par rapport aux années précédentes, leur permettant ainsi d'atteindre 1,8 % de croissance. Enfin, le canton tente de favoriser le développement du vélo, qu'il soit classique ou à assistance électrique. En 2018, 480 km de route sont équipés de pistes ou de bandes cyclables. L'un des objectifs fixés par le canton est de compléter ces infrastructures cyclables avec 50 km de nouvelles pistes. Par ailleurs, 90 km d'aménagements existants seront améliorés afin d'augmenter la sécurité des cyclistes en offrant une continuité des réseaux. De nombreuses places de stationnement pour vélo devraient être proposées dans les années à venir (+2'500 places). La loi pour la mobilité cohérente et équilibrée (LMCE) a été votée et acceptée en 2016 avec 68 % des voix. Celle-ci octroie la priorité à la mobilité douce et aux transports en commun sur les véhicules individuels motorisés dans les centres urbains. Elle reste toutefois en attente de sa mise en œuvre. De nombreux efforts de la part des pouvoirs publics semblent être réalisés pour améliorer l'offre de TP ou promouvoir la mobilité douce auprès de la population. Finalement, compte tenu de la taille du canton et de son importante concentration autour du centre-ville, les distances couvertes par la majorité des travailleurs sont relativement faibles par rapport à ce que l'on pourrait observer dans d'autres villes bien plus étendues (OCT 2019). L'offre des TP est importante et vise aussi les régions frontalières du canton de Vaud et de la France voisine (CFF et Léman Express). Nous avons toutefois observé un manque de connexions entre les différentes régions des zones suburbaines et périurbaines du canton. En effet, la majorité des lignes part de zones périurbaines pour se rendre au centre-ville.

2.1.3.2 La demande

Deuxièmement, les facteurs liés à la demande montrent que chaque déplacement est lié à un certain nombre de contraintes telles que l'horaire, l'activité et la destination, susceptibles d'influencer le choix modal. Pour répondre à ces contraintes, les individus disposent de ressources spécifiques : le temps, le budget, l'équipement (véhicule ou abonnement), la condition physique et des compétences (aisance au volant, maîtrise des technologies dans les gares, etc.). Enfin, les préférences personnelles constituent la dernière composante des facteurs liés à la demande dont les habitudes et valeurs font notamment partie. Dans une étude préalable, Kaufmann (2002) détermine que le choix de la voiture individuelle n'est pas uniquement lié à la vitesse de déplacement des différents modes, mais aussi à des valeurs liées à la population occidentale. En effet, la voiture présente des caractéristiques propres correspondant à des symboles de liberté spécifiques à notre société. Parmi ces valeurs, il cite notamment la vitesse, la privatisation et l'individualisation.

L'étude du cas genevois montre que la demande varie selon les zones du canton. Au centre-ville, la part des ménages propriétaires d'une voiture diminue. Cela s'explique par la bonne desserte des TP, les distances à parcourir généralement contenues, mais aussi par le prix des places de parking et la difficulté d'en obtenir une. En revanche, dans les zones suburbaines et périurbaines, les chiffres restent stables depuis 2000. La part des ménages possédant un deux-roues motorisé augmente. Concernant les abonnements de TPG, la tendance est positive, d'autant plus que l'augmentation la plus significative se trouve dans la zone périurbaine. Ces tendances sont favorables à un report modal. Elles doivent toutefois compenser l'augmentation de la population et l'augmentation des distances parcourues (OCSTAT 2019c)¹.

2.1.3.3 Le territoire

Enfin, nous relevons les facteurs liés au territoire. Celui-ci engendre une demande de mobilité en raison des différents lieux dans lesquels les individus pratiquent leurs activités. En effet, les distances et le temps de trajet ont un impact sur le choix modal des personnes. De plus, l'aménagement du territoire en lui-même influence fortement les modes de transport, de même que la physionomie de l'espace, celle-ci étant le support physique des différents moyens de transport mis à disposition.

Dans le cas du canton de Genève, la surface est relativement plane, ce qui ne porte atteinte à aucun mode spécifique. En outre, la taille du canton est réduite (282,5 km²) et la distance parcourue depuis les extrémités du canton pour rallier le centre sont

¹ Cours avec Mme Dardel, Mobilité d'entreprise, Genève, 15 mai 2020

inférieures à 20 km à vol d'oiseau. De plus, près de 90 % de la population et la majorité des entreprises sont implantés dans le centre ou dans les zones suburbaines (ARE 2019b ; OCSTAT 2019a), tel que nous l'observons sur le tableau suivant (cf. annexe 1, figure 7, carte du canton de Genève) :

Tableau 1 : Répartition de la population genevoise

Communes	Population totale	Proportion relative	Proportion relative cumulée
Commune centrale	203 113	40,48%	40,48%
Suburbaines première couronne	142 849	28,47%	68,95%
Suburbaines deuxième couronne	102 225	20,37%	89,33%
Périurbaines	53 561	10,67%	100,00%
Total	501 748	100,00%	-

En revanche, malgré les avantages du territoire cités ci-dessus ainsi que l'offre relativement performante de TP, le territoire genevois dispose encore de certaines faiblesses. La compacité de l'aire urbaine crée effectivement des conflits d'usage entre les différents moyens de transport tandis que les réseaux piétons et les pistes cyclables ne disposent pas encore d'une qualité suffisante. Nous remarquons une organisation du réseau routier parfois discutable de même qu'une importante disparité de desserte entre les différentes régions. Enfin, bien que la population résidente dans le canton de Genève évolue dans un contexte théoriquement favorable au report modal, une partie importante des actifs sur le canton, les frontaliers, ne bénéficie pas des avantages de proximité énoncés ci-dessus (cf. annexe 1, SWOT mobilité Genève). En effet, grâce à son rayonnement international, à son taux de chômage très faible et à des salaires élevés, le canton de Genève présente un intérêt pour les populations frontalières. Les travailleurs étrangers viennent de plus en plus loin pour exercer dans le canton. De plus, l'étude de la situation du Grand Genève montre que 66 % des emplois de la région du Grand Genève se trouvent dans le canton, le tiers restant étant partagé entre le canton de Vaud et la France. Cependant, au niveau des logements, une part importante est maintenant construite en France et de nombreux Genevois quittent le canton pour bénéficier de loyers moins élevés en France voisine. Il en résulte un étalement de la population active dans le canton et hors du canton, ce qui génère une problématique de mobilité pour la région. La mise en place récente du Léman Express, ainsi que l'offre de CFF visent à desservir une partie de la population frontalière et donc répondre à cette problématique (Antoine et al. 2016)².

² Cours avec M. Beer, Économie globale et politique locale, Genève, 9 avril 2020

Malgré une tendance positive, le report modal peine à convaincre la population. C'est pourquoi les États de Genève et Vaud (2016) recommandent une action conjointe des pouvoirs publics et des entreprises, qui peuvent influencer le comportement de leurs collaborateurs avec diverses mesures.

2.1.4 Principales alternatives possibles pour un report modal

La voiture individuelle privée se positionne comme étant le mode de déplacement privilégié de la population genevoise et transfrontalière. Avant de détailler les alternatives existantes (cf. annexe 2, SWOT des différents modes de transport), il convient de comprendre les atouts qu'offre la voiture individuelle à ses utilisateurs.

Parmi ses avantages saillants, nous retrouvons la sphère intime, le confort, la polyvalence, le fait de pouvoir transporter sur de courtes, moyennes ou longues distances des personnes et/ou des affaires très facilement et quasiment de « de porte à porte ». Elle leur permet de se déplacer seuls, sans avoir à s'accorder sur un horaire de covoiturage ou aux horaires des TP. De plus, elle propose de nombreuses commodités telles que la climatisation ou le chauffage qui la rendent confortable en tout temps. Elle fournit une protection à l'usager en cas de mauvais temps et même en cas d'accident. Elle sert aussi bien à se rendre sur le lieu de travail qu'à faire les courses où amener les enfants à leurs activités extra-scolaires. Toutefois, malgré les nombreux avantages cités ci-dessus, la voiture présente de nombreux défauts. Le coût d'achat et d'utilisation du véhicule est particulièrement important. Il est très difficile de trouver des places de parking dans le canton et les déplacements sont sensiblement ralenti aux heures de pointe. Finalement, la voiture individuelle est susceptible d'être taxée plus fortement dans les années à venir au vu de l'engagement climatique de la Suisse. Le pays a déjà mis en place des taxes à l'importation et la taxe sur l'essence pourrait encore augmenter (OFEV 2018).

Du côté de l'entreprise, fournir des places de stationnement aux employés coûte cher et les parkings sont une source de tension entre les employés et l'employeur. De plus, la conduite engendre un stress aux conducteurs pouvant se répercuter sur la productivité des collaborateurs. La voiture ne semble donc pas aussi appropriée pour les déplacements dans le canton que ce que les chiffres montrent dans les statistiques d'utilisation. Toutefois, nous verrons que les alternatives présentent elles aussi des avantages et des inconvénients, tant pour l'entreprise que pour les employés. Nous avons sélectionné les alternatives les plus probables et les plus fréquemment utilisées actuellement : les transports en commun, la marche, le vélo « classique » et à assistance électrique ainsi que le covoiturage et les déplacements multimodaux.

2.1.4.1 Les transports publics

Les TP proposent des atouts différents de la voiture individuelle. Les individus sont dans ce cas passagers et se libèrent du stress de la conduite. En outre, le prix d'un abonnement annuel est sensiblement inférieur au coût des trajets en voiture. Les TP évitent également aux utilisateurs de perdre du temps à chercher une place de parking. Ce mode de transport ne présente toutefois pas autant de polyvalence que la voiture individuelle, notamment quant à son intimité et sa rapidité de déplacement pour se rendre dans des zones excentrées et avec une quasi possibilité de « porte-à-porte ». Les transports en commun peuvent être problématiques pour des personnes domiciliées dans des régions périphériques, moins desservies et aux fréquences plus rares. De plus, les personnes se tournent rapidement vers d'autres alternatives si l'accès aux arrêts est éloigné du domicile ou du lieu de travail, de même que pour le nombre de changements de lignes. Plus ce dernier est élevé, moins les transports en commun sont attractifs. Cette observation est corroborée par une étude de l'EPFL sur la population active du Grand Genève, ayant déterminé que 56 % de la population renonce à utiliser les transports en commun si le nombre de changements de ligne est supérieur à deux alors que la proportion d'abandon de ce mode n'est que de 30 % environ pour un nombre de changements inférieur ou équivalent à deux (Kaufmann et al. 2019). Ce mode de transport est donc bien adapté aux déplacements urbains et suburbains, mais ne sera pas aussi efficace pour un individu habitant dans une région plus éloignée de son lieu professionnel, en raison du nombre de changements et du temps de trajet.

2.1.4.2 Le vélo classique

Le vélo « classique » est, lui aussi, un véhicule individuel. Il permet un déplacement rapide, spécialement adapté aux trajets courts. Il nécessite très peu d'investissements financiers et ne rencontre pas les mêmes problèmes que ceux liés aux voitures, notamment les parkings. La maniabilité de ces véhicules permet de se frayer un chemin en ville sans souffrir des bouchons. Cependant, le vélo n'est pas habilité à véhiculer des passagers et ne permet le transport que d'un nombre limité d'objets (sacoches, sac à dos). Certaines personnes peuvent aussi se montrer réticentes lors de la conduite de ce genre de véhicule, celui-ci n'offrant pas autant de sécurité à l'utilisateur qu'une voiture ou que des transports en commun. Les aléas météorologiques peuvent compliquer l'utilisation du vélo par rapport à la voiture, ainsi que les déplacements de moyenne à longue distance. Le vélo peut aussi nécessiter la mise en place d'infrastructures pour les employés telles que des douches et vestiaires en raison de l'effort physique, ainsi que des parcs à vélo afin de pouvoir les entreposer de manière sécurisée et à l'abri des intempéries.

2.1.4.3 Le vélo à assistance électrique

Quant au VAE, il présente des atouts et défauts globalement similaires au vélo « classique ». Les principales différences se mesurent au niveau de la réduction des efforts réalisés par l'utilisateur et de la vitesse de déplacement. L'assistance électrique permet au véhicule d'avancer plus vite et le rend, par conséquent, intéressant pour parcourir des distances plus importantes que celles pratiquées avec un vélo sans assistance. La batterie nécessitera toutefois des charges régulières s'accompagnant de la mise en place de bornes à cet effet. Enfin, les vélos électriques roulant à plus de 45 km/h, requièrent un permis de conduire catégorie M (cyclomoteur) et le port du casque (TCS 2020). Ce mode de transport permet de parcourir des distances relativement longues, nécessitant peu d'effort et dans un temps contenu, à un prix relativement élevé en revanche.

2.1.4.4 La marche

La marche ne présente pas une source de réticence comme cela pourrait être le cas dans l'utilisation du vélo. Toutefois, ce mode est adapté pour parcourir de courtes distances. Il présente des avantages et inconvénients similaires aux autres modes de mobilité douce. La marche souffrira légèrement moins des aléas climatiques que le vélo, notamment au sujet de la tenue vestimentaire. L'aspect de la proximité avec d'autres individus et l'absence d'horaires lui confèrent un avantage par rapport au covoiturage et aux transports en commun. Les impacts positifs de la marche sur la santé des employés peuvent profiter à l'entreprise, de même que l'absence d'infrastructures particulières à mettre en place pour ce mode de déplacement (pas de place de parking, aucune nécessité de douche et de vestiaire spécifique).

2.1.4.5 Le covoiturage

Finalement, le covoiturage permet de réduire les émissions provenant des employés tout en leur permettant de bénéficier des nombreux avantages de la voiture. Cette dernière est partagée, mais nécessite une bonne entente des personnes qui l'utilisent, ainsi que le respect des horaires communs et des trajets similaires. Cette solution semble bien adaptée aux habitants de zones périphériques qui ne peuvent pas ou très difficilement utiliser les modes doux ou les transports en commun. Pour l'entreprise, cette solution permet de réduire passablement le nombre de places de parking utilisées. Cependant, cette mesure peut impliquer la mise en relation des employés qui souhaitent covoiturer via des applications spécialement dédiées au covoiturage ou des applications de messageries communes. Bien entendu, les covoitureurs doivent se situer dans des régions proches sous peine de dissuader les personnes intéressées.

2.1.4.6 Les déplacements multimodaux

En plus de tous les modes cités précédemment, il est important de ne pas négliger les déplacements multimodaux. Certains employés peuvent parcourir une partie de leur trajet en TP et une autre partie à pied, ou encore rejoindre une gare / arrêt de bus en voiture, puis finir le trajet en TP.

Les modes peuvent aussi être alternés durant l'année, en fonction des saisons. Un employé peut par exemple décider de se déplacer en VAE durant la bonne saison et basculer sur les TP dès le début de l'hiver ou lors de périodes de fortes pluies.

2.2 Plans de mobilité dans les entreprises genevoises

Après avoir déterminé les facteurs influençant le choix modal et analysé les différents modes, nous avons recherché des cas d'entreprises genevoises afin d'étudier leurs motivations liées à la mise en place de plans de mobilité, les mesures proposées, ainsi que les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les facteurs clés de succès. Assurément, chaque aspect varie en fonction des entreprises et de leur contexte. Nous avons réalisé des interviews auprès de cinq entreprises genevoises : un laboratoire de la ZIMEYSA souhaitant rester anonyme³, Genève Aéroport⁴, les SIG⁵, l'IMAD⁶, et Infomaniak⁷. Nous nous sommes également appuyés sur des informations plus théoriques issues de la littérature.

2.2.1 Motivations liées à la mise en place d'un plan de mobilité

La gestion du stationnement et la réduction des coûts sont deux motivations directement liées aux parkings, d'autant plus que l'augmentation du nombre de collaborateurs peut occasionner la saturation du parking. Dès lors, l'attribution des places de parking peut devenir une source de tension entre les employés, désireux d'obtenir une place attitrée. Comme nous l'avons observé lors d'une interview auprès d'une entreprise sise dans la zone industrielle de Meyrin-Satigny, la mise en place d'une gestion des places atténue les conflits entre employés et favorise ainsi la satisfaction de ces derniers. Il est également important de noter que certaines entreprises mettent en place des plans de mobilité tant pour améliorer les déplacements de leurs employés que pour faciliter l'accès au site pour les clients. D'autre part, les coûts liés à la location et l'entretien d'une place de parking sont très élevés. C'est le cas notamment de Genève Aéroport dont

³ Entretien avec M. Anonyme, Directeur, Meyrin, 5 mars 2020 (cf. annexe 3)

⁴ Entretien avec M. Quaglia, Chef de projets environnement, 5 mars 2020 (cf. annexe 4)

⁵ Entretien avec M. Bagnoud, Ingénieur environnement, 12 mars 2020 (cf. annexe 5)

⁶ Entretien avec M. Hoffman, Direction logistique, Genève, 4 mars 2020 (cf. annexe 6)

⁷ Entretien avec M. Patti, Responsable du développement durable, Genève, 25 mars 2020 (cf. annexe 7)

l'activité souffre de la congestion générée dans les alentours et des difficultés à proposer des places de parking pour ses clients. Financer un espace suffisant pour les employés ou du moins une partie des employés peut s'avérer compliqué pour les entreprises. Le Guide à l'attention des entreprises (État de Genève et État de Vaud 2016) annonce des chiffres fournis par la Fondation des parkings, détaillant les coûts de création d'une place allant de CHF 5'000 pour une place en surface, à CHF 60'000 pour une place en sous-sol, ainsi que les coûts d'entretien annuels qui s'élèvent en moyenne à CHF 2000 par an. Ces montants se répercutent sur les prix des places de parc qui se situent entre CHF 100 et CHF 400 par mois. Dans la plupart des cas, les entreprises subventionnent totalement ou en partie les places de parking de leurs employés. Les sommes dépensées peuvent rapidement représenter des coûts conséquents pour l'entreprise. De plus, les entreprises peuvent aussi tenter de diminuer les dépenses relatives aux véhicules de fonction.

Un plan de mobilité vise également à améliorer la qualité de vie des collaborateurs et leur santé. Les déplacements représentent en effet une source de tension et de stress pour les employés, ainsi que d'importantes pertes de temps selon la situation de l'employé. Un plan de mobilité réalisé correctement est à même d'améliorer leurs conditions de travail et leur bien-être grâce à des déplacements plus efficents, réduisant la perte de temps dans les embouteillages et les recherches de places de parc. La réduction du temps perdu dans les embouteillages est notamment l'un des principaux objectifs des SIG. Diverses études ont démontré l'impact de la conduite sur le stress des conducteurs de véhicules (Scott-Parker et al. 2018). Un report modal adéquat est en mesure de réduire ce stress et d'augmenter ainsi la qualité de vie des collaborateurs. Nous relevons par ailleurs que l'OMS recommande une activité physique régulière à la population. La sédentarité s'est effectivement immiscée dans les modes de vie de la population et représente le quatrième risque de mortalité sur Terre. L'organisation conseille une activité physique modérée de 300 minutes par semaine pour les personnes entre 18 et 64 ans ou une activité soutenue de 150 minutes (OMS 2010). Les déplacements domicile-travail peuvent ainsi apporter des bénéfices pour la santé des collaborateurs.

La sensibilisation aux questions environnementales fait aussi l'objet d'une motivation que l'on peut observer dans le contexte actuel. Certaines entreprises genevoises se sont engagées dans un système de management environnemental où l'optimisation de l'utilisation de la voiture est un aspect s'avérant indispensable. Cette optimisation doit leur permettre d'atteindre les objectifs fixés et d'améliorer leur image en se positionnant comme des exemples en la matière. Nous observons que l'intérêt pour les questions

environnementales émane tant du côté de la direction de l'organisation que du côté des collaborateurs, voire parfois des partenaires d'affaires qui exigent un comportement exemplaire. Dans le cas d'Infomaniak, la durabilité est inscrite dans les valeurs de l'entreprise et elle est aussi utilisée comme atout dans l'offre proposée. Le directeur de l'entreprise accorde un intérêt particulier à la durabilité et a insufflé cet aspect dans son entreprise. Du côté du laboratoire de la ZIMEYSA, le sondé a mentionné avoir déjà remarqué des exigences de partenaires au sujet de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Quelle que soit l'origine, la mise en place d'une mobilité efficiente et respectueuse de l'environnement offre un gain important en termes d'image aux entreprises.

Enfin, une entreprise peut être appelée à mettre en place un plan de mobilité en raison de contraintes légales ou imposées par les propriétaires. La démarche est alors réactive. Lors de nos interviews, nous avons discuté avec plusieurs entreprises genevoises semi-étatiques qui se doivent de montrer l'exemple et d'être pionnières en la matière. Certaines organisations décident d'appliquer la norme ISO 14'001 impliquant notamment une réduction des impacts de la mobilité. Afin d'être certifiée, l'entreprise sera soumise à un audit visant à s'assurer de la mise en place d'un management environnemental efficient. Nous avons notamment observé le cas des SIG qui ont obtenu la certification ISO 14'001 depuis 2002 et dont la réduction de l'impact de la mobilité professionnelle et privée fait partie des critères.

2.2.2 Panel de mesures

Dans les faits, malgré une légère diminution de la proportion de voitures dans le canton, les alternatives peinent à se démarquer. C'est pourquoi, différentes mesures peuvent être mises en place par les entreprises pour favoriser le report modal et donner ainsi une chance à la mobilité douce, partagée ou publique. Ces mesures sont aussi nombreuses que les entreprises qui les mettent en place. Il n'existe effectivement aucune manière de faire absolue car il est nécessaire d'évaluer les spécificités de l'entreprise, notamment au niveau des caractéristiques des employés, de la situation géographique, de ses fonds, de la desserte et des horaires des TP.

2.2.2.1 Les transports publics

Fréquemment, nous relevons des mesures relatives aux TP. Celles-ci consistent principalement en une aide financière à l'achat d'un abonnement de transports en commun. Certaines entreprises décident de financer partiellement l'abonnement et d'autres proposent un financement total. Cette mesure est omniprésente dans les cas observés. Seule la somme offerte par les entreprises varie. Il est aussi possible de mettre

en place une navette d'entreprise à proximité de la gare ou de parkings éloignés pour amener les employés sur le site de l'entreprise, tel que nous l'avons observé dans les cas de Genève Aéroport et le laboratoire de la ZIMEYSA. Bien entendu, le coût d'une telle mesure est très élevé et sera davantage adapté aux grandes entreprises. L'utilisation des transports en commun dépend fortement de l'offre proposée et de la situation géographique de l'entreprise : bien desservie, proche d'un arrêt de bus / tram ou gare, mais aussi du nombre de changements de lignes à effectuer par l'employé.

2.2.2.2 La mobilité douce

D'autres mesures, relatives à la mobilité douce, sont aussi à considérer. Nous avons relevé des aides financières aux utilisateurs de vélos, telles qu'elles sont proposées pour les TP. Certaines entreprises disposent de réductions auprès de magasins de vélos de leur région, allant de 20 % à 40 % à l'achat d'un vélo par un employé. C'est notamment le cas des SIG et de Genève Aéroport. Toutefois, différents aménagements sont nécessaires pour favoriser la mobilité douce, principalement la mise à disposition de casiers, de douches, de vestiaires, de parkings à vélo sécurisés et, si possible, couverts. De plus, les organisations proposent des périodes d'essais de vélos classiques ou à assistance électrique durant la bonne saison pour motiver les employés. La mise à disposition de bornes de recharge sur le lieu de travail peut s'avérer payante. Enfin, l'entreprise peut proposer le paiement d'une partie ou de la totalité des services d'entretien des vélos. L'utilisation du vélo dépend pour beaucoup de la proposition de zones favorables à l'utilisation de ce mode de transport : des pistes ou bandes cyclables qui ne sont toutefois pas du ressort de l'entreprise.

2.2.2.3 Le covoitage

Le covoitage dispose également de son lot de mesures. Il nécessite la mise en contact des personnes et divers avantages tels que l'attribution facilitée d'une place de parking aux covoitureurs. La situation géographique des employés est elle aussi déterminante. Les détours que le covoitage peut occasionner risquent d'être dissuasifs. Dans les cas concrets étudiés, nous soulignons le fait que la mise en relation des employés s'avère relativement difficile et coûteuse. La personne interviewée de Genève Aéroport a affirmé que l'organisation avait proposé une application de mise en relation des employés qui a bien fonctionné dans un premier temps. Une fois le premier contact établi, il a remarqué que l'utilisation des technologies de communication usuelles semblait mieux convenir aux employés. L'application a donc rapidement été abandonnée en raison de son utilisation réduite et des coûts qu'elle engendrait. D'autre part, certaines entreprises situées dans des zones industrielles tentent parfois d'organiser des covoiturages entre les différentes entreprises. Cette solution semble convenir dans le cas où les horaires

des employés sont similaires. Elle a ainsi mieux fonctionné dans la ZIPLO, zone dans laquelle nous observons une certaine unité au niveau des horaires, que dans la ZIMEYSA.

2.2.2.4 Le stationnement

Les mesures liées au stationnement sont principalement dissuasives, comme par exemple la limitation du nombre de places de parking, des modifications des règles d'attribution des places ou encore des modifications des tarifs. Elles peuvent toutefois favoriser les personnes ayant opté pour le covoiturage au moyen de réduction des prix pour l'attribution d'une place ou simplement en attribuant les places en priorité aux covoitureurs. Ces mesures sont très souvent observées. Elles varient entre des subventions réduites des places et une facturation totale du coût de la place à l'employé. Concernant les avantages offerts à certaines populations, nous retenons l'exemple de Genève Aéroport qui octroie plus facilement des places aux covoitureurs et à un tarif préférentiel. Infomaniak offre aussi une subvention de CHF 300 aux covoitureurs. Il est important de noter l'intérêt de ces mesures, le stationnement étant défini comme « un levier du choix modal » (Tufo, Favre, 2017-2018, p. A-3). Les estimations montrent que lorsque les places sont assurées aux collaborateurs, ces derniers se rendront sur leur lieu de travail en voiture dans 95 % des cas, quelle que soit l'offre de transport en commun ou autres alternatives possibles. Il est donc indispensable de mettre en place des mesures touchant au stationnement au sein des entreprises.

2.2.2.5 Les primes et subventions

Chaque mesure peut être accompagnée de subventions ou primes de fin d'année en fonction de l'effort réalisé par les employés afin d'ajouter de l'intérêt pour le report modal. Il est aussi profitable pour l'entreprise de faire participer un maximum les employés afin d'être proche des préoccupations de ces derniers. Dans l'exemple le plus prononcé en faveur de la mobilité douce, chez Infomaniak, nous observons des primes extrêmement incitatives pour la mobilité douce, allant jusqu'à CHF 1'500 par an pour les personnes ne venant qu'en vélo ou à pied. La rétribution diminue pour une utilisation mixte de la mobilité douce et des transports en commun à CHF 1'000 par an, CHF 850 pour l'utilisation des transports en commun toute l'année, CHF 300 pour le covoiturage et le paiement total des places de parking à la charge des employés qui viendraient en TIM.

2.2.3 Coûts et bénéfices d'un plan de mobilité

2.2.3.1 Les coûts

Lors des entretiens effectués avec des entreprises genevoises, nous nous sommes intéressés aux coûts que peut représenter la mise en place d'un plan de mobilité en

entreprise. Il est difficile de donner une moyenne des coûts tant les mesures sont variées en raison des spécificités des entreprises. L'exemple de Genève Aéroport montre que sur CHF 2,4 millions alloués au plan de mobilité dans sa globalité, CHF 1,9 million est dépensé pour les navettes qui remplacent les TPG durant la nuit. Les employés ont en effet des horaires variables et une partie importante du personnel travaille de nuit et ne peut disposer de l'offre des TP. Toutefois, si nous calculons une somme par employé, nous arrivons à légèrement plus de CHF 200 par employé (2,4 millions / 11'000 employés). Du côté d'Infomaniak, le sondé a avancé un chiffre de CHF 1'000 par employé en moyenne. Les montants varient donc en fonction de ce que les sondés incluent dans les coûts liés au plan de mobilité, aux caractéristiques des entreprises et aux mesures proposées. Les coûts ne semblent à priori pas démesurés par rapport au coût annuel d'une place de parking.

Il convient de déterminer quels frais sont à prendre en compte dans le chiffrage des coûts liés au plan de mobilité. En effet, une partie importante des montants liés à la mobilité sont dans tous les cas supportés par l'entreprise, qu'elle dispose ou non d'un plan de mobilité, notamment les places de parking et la ressource en charge de leur attribution et leur paiement. La somme imputable au plan de mobilité se limite au surcoût potentiel engendré par les diverses mesures incitatives et les éventuelles actions de promotion liées, mais surtout au temps passé sur les tâches d'élaboration et d'amélioration du plan. Il est donc difficile d'avancer un chiffre précis par rapport aux interviews menées, ne sachant pas exactement ce que les entreprises incluent dans leurs coûts.

Au niveau des ressources, le nombre varie aussi en fonction de la taille de l'entreprise. De manière générale, une ressource est allouée pour l'élaboration, la gestion et l'amélioration du plan de mobilité aidée par quelques employés de soutien qui ont des tâches liées au plan de mobilité dans leur cahier des charges. Dans le cas de Genève Aéroport, une ressource à temps plein s'emploie à la gestion des parkings, tandis qu'une ressource à quart de temps plein œuvre sur les navettes. A l'IMAD, une ressource consacre entre 50 et 60 % de son temps au plan de mobilité. Du côté d'Infomaniak, deux à trois ressources travaillent sur le plan de mobilité, chacune à temps partiel. Bien entendu, le temps passé par les ressources sur l'élaboration du plan de mobilité ou l'introduction d'une nouvelle mesure importante nécessite de la disponibilité. La majeure partie des entreprises sondées disposent déjà de plans de mobilité depuis plusieurs années et se situent dans l'amélioration continue plutôt que dans l'élaboration du plan. D'après les entreprises genevoises, l'amélioration continue augmente relativement peu

les coûts. Habituellement, les chargés de l'amélioration continue allouent approximativement 10 % de leur temps à ces tâches.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales sources de coûts d'un plan de mobilité, de sa création à son fonctionnement :

Tableau 2 : Coûts liés aux plans de mobilité

Coûts de projet	
Étude d'un plan de mobilité	Temps passé par la / les ressource(s) sur le plan de mobilité (état des lieux, enquête, plan d'action, création des conventions (contrats))
Ateliers et tests	Coût des locations de vélos d'essai, tickets TP, coût d'opportunité (temps passé sur des tests plutôt que sur le travail à effectuer pour les collaborateurs)
Infrastructures	Modification / aménagement potentiel en fonction des mesures (parking à vélo, sécurisé et couvert, douches, etc.)
Communication	Les communications de lancement sont indispensables
Coûts de fonctionnement	
Gestion du plan	Temps passé par la / les ressource(s) sur le plan de mobilité dès son lancement (sondages, réalisation d'un bilan, gestion de l'amélioration continue)
Communications	Communications sur le plan de mobilité, communication des résultats, communication des nouveaux objectifs
Gestion des subventions	Attribution des subventions aux collaborateurs
Ateliers et tests	Coût des locations de vélos d'essai, tickets de TP, coût d'opportunité (si besoin)
Surcoûts du plan de mobilité	Éventuellement, dans le cas où l'entreprise dépenserait plus à cause de son plan de mobilité

Commentaire : Nous avons fait appel à une société spécialisée qui désire rester anonyme afin de savoir quels étaient les tarifs en cas de mandat d'une société externe. Le tarif journalier d'un consultant s'élève approximativement à CHF 1'100 HT / jour. Concernant l'élaboration du plan de mobilité, la personne interrogée a indiqué la présence de nombreux frais incompressibles ne dépendant pas de la taille de l'entreprise. En moyenne, l'élaboration (état des lieux, enquête et recherche de mesures adaptées) d'un plan coûte CHF 20'000 pour une durée estimée à environ 18 [J*H]. Naturellement, ces valeurs sont approximatives et propres à une société. Elles permettent toutefois d'obtenir un ordre d'idée des coûts de mandat d'une société externe⁸.

⁸ Anonyme, 2020. *RE : Renseignement : Plan de mobilité – Travail de Bachelor* [message électronique]. 26.06.2020

2.2.3.2 Les bénéfices

En ce qui concerne les bénéfices, ils sont variés et souvent compliqués à chiffrer. Nous proposons ci-dessous une liste des bénéfices pour les entreprises, les employés et la société en général :

Tableau 3 : Bénéfices liés aux plans de mobilité

Pour l'entreprise	Pour les employés	Pour la société (échelle locale)
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la mobilité des employés Amélioration d'image en interne (outil de dialogue social) Amélioration d'image en externe Action positive pour l'environnement Diminution des coûts imputés au transport Diminution des problèmes de congestion et de stationnement sur le site Amélioration de l'accessibilité pour les clients et/ou visiteurs Réduction de l'absentéisme (amélioration de la santé) 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution du stress relatif au transport Réduction des accidents Diminution des coûts de transport Action positive pour l'environnement Amélioration de l'équité Potentielle action positive sur la santé (selon le mode choisi) Garantie d'avoir une place de parc pour les employés qui ne peuvent s'en passer Impact positif potentiel sur les déplacements privés 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution du trafic et donc augmentation de l'attractivité du territoire Diminution des émissions de CO₂ Impact positif sur la santé Diminution des nuisances sonores Diminution des accidents Diminution des coûts médicaux liés à la santé Potentiellement plus de places de parking à disposition

Les entreprises interrogées communiquent les résultats obtenus plutôt que les bénéfices qu'elles retirent des plans de mobilité. En effet, tous les bénéfices liés à la réduction des nuisances sonores et aux émissions de CO₂ ne sont que très rarement déterminés par les entreprises, de même que les impacts sur la santé. Des études ont démontré les impacts positifs de l'activité physique sur la santé des personnes, mais il n'est pas aisné pour une entreprise d'évaluer la part imputable à son plan de mobilité. Bien entendu, d'autres facteurs personnels des individus interrogés peuvent influencer les réponses et donc les résultats observés. Les entreprises perçoivent cependant des résultats positifs liés à leur image, tant du point de vue des clients et partenaires d'affaires qu'au niveau interne. En effet, l'attrait des employés envers des entreprises qui amorcent des

démarches de durabilité a été soulevé à plusieurs reprises. Enfin, les avantages liés à la mobilité et aux parkings sont bien perçus par une partie des collaborateurs et se retrouvent dans les pourcentages d'adhésions aux mesures proposées.

2.2.4 Résultats escomptés

Selon le support de cours de l'HEPIA (Tufo, Favre, 2017-2018), les effets attendus vont d'une réduction de 10 % à 20 % des déplacements pendulaires. En ce qui concerne les déplacements professionnels, la réduction n'excède pas les 10 %. L'impact écologique est très difficile à quantifier et semble réduit car les principaux efforts se font sur des trajets très courts. Cependant, une répercussion réelle est observée sur les habitudes des employés notamment lors de leurs déplacements privés.

Nous avons tenté de confronter ces taux aux résultats obtenus à Genève. Le laboratoire de la ZIMEYSA avance des chiffres très positifs tenant compte du fait qu'ils ont maintenu le financement total des places de parking. Leurs mesures ne sont que des subventions pour les transports en commun ou pour la mobilité douce. Environ 17 % des collaborateurs bénéficient de subventions pour les TP, 10 % des employés covoitent tous les jours et 30 à 40 employés se déplacent à vélo durant la bonne saison. Au total, c'est entre 25 et 30 % des déplacements pendulaires qui se font avec une alternative à la voiture individuelle. Du côté de Genève Aéroport, les statistiques établies montrent que 38 % des employés utilisent un mode de transport durable avec une progression de 1 % par an en moyenne. Concernant les véhicules individuels motorisés, leur part a diminué de 11 % en 10 ans. Concernant l'IMAD, le plan de mobilité pour les déplacements pendulaires est en cours d'élaboration. Toutefois, le responsable note une dynamique très positive, principalement en raison de la mise en place du Léman Express. Les SIG, quant à eux, constatent une diminution de 9,3 % des émissions de leur flotte de véhicules entre 2019 et la moyenne de la période de 2016 à 2018, ainsi qu'une diminution de 5,1 % des entrées aux parkings. Durant cette même période, les abonnements aux TP ont augmenté de 16 %, pour un total de 540 collaborateurs (environ 30 %). Finalement, Infomaniak compte 90 collaborateurs sur 130 qui bénéficient de subventions pour les différentes alternatives à la voiture, soit approximativement 70 %.

Ces résultats sont donc globalement supérieurs à ce qu'annonce le support de cours de l'HEPIA (Tufo, Favre, 2017-2018), notamment pour les déplacements pendulaires. Ceci peut s'expliquer par les valeurs des entreprises sondées. En effet, certaines entreprises basent leur proposition de valeur sur la durabilité, d'autres se veulent pionnières dans le domaine. En ce qui concerne les différences de résultats, les entreprises ne proposent

pas les mêmes avantages à leurs employés. Certaines mesures sont plus persuasives que d'autres. De plus, les sondés signalent et déplorent des avantages d'employés habitant à proximité tandis que d'autres déclarent avoir des difficultés en raison du nombre de frontaliers qui, en raison de leur situation géographique, ne disposent pas des mêmes possibilités de report modal. Néanmoins, les résultats présentés sont très positifs.

2.2.5 Facteurs clés de succès

Différents facteurs sont considérés comme incontournables afin de mener à bien un projet de mobilité pour entreprise. Voici les principaux aspects que nous avons relevés lors de nos interviews ainsi que dans le cours « Construction - Projet de la mobilité » (Tufo, Favre, 2017-2018).

2.2.5.1 Des mesures spécifiques

Il convient de proposer des mesures adaptées aux spécificités de l'entreprise. Comme mentionné précédemment, chaque entreprise est différente (caractéristiques des employés, emplacements, horaires, etc.) et évolue dans un contexte spécifique. Il est donc primordial de prendre en compte ces aspects et proposer un plan adapté à l'entreprise en question comme par exemple dans les cas de Genève Aéroport et du laboratoire de la ZIMEYSA qui ont une problématique liée aux horaires spéciaux des employés. Il n'existe pas une seule pratique possible.

2.2.5.2 Considérer équitablement les modes

Par ailleurs, il est important de considérer équitablement les différents modes de transport. Trop souvent, les entreprises offrent les places de parking aux employés qui se rendent en voiture au travail, sans offrir des avantages de valeur équivalente aux utilisateurs des transports en commun ou de la mobilité douce. Accorder une subvention égale à tous les modes représente une action minimale. Par exemple, nous pouvons observer que dans certaines entreprises où le plan de mobilité n'est pas encore abouti, l'employeur subventionne les places de parking et les abonnements de transports en commun. Toutefois, sur une année, une place de parking correspond à une subvention d'environ CHF 3'000 alors qu'un abonnement de transports en commun revient approximativement à CHF 500. Il est donc bien plus intéressant de demander une place de parking qu'un abonnement de TPG.

2.2.5.3 Une vision long terme & aller sur le terrain

Lors de la mise en place du plan de mobilité, nous avons relevé plusieurs conseils des entreprises interviewées. Le premier conseil traite de l'ampleur des mesures et des objectifs. Il ne faut pas viser un système trop complexe dès le début. Un plan de mobilité

est un projet à long terme et itératif : première mise en œuvre et améliorations cycliques. La seconde recommandation est d'aller sur le terrain, c'est-à-dire d'étudier les déplacements des employés spécifiquement afin d'obtenir une véritable idée des efforts à fournir pour cette personne et pas simplement imposer des mesures pouvant s'avérer inadéquates.

2.2.5.4 La communication

Durant la mise en place d'un plan de mobilité, l'entreprise doit veiller à sa communication et à la transparence de ses objectifs. Les collaborateurs peuvent se sentir visés et/ou lésés par la procédure. Il est donc primordial de clarifier les raisons et les objectifs d'un projet de mobilité. La communication autour de ce dernier est incontournable et se doit d'être réalisée en bonne et due forme. Elle nécessite d'être réalisée très tôt et de rester active tout au long du projet. De plus, l'équité doit être respectée pour ne pas froisser certains employés. De ce fait, les cadres ont pour mission de montrer l'exemple en participant au projet. En ce qui concerne les canaux de communication, les entreprises en utilisent autant que possible : les intranets, les sondages, les mails, la communication des résultats en fin de période, des forums, des ateliers, des tests de vélos, des présentations en collaboration avec les TPG et d'autres activités comme « Bike to Work » qui a été mentionnée à plusieurs reprises dans les interviews. Les cinq personnes sondées s'accordent sur l'importance de la communication auprès des employés.

2.2.5.5 Une démarche participative

La démarche a toutes les chances de réussir si elle est axée sur la participation des collaborateurs. Les problèmes, les attentes, les craintes et les idées des employés doivent être pris en compte le plus rapidement possible lors du lancement du projet. De plus, les idées et démarches personnelles d'employés sensibles aux questions de mobilité sont susceptibles d'apporter des solutions, mais aussi de créer une situation « d'employés participatifs ». Cela permet d'évaluer rapidement ce qui est bénéfique ou non, par le biais de sondages, par exemple, et si les propositions apportées répondent aux attentes en termes de mobilité. Les entreprises genevoises étudiées accordent beaucoup d'importance aux opinions et idées de leurs collaborateurs. Les méthodes varient, mais elles s'arrangent pour que les employés puissent être entendus et pour que leurs idées remontent vers les différentes directions.

2.2.5.6 L'implication de la direction

Les entreprises sondées sont catégoriques sur l'importance de l'implication de la direction. Cette dernière doit allouer suffisamment de ressources financières et

humaines dans la démarche. Un délégué mobilité peut rapporter les informations des employés à la direction et ainsi agir en tant qu'agent du changement, en plus de ses tâches purement liées à la mise en œuvre des actions. Le projet d'étude et d'élaboration d'un plan de mobilité doit disposer de ressources budgétaires (dont le financement de mesures attractives) et humaines adéquates si les objectifs de report modal veulent être tenus.

2.2.5.7 L'amélioration continue

Il convient aussi d'adopter une démarche cyclique. Le renouvellement des employés, toute modification de leurs habitudes ou tout changement du contexte de l'entreprise doivent être pris en compte et nécessitent des adaptations des mesures initiales. Les sondages sur les habitudes, les attentes et les perceptions des employés seront répétés annuellement afin d'ajuster la démarche initiale dans une optique d'amélioration continue. Afin d'illustrer cet aspect, Genève Aéroport a mentionné que les objectifs fixés allaient être difficiles à atteindre en raison de la proportion croissante de frontaliers engagés dans les entreprises du site Genève Aéroport. En effet, les mesures proposées s'adressent principalement à la population résidant dans le canton de Genève. De ce fait, le responsable mobilité travaille actuellement sur des mesures applicables aux pendulaires français. Ce changement des caractéristiques des employés incite l'organisation à adapter et faire évoluer ses mesures.

2.2.5.8 Le relai public et les infrastructures

Enfin, les infrastructures et les relais publics représentent un facteur de succès. Comme mentionné en début de document, la réussite d'un report modal dépend d'actions communes entre l'État et les entreprises. Toute loi ou action publique qui favorise la mobilité douce ou partagée ou qui défavorise la voiture individuelle aidera les entreprises dans leurs actions. Par exemple, plusieurs entreprises ont mentionné avoir obtenu des résultats très positifs de demandes d'abonnement depuis la mise en fonctionnement du Léman Express.

2.2.6 Les difficultés et risques

Plusieurs obstacles peuvent se présenter aux entreprises désireuses d'influencer la mobilité de leurs employés (Tufo, Favre, 2017-2018).

2.2.6.1 La crainte du changement

L'être humain n'aime guère le changement et, de ce fait, présentera des difficultés et réticences à l'idée de changer son mode de transport. Certaines situations peuvent faciliter l'acceptabilité d'un plan de mobilité : en cas de déménagement par exemple, les employés changent leurs habitudes, ce qui rend la situation propice à un changement

de mode de déplacement. Cet aspect amène les entreprises à accompagner le changement par diverses communications aux employés, afin que ces derniers comprennent pourquoi l'entreprise opère un changement, comment le changement va s'effectuer et quel objectif est visé.

2.2.6.2 La culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut aussi s'avérer être un frein à la mise en place d'un plan de mobilité. Chaque entreprise est différente et les cultures varient. L'acceptation d'un plan de mobilité sera favorisée par une culture d'entreprise sensible aux aspects environnementaux ou orientée sur une culture sportive ou sanitaire. A l'inverse, certaines entreprises placent la mobilité individuelle et l'automobile comme un atout central. Dans ce cas, la culture d'entreprise joue en défaveur d'une acceptabilité d'un plan de mobilité.

2.2.6.3 Le fonctionnement de l'entreprise

Le fonctionnement de l'établissement lié aux horaires et aux types d'emplois impacte significativement la mise en place d'un plan de mobilité. Dans le cas des horaires de nuit, les transports en commun deviennent moins attrayants (fréquence réduite ou service inexistant selon l'heure). L'aspect de la sécurité peut être remis en question pour les cyclistes qui ne disposent pas de phares aussi efficaces que ceux des voitures. Il en va de même pour des emplois nécessitant des déplacements vers leur lieu de travail, tels que les ouvriers de chantier qui changent régulièrement de sites. Même si des solutions peuvent être envisagées, elles sont toutefois plus difficiles à mettre en place.

2.2.6.4 Le financement

Le financement pose régulièrement un problème aux entreprises. Cependant, ces dernières disposent de moyens d'auto-financement, par exemple en modifiant la tarification des places de parking déjà disponibles. Comme indiqué précédemment (sous-chapitre 2.2.5.6), l'un des sondés a mis en avant l'importance d'un financement suffisant de telle sorte que les incitations à la mobilité durable soient suffisamment importantes. Dans le cas contraire, le plan de mobilité risque de s'avérer inefficace.

2.2.6.5 Un report modal sur les deux-roues motorisés

Finalement, un report modal sur les deux-roues motorisés peut être observé. Les employés sont à même d'abandonner la voiture pour le scooter ou la moto. Cela permet de contourner les problèmes liés à la voiture tout en bénéficiant d'un véhicule privé et motorisé. Toutefois, ce report génère non seulement des émissions de CO₂ et autres pollutions, mais cause aussi d'autres nuisances telles que le bruit et le stationnement sur les trottoirs ou autres zones proches de la route.

3. Cas pratique : Novagraaf

Dans cette partie, nous développons la mise en pratique des connaissances acquises au cours du chapitre précédent dans un cas réel réalisé auprès de l'entreprise Novagraaf située dans la commune d'Onex et s'intéressant à la mise en œuvre d'un plan de mobilité au sein de sa structure.

3.1 Présentation de l'entreprise

Depuis sa création en 1888 aux Pays-Bas, l'entreprise Van der Graaf & Co. s'est progressivement développée à l'international grâce à diverses acquisitions. C'est lors de sa fusion en 2000 avec l'entreprise Novamark qu'elle prend le nom de Novagraaf. Le début des années 2000 a vu l'entreprise se développer en Europe avant d'ouvrir des succursales en Chine, au Japon et aux États-Unis en 2016.

Novagraaf est spécialisée dans le domaine de la propriété intellectuelle. L'entreprise offre des conseils à des marques renommées, ainsi qu'à des entreprises. Elle dispose de plus de 380 avocats et spécialistes de l'administration de la propriété privée. Différents services sont offerts par l'entreprise allant d'un accompagnement tout au long du cycle de vie d'une marque, aux brevets, en passant par le développement de stratégies liées à la propriété intellectuelle. Enfin, Novagraaf bénéficie de technologies de gestion de propriété intellectuelle afin de garantir une gestion des données sécurisée à ses clients.

L'entreprise tente d'avoir un impact positif sur l'environnement et sur ses parties prenantes. Elle soutient notamment l'association « Mi otro mundo » qui œuvre pour les enfants défavorisés et a offert son aide lors de la crise du Covid-19 en donnant des masques médicaux à des maisons de retraite. Novagraaf met aussi en avant la poursuite d'un objectif d'égalité des salaires entre les femmes et les hommes (Novagraaf 2020).

Concernant le bureau de Novagraaf à Onex, il est divisé en deux groupes. Le premier, Novagraaf Switzerland SA, s'occupe des marques, dessins et modèles. Les clients sont surtout d'origine suisse, dans les domaines du luxe et du tourisme. Le second, Novagraaf International SA, sert principalement des clients internationaux, dont les plus importants proviennent du Japon. Il y a aussi quelques clients en France, notamment dans l'automobile. Le groupe se consacre principalement à la mécanique, l'électronique et à la chimie. En 2020, Novagraaf se développe encore. Elle s'est dernièrement associée à la société Pavis et se rapproche aussi de sociétés-sœurs⁹.

⁹ Entretien avec M. Roux (Dr), Mandataire en brevets européens, Genève, 7 juin 2020

3.2 Définition des objectifs et état des lieux

Les objectifs et l'état des lieux ont été définis avec les membres de la direction de Novagraaf. Les discussions ont été réalisées par téléphone et par Teams étant donné la situation liée au Covid-19.

Les directeurs ont demandé deux à trois solutions susceptibles d'être mises en œuvre afin de limiter l'utilisation de la voiture individuelle pour les déplacements pendulaires, avec des ambitions différentes en termes de résultats. Le coût de ces mesures ne doit pas occasionner des dépenses sensiblement plus importantes que ce qu'ils allouent actuellement aux places de parking. Enfin, le format Excel a été requis dans la réalisation du questionnaire pour des raisons de protection des données personnelles des collaborateurs.

L'entreprise dispose de douze places de parking dans l'immeuble (CHF 180/mois) et de quinze places dans le parking des Grandes-Communes (CHF 200/mois). L'enveloppe totale s'élève approximativement à CHF 62'000/an pour la trentaine d'employés, les places étant totalement à charge de l'employeur. Jusqu'à présent, la direction s'emploie à trouver une place pour chaque nouvel employé, ce qui soulève des difficultés en raison de l'augmentation actuelle du nombre de collaborateurs dans les bureaux d'Onex. Pour Novagraaf, le financement des places de parking est l'un des avantages principaux offert aux employés permettant de se différencier d'autres entreprises lors du recrutement. Par ailleurs, elle offre déjà des aides pour les TP à hauteur du prix d'un abonnement annuel TPG. Enfin, Novagraaf étant locataire du bâtiment, les possibilités de modification des infrastructures sont limitées. Il n'existe actuellement pas d'abri pour vélo, mais il serait envisageable d'utiliser une à deux places voiture à cet effet¹⁰.

3.3 Résultats obtenus

3.3.1 Synthèse des résultats

Voici les tendances principales qui se dégagent du questionnaire (27 réponses sur 34 collaborateurs) (cf. annexe 9, résultats du questionnaire Novagraaf) :

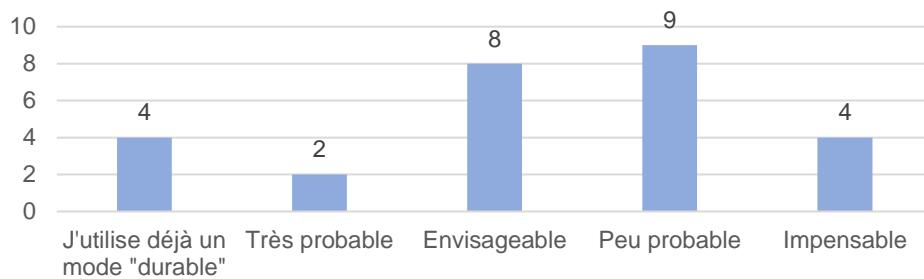
- Pratiquement tous se déplacent « toujours » en voiture (16/27) ou en deux-roues motorisés (4/27)
- Parking très attrayant (20/27 sont « satisfaits », 4 indifférents et 3 sans réponse)
- Peu d'entre eux disposent d'abonnement de TP (4/27)
- Proportion non négligeable de deux-roues motorisés (7/27)

¹⁰ Entretien avec M. Gaspoz, Directeur financier, Genève, 24 mars 2020 et entretien avec M. Vigand, Directeur Général Brevets, Genève, 26 mars 2020

- Quelques possibilités de covoitage (géographiquement)
- Peu de vélos électriques (3/27)
- Contraintes externes gérables pour 50 % des répondants
- Potentiel report modal accueilli positivement (30 % environ)
- Peu de télétravail actuellement, mais fort intérêt (~2j/semaine désirés)
- Grande ouverture aux discussions (environ 60% des répondants)

Globalement, la tendance générale est positive. Près de 30 % des sondés ne ferment pas la possibilité d'un report modal. La figure ci-dessous illustre les résultats des réponses à la question « Pourriez-vous envisager un changement d'habitude (à condition que Novagraaf propose diverses incitations) ? » :

Figure 2 : Report modal - Novagraaf



Le parking étant très avantageux pour les utilisateurs de la voiture, rien ne pousse réellement les collaborateurs à s'intéresser à d'autres modes. De plus, un nombre conséquent de répondants dispose de deux-roues motorisés. Le report modal sur ce type de transports est relativement probable en cas de mesures à l'encontre des places de parking (donc des voitures). Quant à la marche et au vélo classique, ce sont deux modes à abandonner au vu de leur insuccès.

3.3.2 Analyse des différents groupes

Les répondants ont été séparés en quatre groupes selon leurs réponses à la question susmentionnée.

NB : Certains répondants ont mentionné la même appréciation pour plusieurs modes. Le(s) mode(s) ayant la meilleure appréciation a / ont été noté(s) dans la 3^e colonne. Cette même appréciation est précisée dans la dernière colonne (Tableaux groupes 2-3-4).

3.3.2.1 Groupe n°1 : « j'utilise déjà un mode durable » (4)

Tableau 4 : Groupe 1 - Novagraaf

Répondant	Mode actuel	Commentaires
Répondant 1	VAE	1 utilisateur des TP a déclaré ne pas savoir si l'employeur subventionnait l'abonnement.
Répondant 2	TP	2 des utilisateurs TP iraient probablement plus vite en vélo électrique.
Répondant 3	TP	
Répondant 4	TP	1 utilisateur des TP vient aussi « souvent » en deux-roues motorisé.

Par rapport à la subvention approximative de CHF 2'000 accordée aux automobilistes (places de parking gratuites), ce premier groupe n'est pas autant avantage. Une subvention égalitaire serait probablement très bien vue et conforterait ce groupe dans son choix.

3.3.2.2 Groupe n°2 : « très probable » (2) & « envisageable » (8)

Tableau 5 : Groupe 2 - Novagraaf

Répondant	Mode actuel	Mode « durable » de préférence	Appréciation du répondant
Répondant 1	Deux-roues motorisé	Covoiturage	Plutôt adapté
Répondant 2	Deux-roues / covoiturage	Covoiturage	Plutôt adapté
Répondant 3	Voiture	TP / VAE	Plutôt adapté
Répondant 4	Voiture	Covoiturage	Plutôt adapté
Répondant 5	Voiture	TP	Plutôt adapté
Répondant 6**	TP	TP	Parfaitement adapté
Répondant 7	Deux-roues motorisé	VAE	Plutôt adapté
Répondant 8	Voiture	Covoiturage	Parfaitement adapté
Répondant 9	Voiture	Covoiturage	Plutôt adapté
Répondant 10	Voiture	VAE / Covoiturage	Parfaitement adapté

**Le répondant 6 n'a pas précisé venir avec un mode durable, mais a répondu venir « toujours » en transports en commun (réponse « incohérente », il pourrait se trouver dans le groupe n°1).

Les personnes ayant mentionné le VAE réclament souvent des douches et des infrastructures routières adaptées (le second point n'est pas du ressort de Novagraaf). Certains répondants ont mentionné un manque d'aisance quant à ce mode, malgré l'intérêt qu'ils lui portent. Concernant les transports publics, les sondés demandent plus de fréquence (toujours pas du ressort de l'employeur).

3.3.2.3 Groupe n°3 : « peu probable » (9)

Tableau 6 : Groupe 3 - Novagraaf

Répondant	Mode actuel	Mode « durable » de préférence	Appréciation du répondant
Répondant 1	Voiture	TP	Peu adapté
Répondant 2	Voiture	VAE	Plutôt adapté
Répondant 3	Voiture	VAE / Covoiturage	Peu adapté
Répondant 4	Voiture	VAE / Vélo classique	Parfaitement adapté
Répondant 5	Voiture	TP / Covoiturage	Peu adapté
Répondant 6	Voiture	TP / Covoiturage	Plutôt adapté
Répondant 7	Voiture	VAE	Plutôt adapté
Répondant 8	Deux-roues motorisé	VAE	Parfaitement adapté
Répondant 9	Voiture	VAE	Plutôt adapté

Malgré un report modal qualifié de « peu probable », certains répondants ont une vision positive à très positive de certains modes (VAE principalement). Parmi eux, trois personnes parcouruent moins de 10 km pour se rendre au travail et pourraient donc effectuer un report modal. S'agissant du répondant 6, résident du canton de Vaud, les TP semblent possibles. La personne se trouve à moins de 5 min de l'arrêt le plus proche et a besoin de deux changements. Un report modal est donc envisageable. Pour les cinq autres répondants, le report modal est trop peu probable au vu de leurs réponses.

3.3.2.4 Groupe n°4 : « impensable » (4)

Tableau 7 : Groupe 4 - Novagraaf

Répondant	Mode actuel	Mode « durable » de préférence	Appréciation du répondant
Répondant 1	Voiture	Covoiturage / VAE / TP	Peu adapté
Répondant 2	Voiture	-	Pas du tout adapté
Répondant 3	Voiture	Covoiturage	Plutôt adapté
Répondant 4	Deux-roues motorisé	VAE / TP	Peu adapté

L'un des répondants vient en voiture, mais réalise souvent du covoiturage. Les pratiques de cette personne sont donc « appropriées ». Pour les trois autres personnes du groupe, la situation risque de rester figée.

3.4 Mesures incitatives proposées

Dans la situation actuelle, l'avantage des automobilistes est trop important pour espérer un report modal. Afin de pallier cette différence, il est nécessaire de mettre au minimum les différents modes sur un pied d'égalité. Nous avons donc proposé trois mesures telles que demandées par la direction de Novagraaf.

3.4.1 Mesure n°1 : l'enveloppe fixe

L'entreprise peut proposer un système d'enveloppe fixe (égalitaire) pour tous ses employés qui vise à subventionner leurs déplacements. Le montant est fixé par la direction et peut changer d'année en année. Un montant proche des CHF 2'000 (en tout cas dans un premier temps) pourrait pousser des collaborateurs à changer leurs habitudes sans léser ceux qui préfèrent ou doivent continuer à utiliser la voiture.

Tableau 8 : Enveloppe fixe - avantages & inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Simplicité de gestion de la mesure Égalitaire (même montant) Maintien de l'un des « atouts à l'embauche » de Novagraaf 	<ul style="list-style-type: none"> Mesure peu contraignante (donc résultats moindres) Modèle avec un seul paramètre d'adaptation (montant de la subvention) Durabilité « moyenne » (pas de distinction entre les différents modes)

<ul style="list-style-type: none"> Montant proposé adaptable facilement Libre choix du mode de transport 	<ul style="list-style-type: none"> Les employés éloignés géographiquement n'ont pas les mêmes possibilités de report modal et peuvent se sentir défavorisés Possible dépense supplémentaire pour l'entreprise
--	---

Cette mesure est spécialement adéquate pour le lancement d'un plan de mobilité et pour une entreprise qui vise l'égalité entre les collaborateurs. Elle permettrait à Novagraaf de conserver son « atout à l'embauche » et s'avère peu contraignante pour les utilisateurs du parking. La résistance au changement devrait être faible dans un premier temps. Cela permettrait à la direction de mettre en place son plan de mobilité progressivement sans contrarier ses employés.

Les principaux inconvénients résident dans le manque de paramètres d'adaptation (ils ne peuvent faire varier que le montant de l'enveloppe), des dépenses supplémentaires possibles pour l'entreprise (même si ces dernières sont contenues) et enfin le manque de contraintes de la mesure pour les utilisateurs de la voiture individuelle.

3.4.2 Mesure n°2 : le modèle différencié

Novagraaf peut offrir une subvention différente selon le mode utilisé et la durabilité liée à ce dernier. L'entreprise choisit selon ses envies d'aider un mode plus qu'un autre. Ce modèle est bien plus contraignant, mais aussi plus efficace au niveau de la durabilité (environnementale). Il perd toutefois le côté égalitaire du modèle précédent.

Tableau 9 : Modèle différencié - avantages & inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Maintien de l'un des « atouts à l'embauche » de Novagraaf Montants proposés adaptables facilement Libre choix du mode de transport (même si plus contraignant que la mesure n°1) Mesure plutôt contraignante (donc résultats importants) Possibilités d'adaptation très nombreuses Durabilité élevée (incitation plus élevée pour les modes les plus durables) 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution forte de « l'atout à l'embauche » selon le mode de prédilection de la personne Gestion de la mesure plus complexe Mesure inégalitaire entre les modes Les employés éloignés géographiquement n'ont pas les mêmes possibilités de report modal et sont défavorisés

Ce système est en place chez Infomaniak. L'entreprise offre CHF 1'500 aux employés qui viennent en modes doux (marche et vélo), CHF 850 aux employés se déplaçant en transports en commun et CHF 350 pour les covoitureurs. Ils proposent aussi un mode « mixte » qui allie le vélo ou la marche avec les transports en commun selon la période de l'année. Celui-ci est subventionné à hauteur de CHF 1'000 par an. Les places de parking sont totalement à la charge de l'employé. Bien entendu, les montants sont adaptables en fonction des intérêts et motivations de Novagraaf.

Ce modèle pourrait causer bien plus de réticences et/ou de mécontentement auprès des collaborateurs de l'entreprise. Toutefois, les résultats seraient probablement plus importants et rapides.

3.4.3 Mesure n°3 : modèle mixte

Ce modèle propose de taxer légèrement les places de voiture et redistribuer la somme aux autres individus venant en modes durables. Il y a donc une enveloppe pour les modes durables et une autre enveloppe pour les utilisateurs de voiture (individuelle). Cela impacterait une grande part des collaborateurs de Novagraaf (les automobilistes). En revanche, le risque de dépasser la somme actuellement allouée au parking est faible voire inexistant.

Tableau 10 : Modèle mixte – avantages & inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> Maintien de l'un des « atouts à l'embauche » de Novagraaf Simplicité de gestion de la mesure Plutôt égalitaire entre les modes Montants proposés adaptables facilement (double montant) Libre choix du mode de transport (dans une certaine mesure) Durabilité élevée (incitation plus élevée pour les modes durables que pour la voiture) Ne génère pas de surcoût pour Novagraaf 	<ul style="list-style-type: none"> Diminution forte de « l'avantage à l'embauche » (basé sur les chiffres SIG) Avantages offerts pour les modes durables peu persuasifs (montant trop faible) Les employés éloignés géographiquement n'ont pas les mêmes possibilités de report modal et peuvent se sentir défavorisés

Le système est proposé aux SIG qui taxent les places de parking à hauteur de CHF 80 par mois. Ils offrent ensuite aux utilisateurs des transports en commun une subvention annuelle de l'ordre de CHF 450 et offrent des aides similaires aux utilisateurs des modes doux.

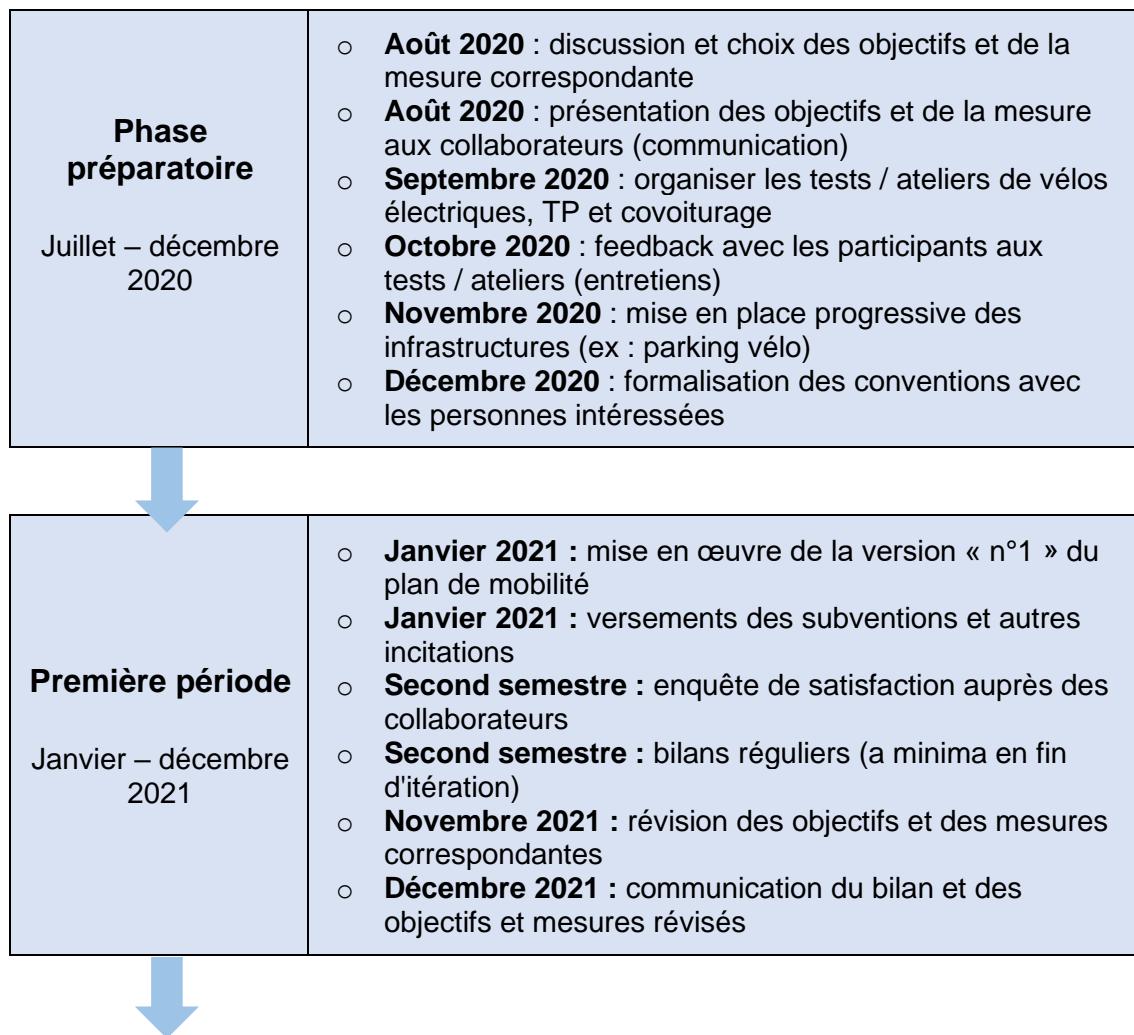
Ce modèle intermédiaire se situe entre le modèle de l'enveloppe fixe et le différencié. Il ne distingue pas les modes dits « durables » (même enveloppe pour tous), mais pénalise les utilisateurs du parking en leur offrant une enveloppe moindre. Si Novagraaf se calque sur les montants proposés par les SIG, la perte de « l'avantage parking » offert aux employés risque d'être fortement ressentie.

Commentaire : Faire prendre conscience du coût annuel d'une place de parking aux employés, en plus du coût d'utilisation du véhicule, peut les amener à réfléchir plus longuement sur leur choix de la voiture par rapport aux autres modes et pourrait éventuellement les amener à réévaluer les autres options.

3.5 Plan d'action

Nous avons proposé un exemple de timeline de mise en place pour le plan de mobilité à Novagraaf. Cette timeline comprend la phase préparatoire et la première période (année).

Figure 3 : Plan d'action - Novagraaf



Les itérations (périodes) se poursuivent jusqu'à l'atteinte des objectifs à long terme. Dans le cas où l'entreprise est satisfaite de la situation, il est important de poursuivre les bilans et communications aux collaborateurs et de ne pas figer les mesures choisies car le contexte de l'entreprise change (employés, mesures étatiques, amélioration de certaines lignes des transports en commun, etc.). Une fois la mesure déterminée, Novagraaf devra réaliser les ateliers et les tests pour les collaborateurs désirant essayer un ou plusieurs modes durables. Comme mentionné précédemment, plus la période d'essai est représentative (suffisamment longue), plus la perception des collaborateurs quant au report modal sera réfléchie. La direction devra communiquer la mesure choisie et les subventions accordées. De cette manière, les collaborateurs auront une idée claire

de la situation. Il serait intéressant de proposer un nouveau questionnaire ou de réaliser des discussions afin de s'assurer du nombre de personnes désirant changer leurs habitudes et de quelle manière. Enfin, il faudra formaliser les décisions des employés et mettre en place les infrastructures nécessaires (dans la mesure du possible pour Novagraaf).

3.6 Recommandations

Nous avons proposé diverses recommandations générales à l'entreprise, mais aussi des recommandations plus spécifiques en fonction de ses caractéristiques. En effet, Novagraaf souhaite garder un « atout à l'embauche » lié à la mobilité (actuellement le financement du parking) et l'enveloppe budgétaire actuelle dédiée à ce financement ne doit pas augmenter de manière trop importante.

3.6.1 Déploiement de la mesure

Le sujet de la mobilité est très sensible, car la mobilité est un besoin à la fois économique et social. Elle se réside dans nos valeurs et représente notre liberté. Il est important de s'assurer que le projet est compris et accepté. Les mesures choisies et leur mise en œuvre doivent être progressives de manière à laisser le temps aux collaborateurs d'opérer le changement en douceur. De cette façon, l'entreprise diminue le risque de résistance au changement et d'insatisfaction des collaborateurs.

3.6.2 Quelques clés de succès

D'une manière générale, l'entreprise ne doit pas forcer un collaborateur vers un mode qu'il juge inadéquat. Les aléas climatiques (froid, pluie, neige, etc.) ne doivent pas non plus être négligés surtout pour les utilisateurs du VAE. Ces derniers nécessitent plus d'aménagements d'infrastructures que les autres mesures (parking à vélo, casiers, vestiaires, etc.). Concernant les TP, leur popularité a probablement diminué à la suite du Covid-19. Quant au covoiturage, il nécessite un certain contrôle de la direction afin d'éviter toute tension entre les collaborateurs. Les mesures choisies par l'entreprise doivent aussi tenir compte des déplacements multimodaux. Enfin, la proportion de gens possédant un deux-roues motorisé est importante, de même que la proportion des employés qui considèrent ce type de transport comme « très adapté ». Il faut donc tenir compte du risque de report modal sur ces deux-roues motorisés. La situation du parking serait améliorée par rapport à la situation actuelle. En revanche, l'aspect durable (environnemental) ne serait pas respecté.

3.6.3 Communication

La communication est primordiale. Il est important que l'entreprise mettent en avant son aspiration pour l'amélioration de la situation actuelle (gain financier et de temps pour les

collaborateurs). Le plan de mobilité lui permettrait de garantir l'accès aux places de parking aux employés qui en ont le plus besoin, mais aussi d'améliorer son impact environnemental. D'autre part, les avantages (subventions des déplacements) sont maintenus (même s'ils sont modifiés). L'entreprise tente de mettre en place un système plus égalitaire.

Après le lancement de la mesure, il est important de communiquer aux collaborateurs les résultats obtenus ainsi que les objectifs pour l'année suivante et les modifications éventuelles des mesures.

3.6.4 Télétravail

Le télétravail est très bien perçu par les collaborateurs de Novagraaf et a eu l'occasion d'être testé lors des derniers mois en raison du Covid-19. Il peut être utilisé comme un avantage offert par l'entreprise (combiné avec les subventions pour les déplacements) et augmenter la tolérance aux trajets plus longs ou plus compliqués à condition que ces derniers soient moins fréquents. La direction peut décider d'avantager les personnes qui viennent travailler avec des modes durables (ex : attribution de plus de jours de télétravail, si désiré par les collaborateurs). Finalement, il est important de garder à l'esprit que les Français sont désavantagés par leur législation. Ils disposent en effet d'au maximum de 20 à 25 % de télétravail par semaine. Le télétravail permettrait à Novagraaf d'organiser une suppléance pour les places de parking entre différents collaborateurs afin de conserver un taux d'utilisation important et peut-être pouvoir se séparer de certaines places.

3.6.5 Contrôle

Novagraaf peut proposer une convention écrite aux employés qui obtiendraient une subvention et renonceraient à la voiture pour un mode durable. Un contrôle systématique n'est pas recommandé. Cette mesure vise principalement à sensibiliser les collaborateurs et mettre en avant l'aspect « officiel » et sérieux de l'octroi de leur subvention. Cela permettrait de réduire le risque de retranchement sur les deux-roues motorisés.

3.7 Mesures facilitatrices et ateliers

Nous avons ensuite proposé différentes mesures et ateliers afin de faciliter l'instauration du plan de mobilité. Les ateliers de tests et discussions visent à impliquer les collaborateurs et à leur permettre de se faire une opinion claire des différents modes.

3.7.1 Vélo électrique

Le VAE est l'un des modes ayant rencontré le plus de succès quant à un potentiel changement d'habitude. Trois personnes sont très à même d'effectuer le changement (en excluant la personne qui vient déjà en VAE) et sept pourraient considérer de faire le pas (au total 10 sur 34).

3.7.1.1 Atelier

Nous recommandons à Novagraaf d'organiser des tests (location) de VAE (attention la durée doit être suffisante pour que le test soit représentatif de la réalité pour les collaborateurs intéressés). Cela permettra de confirmer ou de dissiper les craintes quant aux VAE.

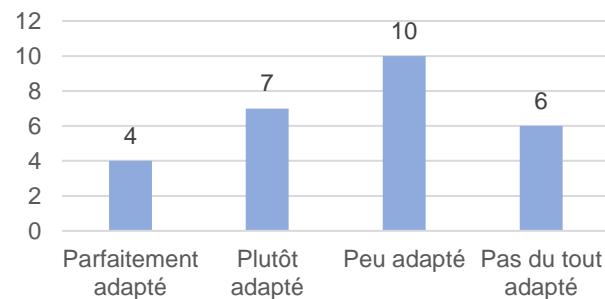
L'association à but non lucratif « Genèveroule ! » loue des vélos pour des durées différentes. La location d'un vélo électrique pour une journée coûte CHF 28 et CHF 152 pour la semaine, offre proposée également à Onex (« Onex roule ! ») à partir du 1er juin (Onexroule 2018). L'association propose des solutions pour entreprises avec non seulement des locations de vélos mais aussi des services techniques (Genèveroule 2018).

Une fois le plan de mobilité mis en œuvre, Novagraaf peut proposer à ses collaborateurs de participer à divers événements, tel que « Bike to Work ». Cet événement est une campagne de promotion du vélo et de la santé en Suisse, qui propose aux entreprises de créer des équipes de cyclistes prêts à réaliser leurs trajets pendulaires en vélo durant une période donnée (mois de septembre ou mois d'octobre pour l'année 2020). L'application proposée par « Bike to Work » calcule et enregistre automatiquement les kilomètres parcourus. Lorsque 50 % des trajets ont été réalisés en vélo durant la période donnée, l'équipe est inscrite à un tirage au sort qui peut lui permettre de gagner CHF 140'000. L'événement rassemble déjà plus de 1300 entreprises (Bike to Work 2020).

3.7.1.2 Infrastructures

Les infrastructures peuvent grandement faciliter le report modal vers le VAE. Un abri contre le vol et les intempéries est indispensable (ex : réaffecter une à deux places de parking voiture aux vélos, proposer des armatures pour cadenasser les vélos). Les

Figure 4 : Perception du VAE



places voiture potentiellement utilisées à cet effet restent à payer par l'entreprise. Il faut donc au préalable s'assurer du nombre de personnes intéressées par les vélos. Les douches, vestiaires et casiers restent plus optionnels et dépendent fortement des possibilités de l'entreprise (espace et autorisations de modifier les locaux). Enfin, Novagraaf peut proposer de faire venir des professionnels sur le site de l'entreprise à des dates définies pour réaliser les services des VAE des employés, de même que proposer un outillage de base (pompes à air, clés imbus, etc.) et une source d'électricité / charge.

3.7.2 Transports publics

Les TPG aident les entreprises dans la mise en place de leurs plans de mobilité avec une plateforme d'achat gratuite « TPG Business » pour souscrire à un abonnement nominatif ou transmissible. Il est important de ne pas négliger les abonnements CFF, Swiss-Pass (carte réunissant plusieurs abonnements) et Léman-Pass (déplacements transfrontaliers), ou CEVA, selon les besoins des employés.

3.7.2.1 Atelier

Une fois de plus, Novagraaf peut proposer des tests aux collaborateurs qui le souhaitent durant une certaine période (ex : payer durant un mois les TP aux personnes qui le désirent). Seules cinq personnes ont déclaré considérer les transports en commun plutôt adaptés, mais ne viennent pas actuellement avec ce mode (5/34). Trois d'entre elles sont à moins de 5 minutes de l'arrêt et n'ont qu'un à deux changements à effectuer. Les deux autres sont plus éloignées de l'arrêt.

3.7.3 Covoiturage

Sept personnes considèrent le covoiturage comme plutôt adapté, mais ne l'utilisent jamais ou que rarement (7 sur 34). Parmi ces personnes, plusieurs viennent du canton de Vaud ou de France. Pour elles, les TP sont probablement trop contraignants, donc le covoiturage est plus intéressant.

Figure 5 : Perception des TP

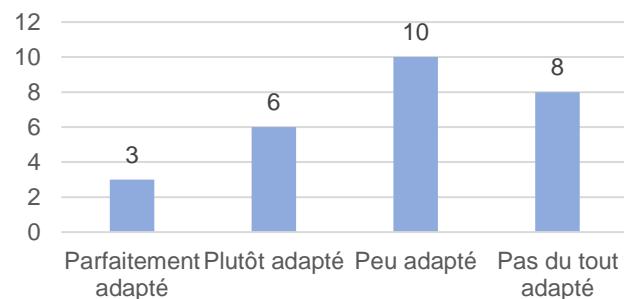
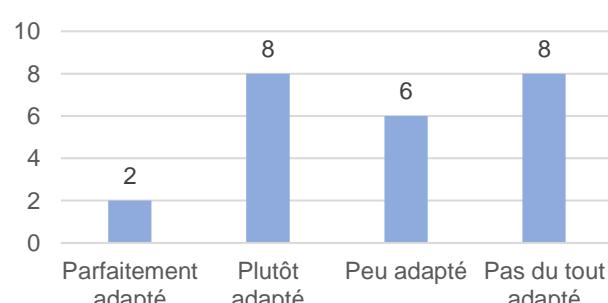


Figure 6 : Perception du covoiturage



3.7.3.1 Atelier

Novagraaf pourrait réaliser un atelier dans lequel les employés positionneraient leur lieu d'habitation sur une carte afin de mettre en avant des possibilités de covoiturage. Les collaborateurs peuvent aussi faire des tentatives de covoiturage durant un mois afin de se faire une idée de la situation.

3.7.3.2 Mesures

Novagraaf peut faciliter l'attribution des places de parking aux covoitureurs pour rendre le mode plus attrayant (par rapport à la voiture individuelle), en plus des incitations financières. La mise en relation des employés reste primordiale. Il existe des applications de covoiturage, mais pour une entreprise de trente-quatre employés, elles risquent d'être particulièrement onéreuses pour peu de résultats. Le téléphone (SMS, appels, WhatsApp) devrait parfaitement convenir. Le contrôle de l'employeur lié au fonctionnement du covoiturage reste important au vu des inquiétudes et des mauvaises expériences mentionnées dans les réponses au questionnaire. Novagraaf pourrait aussi proposer une subvention différenciée entre covoiteur et covoituré (prise en compte des coûts de l'utilisation de la voiture du conducteur).

3.8 Clôture du projet

Les analyses, réflexions et recommandations ci-dessus ont été fournies à la direction de Novagraaf et présentées oralement à l'un des membres de la direction accompagné d'un collaborateur. Durant cette présentation, les différents enjeux et aspects des mesures, des modes et de l'entreprise ont été discutés.

Un feedback nous a été adressé à la suite de cette présentation, dans lequel le directeur mentionne les étapes qu'il juge nécessaires à suivre dans les semaines et mois à venir avant la potentielle mise en place d'un plan de mobilité au sein de Novagraaf. Dans un premier temps, il souhaite maintenir le télétravail autant que possible dans sa structure et rééquilibrer la prestation fournie aux personnes qui viennent travailler en modes doux ou partagés par rapport à ceux qui bénéficient d'une place de parking totalement subventionnée. En parallèle, des communications et promotions des alternatives modales vont être proposées tout en laissant le temps nécessaire aux collaborateurs de tester ces dernières. Il prévoit éventuellement d'ici 2 à 3 ans de changer de standard et de mettre en place l'enveloppe fixe proposée dans les mesures, fixée en deçà du coût de la place de parking afin de mettre en place une incitation plus forte.

Bien entendu, les différents points seront à discuter et à analyser en comité en direction.

4. Conclusion

A l'amorce de ce travail, nous nous sommes penchés sur les actions que les entreprises genevoises peuvent mettre en place afin de réduire les émissions de CO₂ liées aux déplacements pendulaires. En effet, la mobilité actuelle en Suisse génère divers impacts sur la société et sur l'environnement et les déplacements pendulaires occupent une part importante des mouvements quotidiens de la population. Nous nous sommes donc intéressés à la démarche des plans de mobilité d'entreprises qui vise à inciter de diverses manières les employés à effectuer un report modal vers des modes plus durables.

Après avoir défini un processus général de la mise en place et de l'amélioration continue d'un plan de mobilité, nous avons tenté de cerner les enjeux inhérents à un plan de mobilité. Nous avons abordé les déterminants du choix modal que sont l'offre, la demande et le territoire. Les aspects les plus significatifs liés à l'offre sont la durée du trajet et le coût, tandis que les facteurs liés à la demande sont l'horaire, l'activité et la destination. Tous ces facteurs, rejoints par le territoire, ont une influence sur le choix du mode de transport d'un individu. L'étude de la situation genevoise montre que les modes doux et partagés peinent à se démarquer par rapport aux TIM. En effet, en plus des facteurs cités précédemment, les TIM sont fortement encrés dans les valeurs des sociétés occidentales, notamment en raison de leur symbolique de liberté, de vitesse, de privatisation et d'individualisation. Nous avons ensuite détaillé les forces et faiblesses des principaux modes et mis en avant les enjeux liés à ces derniers. Les caractéristiques de ces modes sont croisées avec les déterminants du choix modal et les caractéristiques personnelles des individus au moment de prendre une décision quant au mode à utiliser pour leurs déplacements.

Par la suite, nous avons abordé les motivations qui ont incité cinq entreprises genevoises à instaurer des plans de mobilité. Ces motivations sont nombreuses et dépendent des valeurs et de l'environnement dans lequel évoluent les organisations. Les principales motivations mentionnées touchent à des difficultés de gestion des parkings, des problèmes liés à l'accessibilité au site pour les clients et à une demande émanant tant des employés, que de la direction et même des partenaires d'affaires. L'aspect de réduction des émissions de CO₂ est bien présent, mais son importance varie en fonction des valeurs de l'entreprise. Nous avons aussi pu mettre en avant les différentes mesures mises en place, avec de grandes disparités dans la « force » des incitations. En effet, certaines entreprises proposent des incitations au report modal relativement légères alors que d'autres pénalisent sévèrement les utilisateurs de TIM. Les mesures portent

généralement tant sur le stationnement que sur les différentes alternatives à la voiture. Enfin, les coûts et bénéfices sont difficiles à chiffrer, mais toutefois identifiables. Ils vont cependant fortement dépendre des mesures proposées et de la situation de l'entreprise.

La réussite d'un plan de mobilité dépend de nombreux facteurs incontournables. La communication auprès des employés est l'élément qui a été le plus souvent mis en avant par les responsables de la mobilité. Ensuite, la spécificité des mesures, soit des mesures adaptées à une entreprise en particulier, et la prise en considération équitable des différents modes sont primordiales. De plus, la mise en œuvre progressive du plan de mobilité, avec une vision à long terme et la prise de connaissance de la situation « sur le terrain » font aussi partie des facteurs déterminants la réussite d'un tel projet. D'autre part, l'implication de la direction et les incitations et infrastructures publiques ont aussi un impact significatif sur les plans de mobilité.

Concernant les résultats obtenus au sein des entreprises genevoises, ils varient entre 30 % et 70 % de collaborateurs utilisant des modes doux ou partagés. Bien entendu, les entreprises proposant les incitations les plus « fortes » ont obtenu des résultats supérieurs. Il est important de noter que les plans de mobilité de ces entreprises sont en place depuis plusieurs années et que la majorité de ces entreprises est soit semi-étatique, soit fortement orientée vers le durable dans ses valeurs. Les résultats se trouvent donc logiquement au-delà de la moyenne annoncée (30 %).

Finalement, les connaissances théoriques acquises au cours de ce travail ont été mises en pratique dans un cas réel. Nous avons proposé trois mesures (enveloppe fixe, modèle différencié et modèle mixte) avec différents objectifs à l'entreprise Novagraaf sise à Onex. Pour cela, le processus de mise en place d'un plan de mobilité a été suivi. Après la prise de connaissance de la situation actuelle, un questionnaire a été adressé à tous les collaborateurs, y compris à la direction. Les réponses ont été traitées et analysées pour ensuite estimer le potentiel de report modal et la position des collaborateurs à ce sujet.

Les sondés laissent entrevoir un fort potentiel de report modal (environ 30 %). Ils ont été séparés en quatre groupes distincts selon leur appréciation quant au report modal. Leurs modes de prédilection ont été étudiés afin de donner des tendances à la direction et ainsi faciliter leur prise de décision. Les mesures proposées sont détaillées en fonction de leurs avantages et inconvénients et suivies d'un plan d'action et de recommandations quant à leur mise en œuvre.

Les différentes propositions et recommandations ont été adressées à la direction par document écrit, puis lors d'une présentation orale. Nous avons insisté sur les facteurs déterminants dans la réussite d'un plan de mobilité d'entreprise et laissé place à des discussions sur certains aspects des mesures proposées et des différentes alternatives modales. Dans le cas de Novagraaf qui utilise la subvention des places de parking comme un atout à l'embauche, la ou les mesures proposées ne peuvent être trop extrêmes. Nous avons donc recommandé à la direction de mettre progressivement en place les mesures, si possible une enveloppe fixe afin d'être le plus égalitaire possible entre les collaborateurs. La communication est aussi un aspect déterminant dans le bon déroulement de la mise en œuvre, notamment afin de faire comprendre les raisons et la nécessité du changement aux collaborateurs, ainsi que pour faire la promotion des modes alternatifs aux TIM. Nous avons également recommandé à l'entreprise de réaliser des périodes de tests du VAE, des TP et du covoiturage afin que les collaborateurs aient une idée claire des implications d'un report modal.

Les réflexions basées sur les spécificités de l'entreprise ont permis de conseiller la direction sur les différentes mesures et points sensibles par rapport aux caractéristiques des collaborateurs. De plus, les apports des entreprises genevoises interviewées au préalable ont été d'une précieuse aide dans les réflexions et ont suscité un vif intérêt de la part de nos interlocuteurs. Enfin, les diverses réflexions sur les modes proposés aux pendulaires ont permis une vision plus claire et objective des contraintes et atouts liés à chacun.

Ce travail nous a permis de mettre en pratique les notions théoriques étudiées, de la définition des objectifs à la proposition d'un plan d'action, en passant par l'état des lieux et l'enquête auprès des collaborateurs. Il reste à l'entreprise à statuer sur les mesures et prendre une décision quant à la direction à suivre. Une fois la mise en œuvre effective, un suivi sera nécessaire ainsi qu'une démarche d'amélioration continue des mesures.

Bibliographie

ANTOINE, Ludovic, BESSAT, Frédéric, BEURRET, Bruno, CARINI, Ingrid, COMMUNAL, Nathalie, CHARPIÉ-PRUVOST, Marion, FAUVAIN, Hervé, FERRETTI, Sylvain, FUSARO, Brice, IGLESIAS, Mathieu, JERDELET, Sébastien, LE GOUC, Charlotte, MOLINARI, Davide, MULON, Adrien, NYFFELER, Tali, PIRENS, Virginie, POLI, Bryan, ROSET, Martine, ROULET MARIANI, Pascale, TOUSSAINT, Camille, VARES, Sylvie, VETTER, Joël, VILLARD, Hervé et VIRET, Cecilia, 2016. Projet territoire grand genève 2016-2030. In : www.grand-geneve.org [en ligne]. 2016. [Consulté le 16 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.grand-geneve.org/projet_territoire_2016-2030.pdf.

ARE, 2019a. Coûts et bénéfices externes des transports en Suisse. In : www.are.admin.ch [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : www.are.admin.ch/coûts_bénéfices_transports_Suisse.pdf.

ARE, 2019b. La répartition modale du transport de voyageurs en Suisse - Synthèse et enjeux pour les transports publics. In : www.are.admin.ch [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.are.admin.ch/are/fr/répartition_modale_Suisse.html.

BIKE TO WORK, 2020. Bike to Work – la grande action à vélo suisse pendant les mois de mai et juin. In : www.biketowork.ch [en ligne]. 2020. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.biketowork.ch/fr>.

CHEVALIER, Amandine et LAROCHE, Florent, 2015. Une Analyse Économique De La Pertinence Des Solutions De Véhicule Partagé Dans Le Choix Modal. In : *Les Cahiers Scientifiques du Transport*. 2015. n° 68, p. 81-101.

DUPRÉ, Mickaël, 2014. Représentation Sociale Du Covoiturage : Des Contraintes Perçues Au Faire-Ensemble. In : *Les Cahiers Scientifiques du Transport*. 2014. n° 66, p. 97-113.

ÉTAT DE GENÈVE et ÉTAT DE VAUD, 2016. Guide à l'attention des entreprises et institutions. In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2016. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/guide-attention-entreprises-institutions-2016/>.

GENÈVEROULE, 2018. Mobilité d'entreprise, une flotte de vélos sur mesure avec Genèveroule. In : geneveroule.ch [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://geneveroule.ch/fr/mobilite-entreprise>.

GIEC, 2019. Communiqué de presse du GIEC. In : www.ipcc.ch [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ipcc.ch/press-release-fr.pdf>.

HERAN, Frédéric, 2017. À Propos Du Report Modal. Les Enseignements Du Cas Parisien. In : *Les Cahiers Scientifiques du Transport*. 2017. n° 71, p. 99-124.

HÉRAN, Frédéric, 2017. Vers des politiques de déplacements urbains plus cohérentes. In : *Norois*. 2017. Vol. 245, n° 4, p. 89-100. Cairn.info

HÉRAN, Frédéric, 2018. Les nouvelles formes de la mobilité : trottinettes électriques, hoverboards, bicyclettes électriques... In : *Réalités Industrielles*. 2018. p. 36- 40,76,80.

KAMMERLANDER, Moritz, SCHANES, Karin, HARTWIG, Franziska, JÄGER, Jill, OMANN, Ines et O'KEEFFE, Michelle, 2015. A resource-efficient and sufficient future mobility system for improved well-being in Europe. In : *European Journal of Futures Research*. 2015. Vol. 3, n° 1, p. 1-11. DOI <http://dx.doi.org/10.1007/s40309-015-0065-x>.

KAUFMANN, Vincent, 2002. Temps et pratiques modales. Le plus court est-il le mieux ? The rationality of perception and modal choice. Is quickest best? In : *Recherche - Transports - Sécurité*. 2002. Vol. 75, p. 131-143.

KAUFMANN, Vincent, GONZALEZ, Juliana, BERNIER, Eloi, DREVON, Guillaume et MESSER, Marc-Antoine, 2019. Analyse des logiques de choix modal auprès de la population active du Grand Genève. In : www.grand-geneve.org [en ligne]. 2019. [Consulté le 17 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.grand-geneve.org/analyse--choix-modal-population_2019.pdf

MANECO, 2015. Bilan carbone territorial du canton de Genève. In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2015. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/bilan-carbone-territorial-du-canton-geneve/maneco>.

MARTIN, Yves, 2003. Cessons d'encourager la demande de transports : L'intensité de la mobilité est très sensible au coût de cette dernière Une subvention considérable accordée à la mobilité urbaine Des politiques publiques encourageant la dilution de l'urbanisme Une fiscalité locale, assise sur l'usage de l'automobile en ville Réorienter les comportements. In : *Réalités Industrielles*. 2003. p. 101-105.

NOVAGRAAF, 2020. Bienvenue chez Novagraaf. In : www.novagraaf.com [en ligne]. 2020. [Consulté le 7 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.novagraaf.com/fr/>

OCSTAT, 2019a. État et évolution de la population. In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : http://www.ge.ch/statistique/tel/domaines/01/01_01/T_01_01_3_01.xls.

OCSTAT, 2019b. Évolution future de la population. In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/statistique/b>.

OCSTAT, 2019c. La mobilité des habitants du canton de Genève. Résultats des microrecensements mobilité et transports (MRMT) 2000 à 2015. In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.ge.ch/statistique/mobilité-habitants-canton-geneve_2019.pdf.

OCSTAT, 2020. Bulletin statistique mensuel. In : www.ccig.ch [en ligne]. 2020. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ccig.ch/bulletin-statistique-mensuel>.

OCT, 2019. Plan d'actions de la mobilité douce 2019-2023. In : *GE.CH – République et canton de Genève* [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ge.ch/document/plan-actions-mobilite-douce-2019-2023-version-mise-consultation>.

OFEV, Office fédéral de l'environnement, 2018. Politique climatique suisse. In : www.bafu.admin.ch [en ligne]. 2018. [Consulté le 24 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/klima.html>.

OFS et ARE, 2017. Microrecensement mobilité et transports - Comportement de la population en matière de transports. In : www.are.admin.ch [en ligne]. 2017. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.are.admin.ch/mikrozensus_2015_fr.pdf.

OMS, 2010. Recommandations mondiales en matière d'activité physique pour la santé. In : WHO [en ligne]. 2010. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.who.int/dietphysicalactivity/publications/9789241599979/fr/>.

ONEXROULE, 2018. Onexroule. In : www.geneveroule.ch [en ligne]. [Consulté le 23 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.geneveroule.ch/fr/onexroule>.

PASTANA, Sheila Trícia Guedes, PEREIRA, Glauber Ruan Barbosa, NÓBREGA, Kleber Cavalcanti et CAMPOS, Domingos Fernandes, 2019. Innovative strategies; Strategic planning; Sustainable urban mobility. In : *Revista Brasileira de Estratégia*. 2019. Vol. 12, n° 1, p. 62-73. DOI <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v12i1.24648>.

PERA, Rebecca, 2010. Promoting greener transportation systems for employees in industrial areas: Service design and communication strategies. In : *Environmental Quality Management*. 2010. Vol. 20, n° 2, p. 49-66. DOI <10.1002/tqem.20279>.

SCOTT-PARKER, B., JONES, C. M., RUNE, K. et TUCKER, J., 2018. A qualitative exploration of driving stress and driving courtesy. In : *Accident Analysis & Prevention*. 2018. Vol. 118, p. 38-53. DOI <10.1016/j.aap.2018.03.009>.

SOULAS, Claude et PAPON, Francis, 2003. Les conditions d'une mobilité alternative à l'automobile individuelle. In : *Réalités Industrielles*. 2003. p. 84-93.

TCS, 2020. En e-bike sur les routes. In : www.tcs.ch [en ligne]. 2020. [Consulté le 11 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.tcs.ch/fr/types-de-vehicules/velo-electrique-e-bike.php>.

TDG, 2015. Genève est sacrée capitale suisse du bouchon routier. In : *Tribune de Genève* [en ligne]. 2015. [Consulté le 19 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/geneve-sacree-capitale-suisse-bouchon-routier/>.

TDG, 2019. Le nombre de frontaliers dans le canton fait un bond au troisième trimestre. In : *Tribune de Genève* [en ligne]. 2019. [Consulté le 4 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch//nombre-frontaliers-canton/>.

TOMTOM TRAFFIC INDEX, 2019. Geneva traffic report | TomTom Traffic Index. In : www.tomtom.com [en ligne]. 2019. [Consulté le 28 avril 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.tomtom.com/en_gb/traffic-index/geneva-traffic/.

TPG, 2019. Communiqué de presse du 8 mai 2019. In : www.tpg.ch [en ligne]. 2019. [Consulté le 11 février 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.tpg.ch/fr/communique-de-presse-du-8-mai-2019>.

TUFO, Franco et FAVRE Pierre, 2017-2018. *Projet de la mobilité* [document papier]. 2017

Support de cours : Construction et environnement, HEPIA, filière génie civil, année académique 2017-2018

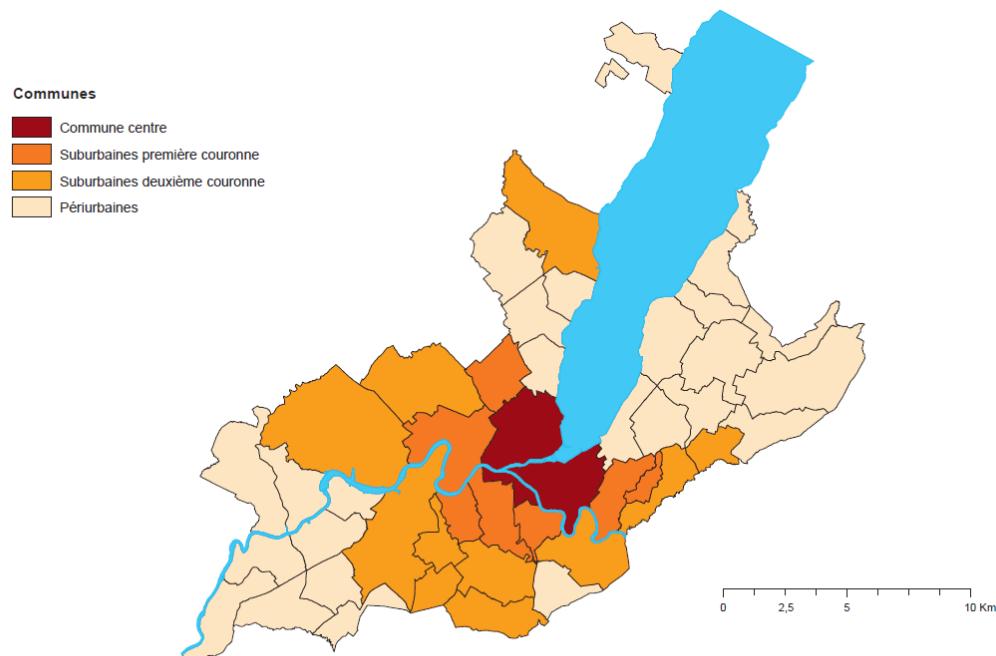
WIEL, Marc, 2010. Un Nouveau Regard Sur La Mobilité Urbaine (*). In : *Transports*. 2010. n° 464, p. 353-363.

Annexe 1 : Mobilité et territoire genevois

Voici une matrice SWOT de la mobilité dans le canton de Genève et une carte du territoire avec les différentes zones qui résument des réflexions sur le territoire genevois et l'offre de transports en commun.

Mobilité Genève	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Réseau TP dense et disposant de nombreuses liaisons Complémentarité avec le Léman Express et les CFF Réseau routier continu avec les régions frontalières Globalement bonne réglementation du stationnement Législation qui incite à une meilleure organisation des déplacements Mesures efficaces (augm. utilisation TPG) Présence de plusieurs P+R 	<ul style="list-style-type: none"> Aires urbaines très denses et conflits d'usage des espaces dédiés à la route Qualité des zones piétonnes et des pistes cyclables Importante disparité de desserte entre les différentes régions Réseau routier parfois organisé de manière incohérente
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> Extension des voies vertes Augmentation des connexions TP des zones suburbaines entre elles 	<ul style="list-style-type: none"> Étalement urbain Infrastructures inadaptées à la densification en cours

Figure 7 : Carte du canton de Genève



(OCSTAT 2019, p. 4)

Annexe 2 : SWOT des différents modes de transport

SWOT voiture individuelle privée	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Individuel / privé • Porte-à-porte • Liberté d'horaires (aux heures de pointe près) • Polyvalence • Transport de personnes / choses • Sécurité • Bien potentiellement valorisant • Confort • Peu/pas impacté par la météo • Idéal pour des distances moyennes à longues 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé • Place de parking • Bouchons • Peu adaptée pour le centre-ville • Nuisances sonores • Nuisances atmosphériques • Infrastructures nécessitant du bétonnage
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Passage à l'électrique et autres solutions de propulsions alternatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxes sur l'essence • Taxes sur les importations de véhicules • Aggravation de l'engorgement des routes et de la durée des trajets

SWOT Transports en commun (TPG/CFF)	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Coût contenu • Sécurité • Peu/pas impactés par la météo • Ne requièrent pas de parking • Peu d'efforts physiques • Absence du stress de la conduite • Activités durant le transport (lectures, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de porte-à-porte • Transitions nombreuses • Durée du trajet • Vitesse réduite en milieu urbain • Horaires/attentes/déviations • Polyvalence (par rapport à la voiture) • Régions périphériques
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'offre de transports publics par l'Etat de Genève • Lois favorisant les transports publics par rapport au véhicule individuel privé • Prise de conscience environnementale (dynamique écologique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sur-fréquentation des transports en commun (rend les déplacements inconfortables) • Manque de développement des infrastructures • Infrastructures inadaptées à une forte densification de la région (trams et bus déjà bondés) • Risque de contamination en cas d'épidémie

SWOT Vélo « classique »	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Privé / individuel • Porte-à-porte • Liberté d'horaire • Coût très contenu • Peu/pas sensible aux bouchons • Très rapide et adapté dans les zones du centre-ville (distances courtes) • Impact positif sur la santé • Ne nécessite pas de permis de conduire • Pas de nuisance sonore et atmosphérique 	<ul style="list-style-type: none"> • Effort physique à fournir (transpiration) • Sensible aux aléas météorologiques • Offre peu de protection en cas d'accident • Confort • Transport de matériel/affaires • Peu adapté aux longues distances • Nécessite un équipement vestimentaire spécifique selon la météo • Prisé par les voleurs
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des pistes cyclables • Incitation au moyen des assurances maladies (effort quotidien) • Mise à disposition de casiers (par l'entreprise) • Mise à disposition de douches (par l'entreprise) et vestiaires • Mise en place d'emplacements vélos • Prise de conscience environnementale (dynamique écologique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible diminution du trafic automobile (danger pour les cyclistes) • Pistes trop étroites : dépassements risqués, réseau discontinu, bandes cyclables • Report modal sur des deux-roues motorisés (essence)

SWOT Vélo à assistance électrique	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Effort physique faible • Vitesse • Porte-à-porte • Liberté d'horaire • Peu/pas sensible aux bouchons • Pas de permis pour les 25 km/h) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix d'achat élevé • Besoin d'un permis (45 km/h) • Sensible à la météo • Batterie (durée de charge/recyclage) • Entretien • Prisé par les voleurs
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de bornes de recharge (par l'entreprise) • Incitation au moyen des assurances maladies (effort quotidien) • Mise à disposition de casiers et vestiaires (par l'entreprise) • Amélioration des pistes cyclables • Mise en place d'emplacements vélos • Prise de conscience environnementale (dynamique écologique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible diminution du trafic automobile (danger pour les cyclistes) • Pistes trop étroites : dépassements risqués, réseau discontinu, bandes cyclables • Report modal sur des deux-roues motorisés (essence)

SWOT Marche à pied	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Aucun frais • Effort restreint • Liberté d'horaire • Impact positif sur la santé • Pas de stress • Aucun bouchon / ralentissement • Porte-à-porte • Adaptée à de très courtes distances • Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Vitesse du déplacement • Pas adaptée aux moyennes et longues distances • Sensible à la météo • Polyvalence restreinte • Peu adaptée au transport de personnes / choses
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de zones piétonnes • Incitation au moyen des assurances maladies (effort quotidien) • Mise à disposition de casiers et vestiaires • Prise de conscience environnementale (dynamique écologique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de diminution de l'automobile • Constantes interruptions en raison des feux de passages piétons • Empiètement des cyclistes ou autres deux roues sur les zones piétonnes • Empiètement des pistes cyclables sur les trottoirs

SWOT Covoiturage	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Coût contenu • Peu/pas impacté par la météo • Partage/discussions • Adapté aux habitants de régions périphériques • Porte-à-porte • Rapide • Nécessite qu'une seule place de parc • Contribue à la réduction du trafic 	<ul style="list-style-type: none"> • Horaires communs à respecter • Bouchons • Allongement potentiel du trajet • Nécessite toujours un parking
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes de communication (TIC), utilisation d'applications pour trouver des covoitureurs ou simplement des réseaux de communication rapide pour les rendez-vous • Partenariat inter-entreprises • Voies dédiées au covoiturage dans les douanes • Prise de conscience environnementale (dynamique écologique) 	<ul style="list-style-type: none"> • Employés ne vivant pas dans des régions proches • Dispute / mauvaise entente des employés • Perception de perte de liberté • Contraintes au niveau des horaires

Annexe 3 : Entretien avec M. Anonyme, ZIMEYSA

Entretien avec M. Anonyme, Directeur entreprise ZIMEYSA, Meyrin, 05 mars 2020

Quels sont les deux/trois raisons/objectifs principaux qui vous ont poussé à mettre en place un plan de mobilité ? Quel était votre objectif principal ?

Alors, d'abord ... est-ce qu'on a un pan de mobilité ? Je dirais que c'est un sujet à débat, parce que pour moi, un plan de mobilité c'est vraiment quelque chose que l'on peut fournir à l'ensemble de nos employés. En l'occurrence, une somme d'argent fictive, on va dire, et l'employé décide : cette somme, je l'alloue à une place de parc ou à un transport public, etc. On en n'est pas là. C'est quelque chose sur laquelle on travaille, je reviendrai là-dessus, mais ce travail pose un certain nombre de problèmes en interne « sur est-ce qu'on veut aller dans cette direction » ... donc je dirais qu'on a un pseudo plan, on a un développement ...

Les objectifs ou raisons principales sont une convergence entre les intérêts de la société et ceux de nos employés. Nous avons observé une croissance importante depuis 7 – 8 ans. Quand j'ai commencé à travailler ici il y a 22 ans, nous étions 150 personnes et maintenant nous avons 750 employés avec des pics à 800. Cette croissance nous force à devoir apporter aux employés un certain nombre de solutions pour pouvoir venir travailler dans des bonnes conditions. La direction s'est aperçue que nos parkings ne pouvaient pas être étendus à l'infini. Il y a donc eu cette convergence d'intérêts dont je parlais précédemment entre les problèmes de la direction et des considérations des employés sur le développement durable. Et donc, il y a 8 ans, maintenant, on a mis en place un comité sur la mobilité dont je fais toujours partie. Ce groupe est constitué d'employés et de membres de la direction et nous nous réunissons tous les mois pour discuter des solutions à mettre en place. Il y a 8 ans, différentes task-forces ont été mises sur pied pour répondre à des problématiques de durabilité. Nous avons, par exemple, mis en place des actions pour économiser de l'énergie, des mesures à la cafétéria pour éviter les déchets ou encore des ruches sur le toit du bâtiment. Au total nous avions 5 à 6 task-forces et la seule qui ait subsisté jusqu'à aujourd'hui, c'est celle de la mobilité. Et je pense qu'une des raisons, c'est cette convergence entre, d'un côté la direction avec des problèmes inhérents à la société, à l'entreprise en elle-même et cette convergence entre ... voilà ... d'un côté, l'entreprise et, de l'autre, les employés, il y a un intérêt commun. Je pense que c'est vraiment la chose qui a fait que cette équipe qu'on a mise en place a pu durer.

Il y a maintenant aussi des clients qui demandent que l'entreprise soit responsable. Certains refusent de travailler avec des sociétés qui ne sont pas éco-responsables.

Quelles mesures ont été proposées (parking, vélos, vestiaires, etc.) et pourquoi avoir choisi ces mesures spécifiques ?

Donc au niveau des mesures qui ont pu être proposées, nous avions commencé par les abonnements des transports publics, à l'époque les TPG. Nous subventionnons de l'ordre de CHF 250 pour tout employé qui veut venir travailler en transports publics. Ce qui fait à l'heure actuelle ... les chiffres fluctuent un petit peu, mais je dirais qu'on est à environ 15 à 20 % de nos employés qui bénéficient de cette subvention-là. Nous avons vu une augmentation récemment avec le Léman Express, parce que c'est vrai que jusqu'à la mise en place du Léman Pass, nous ne pouvions toucher que les abonnements TPG et les abonnements des CFF. Pour les personnes qui avaient besoin d'abonnements à la SNCF, ça ne rentrait pas dans notre action, mais maintenant avec le Léman Pass nous pouvons atteindre ces gens-là. Nous avons maintenant pas mal de gens de la région d'Annemasse qui profitent du Léman Express pour venir jusqu'à Cornavin, puis prennent le RER pour arriver jusqu'ici.

Pour les parkings, nous avons toujours eu une politique de gratuité pour les employés. Nous disposons de trois parkings : le premier dans le bâtiment (une soixantaine de places) qui est à l'heure actuelle réservé pour la direction et un certain nombre de places pour des personnes qui font du « night shift », ceux qui arrivent tôt ou tard, etc. Nous avons aussi un parking juste devant, d'une quarantaine de places, que nous utilisons aussi à ce niveau-là et un parking à environ 8 minutes à pied qui se trouve un peu plus bas et celui-là compte de 200 à 300 places. A l'heure actuelle, nous sommes à un ratio d'une demi-place par employé. Nous ne sommes pas en situation de pénurie, je dirais. Nous proposons aussi, pour les gens qui viendraient se parquer au parking tout en bas, une navette électrique qui fait l'aller et le retour le matin et le soir pour amener les employés sur place. Ces places là-bas sont les premiers arrivés premiers servis. C'est vrai que nous avons augmenté la capacité de ce parking il y a quelques années mais pas au niveau de l'augmentation de la masse des employés. Et maintenant, c'est une initiative de ce groupe de mobilité, nous mettons en place des réservations de places pour le co-voiturage. Au tout début, c'était une quinzaine de places et très vite nous nous sommes rendu compte que nous avions une liste d'attente sur des places qui se trouvaient devant le bâtiment. Depuis l'année passée, nous utilisons un outil qui s'appelle « FairPark » qui a été développé par Mobilidée. C'est un outil pour gérer les places de parking, etc. Vous vous inscrivez et en fonction d'où vous venez, de transports publics

aux alentours s'il y en a, si vous faites du co-voiturage, ça vous donne un score, et ensuite le système va regarder les places qui sont libérées et les attribuer à ces personnes-là. Alors maintenant, toutes les places ici en interne, ça fait une centaine de places, sont des places qui sont entrées dans ce logiciel et qui permettent de gérer ces places tous les jours. Et tous les jours, il y a une remise à niveau et comme moi, en tant que membre de la direction, j'ai une place ici dans le bâtiment mais je travaille depuis la maison, généralement 3 jours par semaine. Je remets à chaque fois ma place pour quelqu'un d'autre. Je reçois l'information que ma place va être occupée par une personne ou un groupe de personnes. C'est quelque chose que l'outil permet de faire. L'outil permet aussi de faire du co-voiturage occasionnel, je l'ai fait déjà deux fois avec une collègue qui, comme elle sait que j'ai une place de parc, et que je mets à disposition mes horaires quand j'arrive et quand je pars, à deux fois, depuis la fin de l'année passée, depuis la mise en place de ce logiciel dans l'entreprise, on a fait du co-voiturage. Ce qui est intéressant car ça permet de connaître des gens. La première fois, c'était avec ma voiture et la deuxième fois, c'est elle qui est venue avec la sienne pour se mettre sur ma place. Donc, c'est aussi ce genre de co-voiturage qui est favorisé. J'ai demandé les données, mais ça fait déjà deux semaines et je ne les ai toujours pas. Ce qui aurait été intéressant, c'est de voir sur le nombre de places qui sont mises à disposition chaque jour, est-ce que c'est 40 / 50 places qui sont attribuées à des gens qui font du co-voiturage. Ça, je n'ai malheureusement pas encore l'information. Voilà, c'est au niveau du co-voiturage.

Et puis le troisième point, nous avons aussi une flotte de vélos électriques ici dans le bâtiment qui sont en libre-service pour nos employés. C'est aussi une mesure que le comité a mise en place. Nous avons 4 vélos électriques que les gens peuvent utiliser ... l'idée c'est plus de les utiliser entre midi et deux, notamment en été pour aller à Meyrin ...

Vincent : Mais ce n'est pas seulement pour les déplacements professionnels, si vous voulez aller déjeuner quelque part, c'est possible ?

Oui. Je dirais que nous, notre entreprise ici, nous n'avons pas ce concept de déplacements professionnels. Nous, en tant que société, on fournit des services pour les sociétés pharmaceutiques où on va recevoir des kits, des échantillons, des tubes qu'on va analyser au laboratoire. Nous n'avons pas une équipe de commerciaux qui a besoin d'aller à gauche à droite ou quoi que ce soit ... C'est plus pour nos employés, s'ils ont envie d'aller entre midi et deux faire un tour à la campagne. Toute l'équipe de mobilité a mis en place et évalué un trajet jusqu'à Chouilly, le Château d'Eau, pour pique-

niquer là-bas. Nous avions travaillé avec la cafétéria pour préparer des sandwiches, des espèces de box qui ne sont plus d'actualité, mais voilà, c'est des vélos avec un panier, donc nous les avons sur l'ensemble de l'année, il y a une utilisation qui est d'environ 40 % - 45 %. C'est assez intéressant, il y a même maintenant des gens qui les prennent, au début on était contre, mais maintenant on accepte, les gens les prennent le soir. Ils se réservent comme une salle de conférence et l'idée c'est qu'une personne qui serait peut-être intéressée de faire le pas et d'acheter un vélo électrique, peut l'essayer pendant une semaine. Elle le prend tous les soirs jusqu'à chez elle, voit si ça peut convenir ou pas, elle peut acheter un vélo et voilà, c'est les trois choses.

En ce qui concerne les vestiaires, nous avons des douches. Pas forcément pour ceux qui se déplacent à vélo, mais pour ceux qui vont faire du sport, courir aux alentours, etc. Nous en avons relativement peu pour l'instant, nous sommes en train de revisiter le bâtiment. Il y a des plans notamment pour les vélos, dont le parking vélos est actuellement en bas à l'intérieur. Lorsque la nouvelle réception sera en place, nous aurons un box extérieur devant la nouvelle réception avec des prises électriques pour les vélos et à côté un local pour poser son matériel. Donc voilà, des vestes, des choses comme ça. Et des douches plus adaptées, en plus grand nombre que ce que l'on a à l'heure actuelle. Nous sommes un peu sous-dimensionnés à ce niveau-là, c'est des choses que nous avons remonté au niveau « Facilities », parce qu'ils ont dû refaire certains étages par rapport au laboratoire qui était un peu petit pour le faire un peu plus grand et voir si nous pouvons intégrer à ce moment-là des douches, etc.

Maintenant, ce qui avait été pris en compte à ce moment-là, ce ne sont pas forcément des besoins en termes de mobilité, mais plutôt des besoins en fonction du nombre de personnes qui va travailler, etc., mais pour l'instant, nous n'avons pas eu de plaintes comme quoi il n'y avait pas assez d'infrastructures. Donc, c'est clair que là, nous allons vraiment travailler sur cet abri pour les vélos avec à côté des casiers pour des gens qui viendraient en vélos et voudraient déposer leurs affaires.

Est-ce que d'autres mesures ont été prises en compte puis abandonnées ? Le cas échéant, pour quelles raisons ?

Alors, non, je dirais que le seul cheval de bataille sur lequel nous sommes encore en train de travailler, c'est justement ce plan de mobilité. Au niveau du comité de mobilité, ce que nous aimerais, c'est que chaque employé ait une somme fictive, environ CHF 500 par exemple, à allouer : « qu'est-ce que je vais faire avec ces CHF 500 ? J'ai envie de venir travailler en transports publics, ces CHF 500 je les mets pour l'obtention d'un abonnement Léman Pass et en même temps, ça me donne le droit à 50 bons pour

une place de parc sur FairPark si jamais j'ai un problème. Ou bien, c'est non, moi, ces CHF 500 j'en ai besoin pour la voiture parce que ça a changé, mes enfants ont envie de faire ci, faire ça, donc je veux une place de parc ». Maintenant, c'est vrai que la gratuité de la place de parc est un avantage qu'on offre aux employés. Il faut savoir que dans une zone comme ici ça coûte de l'argent de même qu'une navette pour arriver jusqu'ici. Pour l'instant, c'est une décision, c'est de ne pas répercuter ça sur les employés et c'est là où nous, en tant que comité de mobilité, il y a un certain déséquilibre, « une certaine injustice », mais il ne faut pas que je le dise trop fort ici parce que c'est assez sensible. C'est une injustice dans le sens où une personne qui fait l'effort de venir en transport public, et encore une fois, je dis « fait l'effort », car nous ne sommes pas tous égaux, certaines personnes habitent très très loin dans des zones mal desservies. Et c'est vrai que cette personne qui fait l'effort de venir en transport public, elle va recevoir CHF 250 alors que la place de parc coûte beaucoup plus cher. C'est une espèce de subvention déguisée et pour ces gens-là, c'est l'idée de rééquilibrer ça en donnant cette somme à l'ensemble des employés pour ensuite les réallouer. Nous avons amené cette problématique plusieurs fois au niveau de la direction dont je fais partie. Nous avons eu plusieurs discussions là-dessus et nous continuons de travailler là-dessus. Sachant aussi qu'en tant que société multinationale, lorsque nous demandons à la Maison Mère de nous allouer plus de fonds pour la mobilité, cela lui demande un temps d'adaptation pour comprendre des problématiques qui n'existent pas chez elle.

Après, quelque chose qui est aussi important pour nous, c'est que ce comité-là en fait partie depuis 8 ans, du comité inter-entreprise de la zone industrielle ici, qui est un comité qui a été mis en place et qui est assez similaire si ce n'est identique à celui de la ZIPLO. C'est aussi Mobilidée qui a mis en place le plan à la ZIPLO, ensuite de ça Meyrin avait demandé de faire la même chose que ce qu'ils ont mis en place dans la ZIPLO, au moins se coordonner au niveau des dizaines de sociétés de notre zone. On se réuni tous les trimestres pour discuter de problématiques comme ça, ça va de l'Hôpital de la Tour, le Campus Genevois De Haute Horlogerie, etc. il y a beaucoup de sociétés différentes, on essaie de discuter, de partager des bonnes pratiques, des choses comme ça ...

Vincent : Ce qui peut aider aussi pour le covoitage ...

Alors oui, c'est vrai qu'au travers de la centrale, il y a une possibilité de mettre en commun les besoins de covoitage. Maintenant, on le voit, ce n'est pas quelque chose qui est très utilisé. A ma connaissance, je ne crois pas que j'ai de covoitureurs qui viennent dans la zone avec quelqu'un d'une autre société. C'est malheureusement un des problèmes qui existe, ça reste, à l'heure actuelle, quelque chose de très individuel

et local et on sent beaucoup de réticences, et quand je pars, je ne sais jamais quand je reviens. Pour nous, on a aussi une problématique liée à la ZIMEYSA, qui est une zone où on a énormément d'industries tertiaires et secondaires, on a beaucoup de sociétés très différentes, l'environnement est très hétérogène. Ce qui n'est pas forcément le cas dans la zone de Plan-Les-Ouates. Il y a beaucoup de sociétés de montres, etc. Un exemple typique là-dessus, ce qui peut poser un problème, au niveau du covoiturage, si je prends l'exemple de notre entreprise, nous avons vraiment une double population. Nous avons une population opérationnelle au laboratoire qui va recevoir des kits et tubes qu'il faut analyser. On a toute cette partie opérationnelle gestion du tube, du sang qui arrive, via l'aéroport qui doit être testé et ensuite reporté, l'échantillon peut être mis dans un frigo, etc. Nous avons une population de, je dirais, 400 personnes sur 750 environ qui travaille comme ça et une population plus administrative, c'est toute la population qui va gérer les essais cliniques. Donc, il y a ces deux populations qui se côtoient et qui peuvent avoir des horaires très différents. Je parlais de « night shift », c'est vraiment pour la population opérationnelle ou quelquefois les tubes vont arriver à 14h00, il faut qu'il y ait tout un groupe qui soit là, de 14h00 jusqu'à 23H00 pour pouvoir le faire. Alors voilà, la personne qui va gérer les essais cliniques va venir à 9H00 et repartir à 18H00 sans trop de problèmes. Donc, on a cette double population qui fait que ça rajoute une problématique de trouver le bon covoitureur, la bonne personne. Et ce qu'on a là, on le retrouve au niveau de la zone avec des gens ... il y a ABB, des sociétés du secondaire qui ont des horaires très bien définis comme pour la partie opérationnelle chez nous et on a aussi des autres sociétés comme le Campus, avec beaucoup plus d'administratif, ça rajoute cette hétérogénéité que l'on n'a pas forcément à la ZIPLO. C'est un exemple que nous avons essayé de mettre en place au niveau du comité de mobilité inter-entreprise. Ce qui n'a pas marché ici, et que nous continuons d'essayer de faire marcher, c'est une navette auto-gérée. C'est-à-dire que sur la ZIPLO, il y a, à l'heure actuelle, une quinzaine de navettes auto-gérées. Ce sont des mini-bus de 7 à 9 places qui sont conduits par des covoitureurs, en fait, des mini-bus qu'on va laisser sur le parking à un point P+R, soit à un Supermarché, les gens vont se réunir là, prendre ce mini-bus, venir sur la zone industrielle, en l'occurrence la ZIPLO, travailler et repartir. Donc, ça peut se faire si on a tous les mêmes horaires, si on fait des 3X8, normalement ça marche bien à Plan-Les-Ouates. Alors qu'ici, nous avons essayé, nous avons fait des annonces en interne, et auprès des différentes sociétés, nous trouvions peut-être une dizaine de personnes intéressées mais sur ces dix personnes, il y a en 3 qui viennent d'Annecy, 2 qui viennent de Bellegarde, etc., donc, il n'y a pas forcément une convergence d'intérêts qui va nous permettre de faire ça. C'est une des problématiques qu'on a ici, dans la ZIMEYSA.

Pouvez-vous me donner un ordre d'idée de coûts « chiffrés », du temps nécessaire, et du nombre de ressources nécessaires pour la mise en place d'un plan de mobilité dans votre entreprise ?

Nous, nous sommes un groupe de 6 personnes, avec des membres de la direction, des managers, et puis des employés. A l'heure actuelle, en termes de réunion, c'est une fois par mois, pendant une heure, pour ces 6 personnes. Maintenant, c'est vrai que pour ces personnes-là, lorsqu'il a fallu mettre en place la politique, la gestion, par exemple, des subventions des transports publics, ce genre de choses, c'est clair que là, ça peut monter assez vite. L'avantage que l'on a à l'heure actuelle, depuis le Léman Pass et depuis le Léman Express, nous travaillons maintenant avec les TPG sur leur plateforme business où nous avons notre compte. Les gens vont s'inscrire là-bas, et c'est beaucoup plus facile pour nous, pour les administrateurs de gérer et d'approuver ou non l'octroi des subventions et c'est la même chose au niveau de FairPark. Je pense que nous arrivons facilement à 10H00 de travail sur l'ensemble du groupe par mois pour gérer ça. 10H00 : c'est 6H00 + 4H00 de réunion lorsque nous avons une demande pour une subvention. Nous allons regarder « est-ce que cette personne est employée, permanente, etc., est-ce qu'elle a le droit à cette subvention », ça prend une minute, puis tout le système de facturation se met en place, rapidement, ce qui n'était pas forcément le cas avant. Nous avons gagné en efficacité.

Il y a aussi un Securitas qui est une ressource que je n'ai pas mentionnée auparavant. Il s'occupe de la sécurité et du bon fonctionnement des parkings

A posteriori, quels étaient pour vous les facteurs-clés de succès au bon déroulement du plan de mobilité de votre entreprise ?

Alors, je pense que pour nous c'était vraiment le fait que premièrement nous avons pu garder sous contrôle le parking, nous avons eu des périodes où certains jours, il y avait une surcharge mais il est vrai que globalement la situation restait sous contrôle.

C'est vrai que je n'ai pas forcément mentionné ça, mais pour la population administrative, on favorise aussi beaucoup le travail à la maison, le télé-working, surtout pour les gens qui travaillent sur Genève ou qui sont en Suisse ; pour les frontaliers, c'est 20 à 25 % de leur temps à la maison, je crois. Ce qui est une limitation. Typiquement, je travaille trois jours par semaine depuis la maison, c'est plutôt pratique et c'est vrai que ça a aussi un impact sur la gestion des parkings. C'est un des points très positifs que je vois : nous n'avons pas eu besoin d'augmenter les parkings au même niveau que l'augmentation du nombre d'employés. Une partie des gens qui viennent, qui sont contents de voir que

notre entreprise fait quelque chose au niveau sustainability et comme ça, pour eux, avec les transports publics, ces abonnements, etc., c'est aussi quelque chose de peut-être assez ... c'est difficile d'évaluer ça..., je pense que c'est aussi important sur les bénéfices qu'on peut mettre en avant pour pouvoir engager la bonne personne. Je pense que quelqu'un qui voudrait travailler dans notre société ... ça peut être un point qu'on peut mettre en avant.

Je n'ai pas l'information pour savoir combien de fois ça fait pencher la balance, mais ça peut être quelque chose de positif.

Quels modes de communication avez-vous utilisé et dans quel ordre ?

Les types de communication, ce sont d'abord des forums tous les trimestres avec l'ensemble du site. C'est principalement au travers de ce forum-là que nous faisons passer les informations. Nous avons aussi le long-boarding, où nous avons toute une série de documents dans lesquels nous donnons toutes informations sur les parkings, sur les transports publics, etc., et puis après, c'est vrai que par e-mail, c'est un des points qui nous manque, je dirais, nous aimerais avoir au niveau du comité un Intranet et d'avoir quelque chose qui nous permette, car c'est un problème, quand on va envoyer un e-mail, cette communication se perd. C'est par le bouche-à-oreille, les gens vont revenir vers nous : Qu'est-ce que vous faites pour ci et ça ... ? Envoyer un e-mail, ce n'est pas forcément une solution. Peut-être qu'un Intranet avec l'ensemble des données, il y a d'autres données qu'on pourrait mettre en lien, ce que les différentes communes font pour favoriser les vélos électriques par exemple. Par exemple, Meyrin donne CHF 500 à toute personne habitant dans cette commune qui veut s'acheter un vélo, ce genre de choses, il y a peut-être des choses comme ça sur lesquelles on devrait vraiment communiquer. Et puis bon, maintenant, on a ces écrans qui sont désespérément noirs depuis maintenant quelques mois (montre des écrans à la cafétéria), on ne désespère pas ... ça va d'abord être des communications Corporate de la société mais l'idée c'est de vraiment pouvoir utiliser ce genre d'outils.

Avez-vous recueilli des informations sur la perception des employés (avant, pendant et après) durant le processus ? Et leur avez-vous donné la possibilité de proposer des idées personnelles ?

Alors, on n'a pas vraiment de travail de sondage ou quoi que ce soit, maintenant c'est vrai que, comme le groupe en lui-même est composé d'employés, c'est aussi important qu'on ait une sorte de comité d'entreprise comme on peut l'avoir en France, l'idée c'est que ces gens-là soient un point de contact et que les employés puissent utiliser les

représentants pour faire remonter des besoins. On a eu ça justement au niveau des vélos où une facilities a communiqué le fait que la réception qui est au 1^{er} et qui va descendre tout en bas et comme on est en train d'optimiser le flux des employés, les parkings vélos qui sont en bas à l'intérieur vont disparaître. On va mettre un gros tourniquet en bas pour ça. Ce qui a été relativement mal communiqué par facilities. Et d'un coup, au niveau de ce groupe de mobilité, on a eu des cyclistes qui ont dit « Qu'est-ce qui se passe ? Ah ben sympa, moi je fais l'effort de venir en vélo, je vais mettre mon vélo dehors sous la pluie et tout ... ». On a dû refaire une communication pour dire qu'on prenait ça en compte, qu'on travaillait avec facilities, etc. Donc, on sent que ces 2-3 canaux-là sont bien définis. Vous savez donc vers qui vous tourner pour avoir des informations.

Que diriez-vous de la perception actuelle de vos employés vis-à-vis du plan de mobilité mis en place ? Quelle est la proportion des gens qui ont adhéré au plan ?

La perception est plutôt positive. Maintenant, je pense qu'on peut aller toujours plus loin. C'est vrai qu'il y a de nouvelles demandes qui arrivent, on commence maintenant à avoir des gens qui viennent en voiture électrique et donc des nouvelles sur « est-ce que l'entreprise pourrait mettre à disposition des bornes de recharge », etc. La perception est plutôt positive, je pense que pour certains, c'est le verre à moitié plein, le verre à moitié vide, mais je pense qu'elle est assez positive. Après la proportion des gens qui ont adhéré au plan, c'est environ 17 % des gens qui bénéficient d'une subvention pour les transports en commun, une bonne centaine de personnes.

Pour la partie covoiturage, c'est difficile d'évaluer, mais je pense que j'estime à 30, 40 voitures de moins, ça voudrait dire peut-être 60 à 70 personnes qui covoitent tous les jours. Ça fait encore un 10 % à peu près. Je pense qu'on est facilement avec les gens qui viennent aussi à vélo, notamment en été, une bonne trentaine de vélos. Au niveau de ces mobilités douces, on va arriver à 200 personnes, je dirais entre 25 et 30 % de nos employés qui vont bénéficier de cela. Et je pense que c'est un bon chiffre surtout en tenant compte qu'on offre cette gratuité des places de parc à nos employés. Parce que même moi qui suis représentant de mobilité, etc., j'ai une voiture hybride, mais j'ai quand-même une voiture, comme j'ai ma place de parc ici dans le bâtiment, comme j'habite à Nyon, je pourrais ... je l'ai fait pendant un mois, je pourrais venir ici en train, c'est très pratique, etc. C'est vrai qu'en travaillant avec Mobilidée, je crois que les chiffres sont de, si vous avez une place de parc attitrée dans le bâtiment à l'endroit où vous travaillez, la proportion est de plus de 90 % du temps où vous allez venir en voiture. Parce que, même si je sais qu'en faisant le calcul de combien ça me coûte par rapport

à l'essence, l'entretien de la voiture, tous les coûts cachés, etc., je sais que je suis perdant à la fin, enfin perdant ... je dépense plus que si j'avais mon abonnement mais voilà, je le fais quand-même. Avoir 25 à 30 % des employés qui utilisent ça, c'est déjà bien par rapport à ça. Je pense que si vraiment on mettait en place un plan de mobilité et si l'on faisait payer les gens une partie de leur place, en contrepartie de pouvoir toujours trouver une place attitrée, peut-être qu'on pourrait monter ce chiffre.

Vincent : Si je peux juste ajouter quelque chose, vu que les places sont gratuites, c'est un avantage pour l'employé et donc un outil pour l'entreprise pour être attractive. Comment pensez-vous que vous pourriez gérer ça, en fait si tout à coup, pour moi en tant qu'employé la place n'allait plus être gratuite ?

Ce n'est pas facile. Je dirais que la proposition à mettre en avant, c'est 1 : de dire que, cette place elle t'est dédiée, c'est cette place-là. C'est ta place. Ça peut être le cas encore maintenant. On peut encore travailler à la maison à l'heure actuelle. Les chiffres sont actuellement de 11 – 12 % de gens qui, tous les jours, travaillent depuis la maison. Maintenant, il se peut que le parking soit, surtout si j'arrive à 9h30, que le parking soit presque plein et que ce soit parfois difficile de me parquer à tel ou tel endroit. Ce que je pourrais mettre en avant, c'est que cette place-là devient nominative, elle devient la vôtre. Et puis après, le fait est que l'idée au niveau du comité, nous faisons payer cette place CHF 1 par jour donc CHF 30 par mois, il y aurait toujours un coût pour la société, mais au moins on peut dire que c'est CHF 30 par mois pour une place ici. Au niveau de Mobilidée, on avait fait un Bench Mark : on nous avait dit : « c'est environ CHF 150 », je crois, par mois. Ça aurait été de mettre cela en balance.

Le 3^{ème} point c'est de se dire, cet argent-là, l'argent que vous allez payer pour votre place, l'idée c'est que cet argent-là devienne un budget pour la partie mobilité qui puisse bénéficier à l'ensemble des employés, que ce soit ... on parlait du vélo électrique ou réfléchir à d'autres choses qui ont trait à la mobilité pour voir ce budget-là réalloué pour ça.

Vincent : Mais donc, je pense, qu'il faudrait l'accompagner de beaucoup de communications.

On essaie déjà de le faire même si la direction de l'entreprise ne veut pas trop s'engager dans cette direction-là. C'est ce qui freine un petit peu à l'heure actuelle.

Quel était votre système d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place ?

Le système d'évaluation, ce sont surtout les parkings, le fait qu'on a une surveillance des parkings et des places, ce qui fait qu'à l'heure actuelle, on est contents de ça. Maintenant on est passé à un cran supérieur qui est l'optimisation des parkings ici, le parking souterrain et le parking qui est juste à côté via l'utilisation de FairPark, donc c'est de se dire, ok, on n'est pas en saturation, mais c'est bien aussi de savoir que les parkings sont utilisés à tant de pour cent, qu'on n'a pas des places vides régulièrement et ça c'est un travail qui vient d'être commencé. Je remets en jeu ma place de parking quand je travaille depuis la maison. Ça demande un effort, quelque chose de ma part. Je dois aller sur le site, sur mon compte FairPark et dire la semaine prochaine, je travaillerai à la maison ce jour-là, ce jour-là, ce jour-là. C'est quelque chose, voilà, est-ce que ça peut être intégré sur notre logiciel de gestion du temps, peut-être qu'à terme, c'est dans cette direction qu'on va aller, ça pose aussi peut-être des problèmes de confidentialité ou de données. Ça demande un effort. Et cet effort, il est pour l'instant pas très systématique. Donc ce qui fait que si on descend, même aujourd'hui avec la pluie et qu'on va regarder le parking en bas, on va certainement trouver sur les 60 places une bonne vingtaine de places inoccupées. Ce qui est dommage, idéalement, car ce serait bien d'en avoir peut-être une ou deux inoccupées et c'est là qu'on veut essayer avec l'outil FairPark ... on est aussi en phase d'apprentissage, de comment l'utiliser, etc.

Quels résultats avez-vous obtenus ? Avez-vous des chiffres précis ou estimations qui permettent d'avoir une idée claire des bénéfices obtenus autant pour l'entreprise que pour les employés ?

Voilà, les chiffres, je vous en ai fourni quelques-uns : et c'est vrai qu'au niveau du covoiturage, à l'époque, en 2013-2014, avec le comité inter-entreprise de mobilité, on avait mis en place des concours, de nombre de covoitureurs par entreprise, etc., les 2 années où on a mis en place ce concours, notre entreprise a « gagné », on était la société avec le plus grand nombre de covoitureurs. On a vraiment des gens qui sont très engagés là-dedans, aussi au niveau du vélo parce qu'on participe tous les ans à « Bike to Work ». Donc c'est sur un mois, que les gens s'engagent à venir travailler à vélo et plus de trente personnes qui venaient à vélo, donc ça fait une douzaine d'équipes, avec je ne sais plus combien mais le chiffre était assez impressionnant, le nombre de milliers de kilomètres fait par ces gens, certains sont des mordus qui vont faire 50 à 60 km pour venir avec leur vélo de course, qui repartent ensuite, vraiment une motivation assez importante de ces gens.

Les résultats répondent-ils à vos attentes ?

Oui, encore une fois, je pense que c'est très bénéfique tant pour la direction que pour nos employés.

Avez-vous déjà prévu un plan d'amélioration ? Pensez-vous le faire régulièrement (plan d'amélioration) ?

Ce plan d'amélioration, pour nous, c'est vraiment la mise en place de ce plan de mobilité, qui est plutôt de longue haleine. Je pense que ça fait partie de certaines mentalités qui doivent changer maintenant, peut-être qu'il y a certains développements politiques avec M. Dal Busco qui voulait fiscaliser les places de parc, enfin les places données aux employés comme étant des avantages. Je ne sais pas si ça va se mettre en place, mais c'est vrai que si ce genre de chose se met en place, ça peut être assez incitatif par rapport à la mise en place d'un plan comme celui-là avec une augmentation du nombre de personnes qui vont utiliser ce plan de mobilité.

Dans le cas où l'entreprise met en place de l'amélioration continue, combien de ressources [J*H] sont nécessaires et quels autres coûts (subventions, etc.) sont à prévoir annuellement ?

Donc les ressources nécessaires, nous on est 6 dans le comité, pour une dizaine d'heures par mois, ce qui prend le plus de temps, c'est la mise en place, ça c'est clair. Une fois que la mise en place est faite, notamment de l'utilisation de l'outil Fair Park, l'optimisation des places, c'est quelque chose qui prend du temps au début, de paramétriser, etc., mais maintenant, la personne qui s'en occupe, on peut dire que c'est ... je ne sais pas ... 0,1 ... 10 % de son temps, peut-être sur une base mensuelle. C'est vrai que si on peut aller encore plus de l'avant pour intégrer ça avec les outils de gestion du temps que l'on a, c'est dans cette direction qu'il faut que l'on avance pour pouvoir avoir ensuite quelque chose de vraiment très réactif, voire pro-actif. C'est ce qui peut souvent prendre du temps.

Annexe 4 : Entretien avec M. Quaglia, Genève Aéroport

Entretien avec M. Quaglia, Chef de projets environnement Genève Aéroport, 5 mars 2020

Quels sont les deux/trois raisons/objectifs principaux qui vous ont poussé à mettre en place un plan de mobilité ? Quel était votre objectif principal ?

Dans l'ordre suivant : diminuer la pollution (bruit et pollution de l'air), réduire les embouteillages dans les environs de l'aéroport et pallier la pénurie de places de stationnement.

Quelles mesures ont été proposées (parking, vélos, vestiaires, etc.) et pourquoi avoir choisi ces mesures spécifiques ?

Parking : L'aéroport de Genève a augmenté, depuis 2007, les prix des abonnements de parking pour financer les autres mesures et aussi dissuader ses employés d'utiliser la voiture individuelle.

Une des particularités du plan de mobilité de Genève Aéroport est que celui-ci est piloté et financé par Genève Aéroport, mais qu'il concerne l'ensemble des environs, soit 200 sociétés opérant à l'aéroport. Cela concerne donc environ 11 000 personnes, dont 1100 pour Genève Aéroport, le reste étant dans les autres sociétés du site. Cela est possible également car la totalité des parkings du site sont gérés par Genève Aéroport, ce qui permet d'appliquer des règles homogènes d'attribution des abonnements de parking et d'obtenir du financement pour les différentes mesures du plan de mobilité. Le coût annuel des mesures mises en place dans le plan de mobilité est d'un peu plus de MCHF 2.4, dont MCHF 1.9 pour les navettes aéroport et presque KCHF 400 pour les subventions.

Différentes règles sont appliquées pour déterminer l'attribution ou non d'un espace comme la prise en compte des alternatives possibles (présence de NPA, TPG, possibilité de venir à vélo ou en marchant, etc.), les abonnements parking plein-temps (240h/mois) et mi-temps (120h/mois) qui sont attribués uniquement aux personnes n'ayant pas d'alternative à la voiture individuelle, la prise en compte du lieu de résidence et des horaires de travail et l'abonnement occasionnel (60h/mois) est accessible à tous et sans conditions.

En ce qui concerne le covoiturage, il existe une sélection de places réservées aux covoitureurs et proposition de sites internet permettant de se mettre en lien avec d'autres personnes de la même région (abonnement parking covoiturage 2 à 4x moins cher qu'un

abonnement individuel). Il est nécessaire de présenter au minimum deux badges (covoitureurs) à l'entrée du parking. L'avantage pour les covoitureurs est que leur temps de stationnement, lorsqu'ils viennent en covoiturage, n'est pas décompté. Ils peuvent ainsi opter pour un parking mi-temps s'ils covoiturent régulièrement, ce qui leur fait faire des économies.

Pour le carsharing, des abonnements transmissibles sont mis à disposition des employés de l'aéroport pour les déplacements professionnels. Il existe aussi des formules sans abonnement ce qui offre un bon complément aux transports en commun.

Le vélo est mis en avant au moyen de proposition d'itinéraires, de communication au sujet des subventions étatiques allant jusqu'à CHF 250 pour l'achat d'un vélo cargo, de formations à l'utilisation de vélo, subventionnées en partie aussi et soutien financier à l'achat d'un vélo électrique depuis 2010. L'Aéroport de Genève dispose aussi des partenariats avec des magasins de vélo de la région proposant des réductions allant de – 10 % à – 40 % pour le personnel Genève Aéroport sur l'achat d'un deux roues. Pour les employés de Genève Aéroport, une prime est donnée aux employés dont le vélo est le mode de transport principal (pas d'abonnement de parking autre que 60h, pas d'autre subvention TP, et déclaration sur l'honneur). La subvention est la même que pour les TP, soit CHF 470/an.

Concernant la marche à pied, des communications sont faites quant aux bienfaits de la marche sur la santé. Pour les employés de Genève Aéroport, une prime est donnée aux employés dont la marche est le mode de transport principal (pas d'abonnement de parking autre que 60h, pas d'autre subvention TP, et déclaration sur l'honneur). La subvention est la même que pour les TP, soit CHF 470/an.

Des navettes sont mises à disposition du personnel (NPA) gratuitement, hors horaire TPG. Elles déposent les employés à l'arrêt le plus proche de leur domicile. Depuis fin 2018, les 6 lignes fixes ont été ouvertes aux passagers également. En 2019, le réseau des navettes a transporté plus de 168 000 personnes.

Finalement, des subventions sont accordées pour les abonnements TPG, CFF et Léman Express (entre CHF 100 et CHF 600 selon le type d'abonnement et l'employeur, les employés Genève Aéroport touchant une subvention supérieure à celle des autres sociétés) ou autres (bus, P+R, etc.). En 2019, plus de 1580 subventions ont été attribuées, dont 469 à des employés de Genève Aéroport, et le reste à d'autres sociétés du site.



Est-ce que d'autres mesures ont été prises en compte puis abandonnées ? Le cas échéant, pour quelles raisons ?

En 2007, nous avions lancé une première version d'un site de mise en relation pour le covoiturage spécialement dédié aux employés de l'aéroport. Le site a été bien utilisé après le lancement, mais après quelques mois, les personnes se débrouillaient sans passer par le site. Étant donné que le site générait des coûts fixes importants et vu son utilisation quasi nulle, nous l'avons arrêté après deux ou trois ans.

Pour la mise en œuvre de votre plan de mobilité, combien de ressources [Jours*Homme] ont été nécessaires ? Et quels autres coûts (subventions, frais d'infrastructures, etc.) ont été supportés ?

Pour le fonctionnement du plan de mobilité, il y a une personne au service des parkings qui travaille essentiellement sur les demandes d'abonnements de parkings mais qui s'occupe aussi de l'attribution des subventions pour les abonnements de transports publics. Pour la planification du plan de mobilité et le suivi du système des navettes, il y a environ un quart ou un cinquième de plein-temps employé au service environnement. Ensuite, pour la mise en œuvre, il y a eu des développements assez significatifs nécessaires qui ont été importants : logiciel pour la demande et l'attribution des abonnements de parking, logiciel pour la gestion et la réservation des navettes personnels aéroport, adaptation du système de contrôle des parkings pour permettre le covoiturage, etc. Par contre, je n'ai pas une idée exacte des coûts, mais chacun d'eux a été assez significatif (> KCHF 100 au moins).

A posteriori, quels étaient pour vous les facteurs-clés de succès au bon déroulement du plan de mobilité de votre entreprise ?

La communication envers les employés des autres sociétés du site est clairement un challenge, c'est difficile de les atteindre. De plus, de nombreux employés travaillent sur le tarmac et n'ont pas de bureau ni d'e-mail. C'est donc difficile de les atteindre. Une autre spécificité du site est le très fort taux de personnes travaillant en horaires irréguliers, ce qui les empêche de pouvoir utiliser les transports publics. Enfin, on a vu sur les dix dernières années une forte augmentation du pourcentage d'employés habitant en-dehors du canton (pour différentes raisons : manque de logements dans le canton, politique salariale de certaines sociétés, etc.), et pour qui l'offre de transports publics est donc très faible voire inexistante.

Quels modes de communication avez-vous utilisé et dans quel ordre ?

Tout ce qu'on peut : intranet, extranet, internet, affiches, e-mails, sondage 1 fois tous les 3 ans pour connaître les parts modales, concours, participation Bike to Work, stands, présentations, etc...

Avez-vous recueilli des informations sur la perception des employés (avant, pendant et après) durant le processus ? Et leur avez-vous donné la possibilité de proposer des idées personnelles ?

Effectivement, nous demandons le feedback des employés lors de l'enquête sur le plan de mobilité que nous essayons de faire tous les 3 ans. Il y a aussi une adresse e-mail à laquelle on peut nous écrire pour signaler toute information. Nous avons aussi une réunion avec les responsables RH des plus grosses sociétés du site une fois tous les 4 mois environ pour échanger sur le plan de mobilité.

Après la mise en place du plan de mobilité, 4 enquêtes ont déjà été réalisées. Les dernières datent de 2014 et en 2017.

Que diriez-vous de la perception actuelle de vos employés vis-à-vis du plan de mobilité mis en place ? Quelle est la proportion des gens qui ont adhéré au plan ?

Selon l'étude réalisée en 2017, le taux de satisfaction des employés est de 36% (très satisfaits et satisfaits), 36 % se déclarent indifférents et 27 % sont insatisfaits ou très insatisfaits. Ces résultats sont probablement dus au mécontentement lié à la réduction de l'accès aux parkings.

Quel était votre système d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place ?

Nous avons utilisé des sondages pour évaluer la connaissance des employés quant aux mesures proposées, évaluer leur satisfaction et évaluer la proportion de mobilité durable.

Quels résultats avez-vous obtenus ? Avez-vous des chiffres précis ou estimations qui permettent d'avoir une idée claire des bénéfices obtenus autant pour l'entreprise que pour les employés ?

62 % des employés utilisent un mode de transport non durable ; 38 % des employés utilisent un mode de transport durable.

La part modale durable est passée de 27 % à 38 %, ce qui représente une progression d'environ 1 pourcent par année. Il y a eu une diminution des transports individuels privés (à moteur) de 73 % à 62 %. Nous avons recueilli 320 suggestions quant au plan de

mobilité de l'aéroport et un certain nombre de remarques/attentes (48) quant à la possibilité de report modal.

Nous ne disposons pas de mesures sur le stress, la diminution du taux d'absentéisme, etc.

Les résultats répondent-ils à vos attentes ?

Malgré des résultats globalement positifs, les sondages montrent un manque de connaissance des mesures mises en place et degré de satisfaction trop bas. Des mesures sont en préparation afin d'améliorer cela.

L'objectif fixé de 45 % du personnel en mobilité durable pour 2020 n'est pas encore atteint mais on s'en approche (estimation de + 1 % par an depuis 2017).

L'objectif va être difficile à atteindre. L'augmentation du pourcentage d'employés résidant hors du canton rend difficile de les transférer sur les transports publics. Nous allons remettre le focus sur le covoiturage pour essayer d'offrir des solutions pour ces personnes. Avec la généralisation des smartphones, les solutions de covoiturage domicile-travail sont maintenant beaucoup plus convaincantes et attractives pour les employés. Nous souhaitons développer cela cette année.

Avez-vous déjà prévu un plan d'amélioration ? Pensez-vous le faire régulièrement (plan d'amélioration) ?

Réaliser plus de campagnes de communication au vu du manque de connaissances de la part des employés quant aux mesures proposées.

Développer des outils pour les personnes venant de régions plus éloignées (parkings desservis par des navettes et covoiturage). La part des employés résidant en Suisse a fortement diminué, passe de 82 % à 57 % (soit - 2.5 pourcents par an).

Mesures pour le covoiturage et mesures plus restrictives concernant les abonnements de parkings, car nos parkings employés sont saturés. Nous envisageons de mettre en place un plafonnement du nombre d'abonnements distribués, avec une liste d'attente.

Dans le cas où l'entreprise met en place de l'amélioration continue, combien de ressources [J*H] sont nécessaires et quels autres coûts (subventions, etc.) sont à prévoir annuellement ?

Pas chiffrés exactement, mais cela fait partie de la planification du plan de mobilité, effectuée dans les tâches courantes de la personne du service environnement.

Annexe 5 : Entretien avec M. Bagnoud, SIG

Entretien avec M. Bagnoud, Ingénieur environnement SIG, 12 mars 2020

Quels sont les deux/trois raisons/objectifs principaux qui vous ont poussé à mettre en place un plan de mobilité ? Quel était votre objectif principal ?

SIG a obtenu en 2002 une certification ISO 14'001. Dans ce cadre, la mobilité était un des points importants de la politique environnement. Les objectifs sont de réduire les impacts de la mobilité professionnelle et privée.

Le plan de mobilité doit également permettre de réduire les pertes de temps des collaborateurs dans les embouteillages. Un projet de logistique décentralisée a ainsi été mis en œuvre ces dernières années.

Quelles mesures ont été proposées (parking, vélos, vestiaires, etc.) et pourquoi avoir choisi ces mesures spécifiques ?

Les mesures ont été choisies selon leur faisabilité technico-économique et le rendement attendu. Les mesures sont choisies sur un mode collaboratif avec des objectifs annuels d'entreprise communiqués aux collaborateurs.

- Taxation des parkings (CHF 80/mois)
- Promotion du covoitage avec une plateforme de communication
- Intégration de véhicules électriques dans la flotte SIG
- Formations à l'écoconduite
- Utilisation du rail pour les transports de marchandises
- Subventions des TPG, CFF, P+R à CHF 450/an
- Promotion du vélo (tarifs préférentiels ainsi que des parkings couverts et surveillés)
- Mise en place d'une crèche et de deux restaurants d'entreprise
- Vidéoconférences
- Assouplissement des règles pour les collaborateurs très mobiles

Est-ce que d'autres mesures ont été prises en compte puis abandonnées ? Le cas échéant, pour quelles raisons ?

Non, toutes les mesures identifiées ont été mises en œuvre.

Pouvez-vous me donner un ordre d'idée de coûts « chiffrés », du temps nécessaire, et du nombre de ressources nécessaires pour la mise en place d'un plan de mobilité dans votre entreprise ?

Difficilement, car les coûts sont intégrés dans le cahier des charges des collaborateurs ou managers concernés. Mais ils restent négligeables, car il s'agit d'opportunité à la marge des projets ou activités existantes.

A posteriori, quels étaient pour vous les facteurs-clés de succès au bon déroulement du plan de mobilité de votre entreprise ?

La cohérence des actions, la participation des collaborateurs, l'aspect non contraignant, le temps de mise en œuvre (depuis 2007), la communication interne, l'implication de la Direction Générale, etc.

Quels modes de communication avez-vous utilisé et dans quel ordre ?

Dans le désordre : Intranet, Flyer, manifestation, exposition, courrier, Bike to Work, concours, ateliers vélos, tests véhicules électriques, etc.

Avez-vous recueilli des informations sur la perception des employés (avant, pendant et après) durant le processus ? Et leur avez-vous donné la possibilité de proposer des idées personnelles ?

Oui, un sondage est réalisé chaque 3-4 ans, dans lequel les collaborateurs peuvent rédiger des verbatim.

Que diriez-vous de la perception actuelle de vos employés vis-à-vis du plan de mobilité mis en place ? Quelle est la proportion des gens qui ont adhéré au plan ?

Le dernier sondage a été complété par près de 70 % des collaborateurs et les retours sont positifs ou au moins constructifs. Pour les adhérents, voir ci-dessous.

Quel était votre système d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place ?

Depuis 2008, la performance du plan de mobilité est un des objectifs internes environnement de SIG. Un tableau de bord détaillé permet d'en mesurer la performance.

Quels résultats avez-vous obtenus ? Avez-vous des chiffres précis ou estimations qui permettent d'avoir une idée claire des bénéfices obtenus autant pour l'entreprise que pour les employés ?

Les valeurs correspondent à la différence entre 2019 et la moyenne entre 2016 – 2018.

- Augmentation de 40 % de la flotte électrique
- Augmentation de 16 % des personnes bénéficiant des subventions TP
- Augmentation de 18,5 % des entrées au parking à vélo
- Diminution de 9,3 % des émissions de CO₂ de la flotte SIG
- Diminution de 5,1 % des entrées au parking SIG

Les résultats répondent-ils à vos attentes ?

L'amélioration continue est la base de tout management environnemental, donc les cibles sont plus ambitieuses chaque année. Le tout est monitoré dans un plan d'action exhaustif et suivi dans chaque secteur de SIG par des répondants

Avez-vous déjà prévu un plan d'amélioration ? Pensez-vous le faire régulièrement (plan d'amélioration) ?

Oui, voir ci-dessus

Dans le cas où l'entreprise met en place de l'amélioration continue, combien de ressources [J*H] sont nécessaires et quels coûts cela représente annuellement ?

A part ma fonction d'ingénieur environnement, il n'y a pas une fonction spécifique. Les actions sont intégrées dans le cahier de charge des collaborateurs concernés. Pour ma part, la mobilité doit correspondre à environ 10% de ma charge de travail.

Annexe 6 : Entretien avec M. Hoffman, IMAD

Entretien avec M. Hoffman, Direction logistique IMAD, Genève, 04 mars 2020

Quels sont les deux/trois raisons/objectifs principaux qui vous ont poussé à mettre en place un plan de mobilité ? Quel était votre objectif principal ?

Le premier plan mobilité en 2006 voulait répondre d'abord aux impératifs dits de mobilité professionnelle à savoir le déplacement des infirmiers, des aides-soignants et des ASSC pendant leur journée de travail et l'actuel plan de mobilité va terminer de se déployer, parce que quelques équipes en périphérie du canton n'avaient pas encore ces véhicules estampillés IMAD, donc la 2^{ème} partie du plan de mobilité de 2018-2019, c'est de finir de déployer cette mobilité professionnelle et d'intégrer plus amplement la mobilité pendulaire : la mobilité privée du pendulaire qui vient sur son lieu de travail et qui rentre chez lui le soir.

Vincent : D'accord. Donc ça c'était l'objectif principal à la base et maintenant dans votre nouveau plan de mobilité, vous essayez d'améliorer les déplacements pendulaires.

Voilà. Avec, je dirais, une dimension qui n'existe pas dans les années 2006-2007, c'est la notion de la RSE (Responsabilité sociétale environnementale) qui est aujourd'hui sous la coupe de Monsieur Marcel Muehlestein avec qui vous avez échangé, mais son volet mobilité, eh bien c'est clair, que c'est d'essayer de limiter les impacts sur la pollution et sur l'environnement que la mobilité professionnelle et la mobilité pendulaire génèrent.

Vincent : Donc, il y a un objectif d'amélioration des déplacements des employés pour que ce soit mieux pour eux et un deuxième objectif qui serait une réduction des émissions liées aux déplacements pendulaires.

Exact. Et il y en a un troisième ... je ne veux pas dire un objectif, mais c'était presque un impératif, c'était de venir coller à l'arrivée du Léman Express. En se disant qu'un événement extérieur va nous servir pour accélérer le processus à l'interne.

Vincent : Donc, vous n'aviez pas de problème spécifique de parking ou quelque chose comme ça ?

Alors si, les collaborateurs ont des problèmes de parking et à titre privé et à titre professionnel. Le parking dans la partie, on va dire dans la partie pendulaire, c'est une affaire privée du collaborateur, bon après, on parlera des différentes mesures, mais nous on a essayé d'encourager les gens à utiliser des P+R vu qu'ils sont combinés avec les transports en commun mais la personne qui veut venir au centre-ville en voiture et se

garer au centre-ville, si c'est son choix, eh bien elle se débrouille et elle trouve sa place toute seule. Là, on n'est pas actifs et impliqués dans ces places de parking-là. Après, là où on peut être impliqués, c'est quand les collaborateurs ont de la peine à se garer dans l'exercice de leur tournée. Et là, on a des actions.

Quelles mesures ont été proposées (parking, vélos, vestiaires, etc.) et pourquoi avoir choisi ces mesures spécifiques ?

Les mesures proposées dans le cadre du dernier plan de mobilité, première chose, ça a été de relever la participation aux abonnements TPG, donc l'entreprise participait à hauteur de 50%, on participe à hauteur de 70%. On en a profité pour intégrer les abonnements CFF, pour intégrer les abonnements Léman Pass et pour intégrer les P+R.

Vincent : Donc tous les transports en commun sont englobés dans la démarche.

Oui, tous les transports en commun, et côté suisse et côté français, sont intégrés.

La partie vélo, on a augmenté le parc de vélos d'à peu près 25%, donc on a maintenant à peu près 500 vélos sur le canton et on étudie ... c'est validé ... mais techniquement c'est pas encore déployé parce qu'il y a des questions juridiques, des questions salariales derrière ... on réfléchit à un contrat pour l'utilisation nominative pour un vélo professionnel ... qu'un collaborateur puisse, moyennant une participation financière utiliser le vélo de l'institution pour rentrer chez lui, ou aller prendre le Léman Pass ou aller au P+R.

Vincent : Avec le vélo, est-ce que vous avez des vestiaires, des douches, des infrastructures qui ont dû être mises en place pour cela ?

Non, c'est 80% du parc qui est électrique ... un peu plus maintenant. Selon IMAD, il y a à peu près une quarantaine d'équipes en ville. Donc, sur l'ensemble du canton, vous avez ce qu'on appelle une antenne de maintien à domicile, on se retrouve le matin entre 20 et 30 collaborateurs d'IMAD et ils vont partir de ce point-là pour couvrir un périmètre géographique autour de cette antenne. Voilà, donc le canton est découpé en une quarantaine de zones. Donc dans certaines zones, les gens viendront toujours en voiture parce qu'on est quasi exclusivement en campagne, à Bernex, à Vésenaz, à Versoix ... alors qu'en ville, les gens vont venir quasi exclusivement à pieds ou en transports en commun ou à vélo. Et pour la problématique des douches, je sais qu'il y a des antennes où il y a des douches et que d'autres il n'y en a pas. Mais cela n'a jamais été évoqué comme un frein à l'utilisation du vélo.

Vincent : Donc après vous avez choisi ces mesures spécifiquement à la zone en fait où si c'est plus rural, ce sera la voiture parce qu'elle est plus adaptée et si c'est la ville ...

Alors dans la mobilité professionnelle, oui. Parce qu'on a ... en gros il y a pour 500 vélos, il y a à peu près 150 voitures de la flotte IMAD. Et les 150 voitures, c'est quand vous êtes en campagne et que là, les gens ne font pas quelques kilomètres mais font quelques dizaines de kilomètres dans la journée entre les différents clients ... là du coup, la voiture s'impose. Cela étant, les voitures ... on essaie d'augmenter la part du parc électrique, on est à pas loin d'un quart ... on est à un quart aujourd'hui.

Vincent : Et du coup, si on a terminé avec les mesures spécifiques, est-ce que vous avez pris d'autres mesures en compte ?

Alors, la dernière mesure spécifique à la mobilité qu'on vient de prendre ... on est en train de rechercher, de tester des vélos électriques et pliants qui puissent être embarqués par le collaborateur soit dans une voiture soit dans un transport en commun pour vraiment aller jusqu'au bout du multi modal.

Vincent : Donc ça complèterait alors l'utilisation des TPG ou du train pour la personne.

Oui. La dernière mesure qui est très spécifique à notre mobilité professionnelle et non plus privée, ce sont des collaborateurs qui sont obligés d'aller en ville, ce qu'on appelle des « poulistes », en gros on a une centaine de collaborateurs qui sont obligés d'utiliser la voiture en ville et on s'est rapproché de la Fondation des Parkings pour offrir des macarons multi zones pour que ces collaborateurs puissent rester sur des zones bleues plus longtemps que l'heure à laquelle ils ont droit. Notamment tout ce qui est hospitalisation à domicile. Enfin voilà ... on a une centaine de collaborateurs bien particuliers dans IMAD ... où on a travaillé sur la mobilité professionnelle et le stationnement professionnel avec la Fondation des Parkings.

Est-ce que d'autres mesures ont été prises en compte puis abandonnées ? Le cas échéant, pour quelles raisons ?

Oui, la voiture nominative. On est en train de proposer le vélo nominatif, la voiture nominative c'est quelque chose qui est assez pratiqué aujourd'hui dans les soins à domicile, notamment chez nos voisins vaudois et on a décidé de ne pas s'y mettre.

Vincent : Et vous pouvez me donner la raison ?

On ne veut pas que ça puisse être une forme de promotion de la voiture. Voilà, dans un premier temps. Après, on se rendra peut-être compte un jour que ce sera inéluctable et

que le parc qu'on a aujourd'hui ... dont on n'est pas propriétaires, on est qu'en location de véhicules, location de longue durée pour justement pouvoir adapter le parc à la hausse ou à la baisse. Mais on espère pouvoir le réduire avec un rajeunissement des collaborateurs qui sont plus sensibles aux questions, plus à l'aise à vélo, ça n'a l'air de rien mais les gens ... je ne sais Une personne qui n'est pas montée sur un vélo depuis ses 15 ans, vous ne la mettez pas du jour au lendemain sur un vélo. Parce qu'il y a trop d'appréhension, pas assez d'aisance sur le vélo, pas assez de connaissance sur la circulation du vélo à Genève. Quand vous avez à contrario une personne qui vient de terminer ses études à Genève et circule en vélo depuis 5 ans, c'est beaucoup plus facile, elle, de la convaincre de se mettre sur un vélo.

Pouvez-vous me donner un ordre d'idée de coûts « chiffrés », du temps nécessaire, et du nombre de ressources nécessaires pour la mise en place d'un plan de mobilité dans votre entreprise ?

Le plan de mobilité à IMAD, c'est à peu près une personne entre 50 et 60 %. Je crois, depuis 2006, c'est à peu près ça les ressources qui sont dédiées au plan de mobilité. L'augmentation du volume d'IMAD n'a pas fait augmenter les ressources dédiées à la mobilité. Cela étant, il y a d'autres collaborateurs qui sont chargés d'un point de vue opérationnel des livraisons, de l'entretien des vélos, de la facturation de nos prestataires qui vont nous louer des véhicules, etc. C'est plus de l'opérationnel que du plan de mobilité.

Vincent : Et ça, pour le PDCA du plan de mobilité, c'est toujours cette personne qui en fait va améliorer, trouver des nouvelles mesures, etc., toujours à peu près au même taux d'activité ?

Oui. En termes d'équivalent en temps plein, c'est entre un demi et un zéro huit. Peut-être que lui, il a été un moment à zéro-huit, mais voilà, un peu plus qu'un demi-poste. Moi je suis à 60 % sur ce plan.

Vincent : Est-ce qu'il y a d'autres coûts à côté pour IMAD, autres que la ressource ...

Bien sûr. Je ne sais pas si je peux les communiquer, mais en tout cas, le plan de mobilité entre la location des 500 vélos, la location des 150 voitures et les indemnités versées aux collaborateurs lorsqu'ils s'engagent dans un abonnement de transports publics, on parle de plusieurs centaines de milliers de francs par année.

A posteriori, quels étaient pour vous les facteurs-clés de succès au bon déroulement du plan de mobilité de votre entreprise ?

Alors, quoi qu'on fasse, on n'est jamais assez bons en communication. La deuxième chose, c'est le terrain. C'est-à-dire que la mobilité dans une tour d'ivoire centrale, elle a peut-être une vision biaisée du besoin des collaborateurs et donc il faut aller avec eux. Il faut quelque part réaliser des tournées avec eux, il faut une analyse assez fine d'où ils viennent parce que, qu'on le veuille ou non, aujourd'hui le personnel infirmier vient à 80 % de la France voisine, beaucoup d'entre eux venant de petits villages ou de petites communautés urbaines mal desservies et il faut comprendre pourquoi des gens viennent en voiture et combien c'est difficile pour eux d'avoir des alternatives aux « tout en voiture ». Il faut aussi relativiser c'est-à-dire à la fois vous comprenez leurs contraintes, à la fois vous pouvez voir que certains d'entre eux exagèrent et vous disent qu'ils ont absolument besoin de la voiture et vous vous retrouvez en ville de Genève à faire des tournées en voiture qui font 4 km, qu'on aurait fait plus rapidement à pied.

Le terrain, l'exercice du terrain est inévitable. Ensuite à Genève il faut quand-même un relai politique, vis-à-vis des TPG, de la Fondation des Parkings, vis-à-vis de la pratique d'autres gros interlocuteurs, les SIG et l'Aéroport de Genève, les HUG, le réseau politique peut vous permettre qu'on vous écoute un peu mieux, peut vous permettre de savoir ce qui se pratique ailleurs, etc. Et je vois par exemple une chose toute bête, déployer un parc à vélos, c'est assez simple mais il faut les garer. Et quelquefois, en ville, c'est un casse-tête et je pense que là-dessus, un relai auprès des autorités communales, Genève, comme les autres communes, pourrait être utile. Et puis il faut un peu d'argent. C'est vrai, souvent on l'oublie parce qu'on est dans des institutions assez aisées et dans une fonction publique qui ne se porte pas si mal à Genève, mais il faut quand-même des sous si on veut donner de la consistance à un plan de mobilité.

Quels modes de communication avez-vous utilisé et dans quel ordre ?

Les derniers Intranet, on a utilisé de la communication classique Top-down avec de l'information via l'Intranet et des envois de mails très ciblés.

Vincent : Directement auprès de certaines personnes ?

Directement auprès de l'ensemble des collaborateurs. Après, on a fait des ateliers avec les TPG en partenariat avec les TPG, des ateliers ouverts aux collaborateurs, donc en gros, on a pré-mâché le travail aux collaborateurs ..., vous voyez ce que c'est, le Swiss Pass ? Le Swiss Pass, c'est la carte de transports publics rouge au niveau helvétique qui est maintenant déployée partout, aux CFF, aux TPG, aux transports lausannois, etc.

et c'est sur cette carte que vous chargez votre abonnement de transport mais aussi, par exemple, l'accès à Mobility, aux parkings vélos, aux vélos city, etc. Swiss Pass est un support unique pour la Suisse. Donc on a aidé les collaborateurs, ceux qui sont moins à l'aise avec Internet ou qui ne voulaient pas se rendre dans des centres TPG pour faire faire ces cartes-là, on a fait des ateliers, « création de la carte en ligne », en partenariat avec les TPG et réponses à toutes les questions sur la mobilité.

Avez-vous recueilli des informations sur la perception des employés (avant, pendant et après) durant le processus ? Et leur avez-vous donné la possibilité de proposer des idées personnelles ?

Oui, dans les clés du succès : c'est le terrain. Moi, j'ai passé une dizaine de journées sur le terrain accompagné des collaborateurs dans l'exercice de leur tournée et j'ai interviewé à peu près ... peut-être pas tous, mais sur la quarantaine de ce qu'on appelle les responsables d'équipes à IMAD, j'ai dû en voir 75 à 80 %.

La possibilité de proposer des idées personnelles, plus que ça, par exemple, le dernier appel d'offre qu'on vient de lancer pour le renouvellement des voitures IMAD, ce sont des collaborateurs qui ont fait l'appel d'offre, en disant : voilà de quoi on a besoin dans notre véhicule. Ce n'est pas 100 % des collaborateurs, mais c'est 50 à 60 collaborateurs que j'ai rencontrés sur le terrain et à qui j'ai posé les mêmes questions pour aider notre centrale d'achat à formuler un cahier des charges qu'on a fait valider par les responsables des aides-soignants.

Autre chose ... je vous ai dit qu'on était en train de tester un vélo pliant électrique, eh bien, là, en ce moment, avant de faire quoi que ce soit, on a fait venir plusieurs modèles et celui qui a passé à peu près le cap des premiers essais sommaires, on en a acheté un et on le met en test maintenant en le confiant quelques jours à des collaborateurs de terrain.

Vincent : Donc, comme cela, ils peuvent vraiment se faire une idée de ce qui convient le mieux, etc.

Voilà, et de voir si ce sont des vraies bonnes idées ou des fausses bonnes idées.

Vincent : Donc, ils sont très inclus au processus

Alors, très inclus ... quand on a un vélo et qu'il y a 2500 collaborateurs, c'est

Vincent : Oui, ils ne peuvent pas tous tester

Ça, c'est clair, mais je pense qu'ils ont quand-même leur mot à dire. Je vous dis, le cahier des charges des dernières voitures, vraiment, c'est l'expression directe de leurs besoins, après ... on ne peut jamais être exhaustifs et puis on ne peut jamais faire plaisir à 100 % des collaborateurs ... mais ils ont voix au chapitre.

Les idées personnelles, il se trouve que IMAD vient de mener un énorme chantier qui s'appelle 439 pour recueillir, pas seulement dans les domaines de la mobilité mais dans tous les domaines en général, l'avis et les propositions de ses collaborateurs et on compte ces propositions en centaines voire milliers. Bien sûr, tout ce qui concernait la mobilité m'a été remis par les chefs du projet Cap'139.

Que diriez-vous de la perception actuelle de vos employés vis-à-vis du plan de mobilité mis en place ? Quelle est la proportion des gens qui ont adhéré au plan ?

Je ne suis peut-être pas très objectif ... Ce que je peux vous dire, c'est que beaucoup de gens ont témoigné leur surprise et leur satisfaction de voir les indemnités transports publics relevées de 50 à 70 % ... alors, elles sont plafonnées à CHF 800/an, je ne vous ai pas précisé cela, mais quelqu'un qui achète un abonnement général, on lui paie pas 70 % de l'abonnement général ... l'essentiel des abonnements aujourd'hui, ce sont des abonnements CHF 500, des abonnements zones 10, uni réseau ... Mais pour des abonnements un peu plus chers comme le Léman Pass, si un collaborateur hésite et qu'il est prêt à laisser sa voiture pour passer au Léman Pass et au Léman Express, il faut qu'on puisse l'accompagner. Cette mesure a eu quand-même, je pense, de très, très bons échos. Après le déploiement du plan de mobilité, je pense que ça a généré de l'insatisfaction, notamment, je vous ai dit que le déploiement professionnel n'était pas complètement achevé et qu'on devait le terminer sur la grande périphérie et la couronne extérieure du canton ... Versoix, Châtelaine, Vernier, Bernex, quand on bascule de l'autre côté, il y a encore quelques petites poches du côté de Chêne-Bougeries et puis Vésenaz ... donc là, les gens qui utilisent encore leur voiture dans le cadre des tournées professionnelles vont perdre leurs indemnités : donc là, c'est sûr que ça fera des mécontents.

Et après, la proportion des gens qui ont adhéré au plan, c'est sur la partie professionnelle ... les gens n'ont pas vraiment le choix, c'est-à-dire quand ils sont dans des équipes qu'on a déployées où il y a des voitures, où il y a des vélos, et bien les gens doivent utiliser cela pour leur mobilité professionnelle. Donc là, c'est un peu une adhésion contrainte et forcée.

Après, pour la partie Léman Express, pendulaires, etc., c'est trop tôt pour dire. On pourra faire le bilan l'année prochaine.

Quel était votre système d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place ?

Alors, le système d'évaluation, sur la partie professionnelle, c'est un système de suivi du management classique où là, on suit tout un tas d'indicateurs financiers, donc le coût du parc, des indicateurs qualitatifs, le nombre d'accidents, le nombre de pannes, le nombre d'interventions de l'un de nos collaborateurs pour assistance, voilà ... ce genre de choses.

Pour les mesures plus pendulaires qu'on vient de mettre en place, on a fait des scénarios chiffrés pour essayer d'envisager l'impact sur les coûts d'avoir relevé de 50 à 70% nos indemnités ... ce que je vous dirais, mais c'est un objectif qui est presque un peu personnel qu'on s'est fixé entre les acteurs différents de la mobilité, aujourd'hui IMAD prenait en charge à peu près de 630 abonnements Uni-réseau sur 2200 collaborateurs. Si on en gagne 100 sur l'année 2020, c'est pour nous un succès. Il y avait déjà quelques abonnements, alors on ne peut pas dire Léman Pass, mais dans les abonnements Uni-réseau, il y avait le zone 10, mais il y avait aussi quelques abonnements multi zones de gens qui venaient de la frontière française et beaucoup moins côté vaudois ... mais voilà, il y en avait quand-même quelques-uns, donc l'ensemble de ces abonnements, c'est un peu plus de 600 à 630, si on arrive à une centaine de plus en 2020, on s'estime satisfaits.

Quels résultats avez-vous obtenus ? Avez-vous des chiffres précis ou estimations qui permettent d'avoir une idée claire des bénéfices obtenus autant pour l'entreprise que pour les employés ?

Je ne peux pas vous répondre. Je n'ai pas les outils objectifs pour vous le dire. Cette 2^{ème} phase du plan, il faudrait revenir sur fin 2020 pour voir quel est le premier impact, pour comparer en gros la situation au 1^{er} janvier 2021 par rapport à la situation au 1^{er} janvier 2020. On a déployé en 2019 les 150 vélos supplémentaires et on a changé le système des indemnités, mais ça venait coller à la mise en place du Léman Express qui était le 15 décembre, donc ... c'est vraiment tout neuf.

Les résultats répondent-ils à vos attentes ?

On a des signes encourageants sur les demandes d'indemnités, notamment du Léman Pass, on a déjà quelques dizaines de collaborateurs qui sont passés au Léman Pass.

Vincent : Donc, les choses sont sur la bonne voie ...

Je ne peux pas vous dire. Parce que si c'est un phénomène juste de mode, un peu lié à l'hiver et qu'après les gens vont dire, moi je préfère garder ma voiture l'hiver et puis prendre le vélo l'été, peut-être qu'on aura un essoufflement, franchement, je ne peux pas vous dire, c'est pour cela qu'il faudrait une année calendaire complète pour voir les éventuels effets de saisonnalité là-dessus, etc.

Avez-vous déjà prévu un plan d'amélioration ? Pensez-vous le faire régulièrement (plan d'amélioration) ?

C'est ce qu'on vit. On vit le plan d'amélioration pour aujourd'hui.

Vincent : Et ça, vous le faites en permanence ?

Alors, c'était fait en permanence, mais là, il y a quand-même eu, en 2019, un projet autour du rafraîchissement et de la relance du plan de mobilité. Là, on était un peu plus que dans de l'amélioration continue, on était vraiment dans un deuxième projet. Qui a changé de nom d'ailleurs, puisqu'on a trouvé un nom pour le plan de mobilité qui est Mob Imad.

Vincent : En ce qui concerne l'amélioration continue, je suppose que vous allez continuer. Mais une fois que vous aurez terminé votre importante modification et que vous aurez obtenu vos résultats, pensez-vous devoir refaire régulièrement des grosses modifications comme celle-ci ou de nouveau, pendant quelques années, vous allez plutôt ...

A suivre. Franchement, c'est difficile de vous répondre. Mais vous ne pouvez pas faire comme ça des gros plans chaque année. Ne serait-ce qu'au niveau des contraintes législatives internes puisqu'IMAD est en institution publique et qu'il faut pour faire valider tout un tas de textes, etc., à la fois le Conseil d'administration, à la fois les collaborateurs, les éventuels représentants syndicaux, les commissions paritaires, etc. C'est aussi du travail de longue haleine que de modifier les textes fondateurs d'IMAD et la mobilité, quelques dispositions en font partie. Ce ne sont pas des choses que l'on peut faire chaque année. Donc, après ... je pense, c'est plus affiner, aller voir les équipes, est-ce que le dimensionnement des parcs est bien juste, etc. Ah oui, je ne vous ais pas dit, dans une des mesures du plan, donc c'est la première fois qu'on a essayé de confronter la théorie à la pratique, c'est-à-dire extraire l'ensemble des tournées professionnelles des collaborateurs, les traduire en kilomètres, fixer une limite pour dire ça, ça se fait à pied, ça, ça se fait à vélo, ça, ça se fait en voiture et comparer l'ensemble avec le parc de véhicules que nous avons. On a fait cet exercice en octobre 2018 et en octobre 2019. Donc, il y a un gros exercice d'analyses.

Dans le cas où l'entreprise met en place de l'amélioration continue, combien de ressources [J*H] sont nécessaires et quels coûts cela représente annuellement ?

Le nouveau plan, ce qui coûte en plus, ce sont les indemnités qui ont été relevées de 50 à 70% et qui ont été élargies. Donc, l'impact sur le plan de mobilité, parce qu'il y a aussi les dépenses liées aux véhicules, à la location de nos véhicules qui sont quand-même un gros poste, mais on devrait rester dans une enveloppe budgétaire à peine plus élevée. Comme on est déjà en centaine de mille, ça devrait être un impact en dizaine de mille. Voilà, en résumé.

Annexe 7 : Entretien avec M. Patti, Infomaniak

Entretien avec M. Patti, Responsable du développement durable Infomaniak, Genève, 25 mars 2020

Quels sont les deux/trois raisons/objectifs principaux qui vous ont poussé à mettre en place un plan de mobilité ? Quel était votre objectif principal ?

Je pense que l'objectif principal c'est de diminuer l'impact de nos activités sur l'environnement. Ensuite, c'est sûr qu'il y a des raisons pour lesquelles on s'est fixé ces objectifs. Boris Siegenthaler, le directeur de l'entreprise, est très engagé sur l'aspect environnemental à titre personnel et il a décidé d'insuffler ça dans l'entreprise. Pour moi, c'est ça la raison principale et l'objectif principal du plan de mobilité.

Quelles mesures ont été proposées (parking, vélos, vestiaires, etc.) et pourquoi avoir choisi ces mesures spécifiques ?

Alors, le principe est un plan de mobilité via des contrats d'allocation. Il y a 5 types de transport qui sont dits « durables ». Ils sont tous plus ou moins durables. Ils sont soutenus à hauteur de CHF 1'500 par année pour quelqu'un qui va s'engager à venir à 100 % à vélo ou à pied. C'est sûr que ça implique d'avoir la possibilité de le faire, mais on a eu des collaborateurs qui faisaient 40 km aller et 40 km retour à vélo ... qu'il vente, qu'il neige. Il y a le 100 % vélo ou marche d'avril à octobre. Les montants évoluent chaque année selon les influx que l'on veut donner. Les autres types de transport ce sont les transports publics à 100 %, ainsi que 50% transports publics et vélo/marche. Pour le premier, on donne CHF 850, le 50/50 on a CHF 1000 et CHF 300 pour le covoiturage. On donne aussi la possibilité à une personne qui s'engagerait pour 3 ans de lui allonger l'argent directement afin qu'il puisse s'acheter un nouveau vélo ou vélo électrique.

Vincent : Je me demande si vous avez des informations sur la perception des différences de compensation par les collaborateurs ?

Dans la grande majorité ils acceptent, mais il y a toujours des récalcitrants. La réticence c'est quelque chose dont on doit tenir compte. L'objectif est qu'il n'y ait pas trop de personnes réticentes.

Vincent : Et pour ce qui est des parkings à vélo, douches et vestiaires ?

Oui, ils ont un vestiaire et on a arrêté de subventionner les places de parking pour les voitures. On a décidé de ne plus le faire et d'utiliser des places de voitures pour mettre des vélos.

On a choisi ces mesures parce que, pour nous, c'étaient les mesures les plus pertinentes à mettre en place, même si, bien sur, elles sont discutables et les montants sont discutables eux-aussi.

Est-ce que d'autres mesures ont été prises en compte puis abandonnées ? Le cas échéant, pour quelles raisons ?

J'aurais de la peine à dire lesquelles précisément, mais je sais qu'on en a abandonnées parce que ça ne concernait que peu de collaborateurs ou alors c'était un désir de la direction. Je peux proposer de mettre en place des choses, mais c'est la direction qui tranche tout simplement. Ils décident dans quel sens ils veulent aller. Cela peut sembler être un peu décourageant mais c'est sûr que la direction a des impératifs différents que ceux du gestionnaire énergétique et environnemental. Néanmoins, chaque collaborateur peut proposer des idées et la direction en discute et fait un retour si elle l'adopte ou pas et pourquoi.

Pouvez-vous me donner un ordre d'idée de coûts « chiffrés », du temps nécessaire, et du nombre de ressources nécessaires pour la mise en place d'un plan de mobilité dans votre entreprise ?

A l'heure actuelle, pour 130 collaborateurs on est à CHF 90'000, car 90 personnes en bénéficient. On compte environ CHF 1000 par personne. Plus le plan de mobilité est mûr, plus l'adhérence est importante. Actuellement, l'adhérence est assez importante, mais c'est sûr qu'au début on n'a pas le même succès. Au début, ça coûtait moins cher et les préoccupations environnementales étaient moins importantes il y a quelques années. Peut-être que si on devait mettre maintenant un plan de mobilité en place, l'adhérence serait immédiatement plus forte.

Vincent : Et au niveau des ressources ?

Alors, on est deux ou trois mais ça ne se compte pas en équivalent temps plein. Ça prend du temps au niveau des RH, qui font signer les engagements aux collaborateurs pour que ça soit un peu solennel et qu'ils n'aient pas l'impression qu'ils peuvent toucher de l'argent et venir comme ils le désirent. Cette signature de contrat prend du temps. La comptabilité doit verser ensuite les contrats d'allocations. Moi, je dois ensuite contrôler que les bons montants sont bien versés à la bonne personne, j'essaye de cadrer un

maximum et chaque année j'envoie un petit questionnaire aux collaborateurs dans lequel je demande quel moyen de transport ils ont utilisé, combien de kilomètres ils font entre le domicile et le travail. Pleins de questions sur l'environnement pour que je puisse ensuite faire des statistiques de transport, d'efficacité, etc.

Si on intègre le temps de travail nécessaire, on arrive peut-être à CHF 100'000-120'000. Le travail dépend de la taille de l'entreprise. Le système ne doit pas être trop complexe au début. Il faut quelque chose de simple, puis le faire évoluer avec le temps.

A posteriori, quels étaient pour vous les facteurs-clés de succès au bon déroulement du plan de mobilité de votre entreprise ?

Ça c'est difficile à dire ... Je pense que le fait qu'il y ait un délégué est déterminant. C'est une personne à qui on peut s'adresser au cas où il y a des questions à ce sujet. C'est important pour que les choses avancent. Cette personne doit aller ensuite vers la direction, relayer les informations, insister ... faire avancer les choses. C'est de l'amélioration continue. Pour l'amélioration continue, l'idéal serait que tout le monde s'en occupe, malheureusement ce n'est pas comme cela que ça se passe. Il faut quelqu'un qui pousse un peu les choses.

Un autre facteur-clé de succès est l'engagement de la direction. Ce qui fait souvent défaut dans les systèmes de ce type, c'est une direction qui veut mettre en place quelque chose et qui n'alloue pas les ressources nécessaires pour que ça se passe bien. Cela génère du mécontentement. Je n'irais pas jusqu'à dire que c'est contre-productif mais en tout cas ce n'est pas une bonne chose.

Quels modes de communication avez-vous utilisé et dans quel ordre ?

On communique sur les réseaux sociaux, mais on ne communique pas assez pour le moment. Un mail annuel pour informer les collaborateurs des résultats. J'essaye de donner des statistiques qui sont enthousiasmantes. On a des engagements environnementaux sur notre site. On sensibilise les collaborateurs sur ces enjeux-là et pas uniquement sur les moyens de transport. On utilise aussi l'intranet. On a fait aussi une FAQ comme ça les gens savent à quoi s'en tenir, d'autant plus que les mêmes questions sont souvent posées.

Avez-vous recueilli des informations sur la perception des employés (avant, pendant et après) durant le processus ? Et leur avez-vous donné la possibilité de proposer des idées personnelles ?

Oui, ils pouvaient proposer des idées personnelles que l'on traitait ensuite en réunion avec la direction pour voir si c'était ensuite accepté ou pas et, le cas échéant, comment les mettre en place.

Les informations sur la perception des employés sont recueillies lors du questionnaire annuel. En général les employés peuvent s'exprimer et ne s'en privent pas. Ils donnent leur avis au cours de ce processus. Globalement les avis sont très positifs. En effet, ils reçoivent de l'argent pour se déplacer ... ça devient de moins en moins hors du commun et comme les tarifs sont très sympas, cela aide. Le plan ne peut pas réussir en donnant des cacahuètes. Donner des sommes qui correspondent à ¼ de salaire ça me paraît incitatif. C'est en revanche l'un des biais de notre système. On va donner de l'argent aux gens qui ont peut-être déjà plus de moyens car ils habitent dans la région ... heureusement que l'on n'a pas de collaborateurs qui viennent de loin et c'est sûr qu'avec le Léman Express ça évolue vite. Voilà ... il faut tenir compte du contexte.

Que diriez-vous de la perception actuelle de vos employés vis-à-vis du plan de mobilité mis en place ? Quelle est la proportion des gens qui ont adhéré au plan ?

Environ 90 personnes sur 130, soit près de 70 %. Les gens qui ne peuvent vraiment pas, qui n'en ont pas la possibilité car ils ont des enfants à poser le matin, etc. C'est trop compliqué pour eux.

Quel était votre système d'évaluation de l'efficacité des mesures mises en place ?

On regarde l'évolution du nombre de kilomètres parcourus avec les différents types de transport. Et puis, en proportion par rapport aux autres, en pourcentage, d'année en année. On transmet toutes les données de déplacements pendulaires à Eco-Life qui est la société avec qui on fait la quantification de CO₂ qu'on émet chaque année et eux nous remettent des infos précises. C'est un indicateur. On ne se fixe pas forcément des objectifs. L'idée est de s'assurer que l'on va dans la bonne direction et pas de se fixer des objectifs stricts. Il suffit d'ajouter des petites choses et de voir sur 2 ans ce que ça donne comme, par exemple, la baisse que l'on a décidée sur les subventions du covoiturage (de CHF 500 à CHF 300 cette année). Et on a augmenté de CHF 700 à CHF 850 pour les transports publics.

Quels résultats avez-vous obtenus ? Avez-vous des chiffres précis ou estimations qui permettent d'avoir une idée claire des bénéfices obtenus autant pour l'entreprise que pour les employés ?

Typiquement, on a diminué de 56 % les émissions de CO₂ de 2017 des déplacements pendulaires... Ce n'est pas rien pour une baisse annuelle, entre 2016 et 2017. Il peut y avoir des effets liés la finesse des calculs, certaines fois je péjore la situation en affinant les calculs. Il suffit que l'on prenne quelques fois de plus l'avion pour des déplacements professionnels et ça modifie fortement les indicateurs. On a observé une augmentation de 180 % des émissions des déplacements professionnels en 2018. Evidemment, des analyses sont menées pour nos rapports des émissions de CO₂. Il suffit que l'on diminue les vols et on peut ensuite croire que c'est grâce au plan de mobilité.

Vincent : Et au sujet de la réduction du stress, de l'absentéisme, etc. ?

Non, nous n'en avons pas, mais on pourrait les mettre en place. Et ces indicateurs me paraissent tout à fait pertinents dans le sens où ils garantissent une meilleure santé.

Les résultats répondent-ils à vos attentes ?

Oui, la direction est d'accord de continuer ce plan de mobilité car ils se rendent compte que ça apporte réellement quelque chose aux collaborateurs. C'est une fierté pour eux d'appartenir à une entreprise qui est engagée à ce point-là. Cela fait partie des « plus » pour les collaborateurs.

Avez-vous déjà prévu un plan d'amélioration ? Pensez-vous le faire régulièrement (plan d'amélioration) ?

Exactement. Ce n'est pas formulé comme tel... C'est plus dans les normes ISO qu'on appelle ça comme ça, mais oui dans les faits on en a un et on travaille dessus.

Dans le cas où l'entreprise met en place de l'amélioration continue, combien de ressources [J*H] sont nécessaires et quels coûts cela représente annuellement ?

C'est vraiment difficile de te répondre mais à la louche c'est environ 2 mois à équivalent temps plein. Quelque chose comme CHF 10'000 à CHF 15'000. Si tu ajoutes les charges ça monte peut-être à CHF 20'000.

Annexe 8 : Questionnaire Novagraaf

Nous avons proposé le questionnaire suivant aux collaborateurs de l'entreprise. Il a été réalisé sur Excel en réponse à la demande de la direction de Novagraaf, ne souhaitant pas l'utilisation de Google Form. Certaines questions disposent de listes déroulantes avec des choix possibles tandis que d'autres sont ouvertes. Afin de situer géographiquement les employés, il a été défini avec la direction que le nom de l'arrêt de bus le plus proche serait indiqué, pour éviter aux répondants de devoir donner leurs adresses complètes.

Répondant : prénom ou pseudo (facultatif)	Tranche d'âge	Commune ou lieu de résidence	Nom de l'arrêt de bus/tram le plus proche	
--	------------------	---------------------------------	--	--

Titulaire du permis de voiture ?	Par semaine, combien de jours de travail :		De quels abonnements de transports en commun disposez-vous ?			
	sur site de l'entreprise ?	en télétravail ?	TPG	CFF	Autre abonnement :	Participation financière de l'employeur ?

De combien de voitures dispose votre ménage ?	A quelle fréquence utilisez-vous la voiture pour d'autres activités directement avant ou après le travail ? (ex : courses, aller chercher vos enfants au sport, etc.)	Avez-vous personnellement à disposition un deux-roues en état de fonctionnement ?			
		Moto / scooter	Vélo à assistance électrique	Vélo "classique"	Autre : (à préciser)

Trajet domicile- travail :		Horaires de travail					
Temps de trajet ? (en général)	Distance parcourue ?	Types d'horaires ?	Définis par ?	En général, adaptez-vous vos horaires afin d'éviter les heures de pointe ? Le cas échéant, cela représente- t-il une contrainte pour vous ?		Commentaires :	

Quelles sont vos pratiques de transport pour faire votre trajet domicile-travail ?							
Voiture individuelle	Deux- roues motorisé	Vélo électrique	Vélo classique	Transports en commun	Marche	Covoiturage	Autre : (à préciser)

Place de parking					
Où vous garez-vous généralement ?	Autre : (à préciser)	Qui finance la place ?	Satisfait du parking	Si insatisfait, pourquoi ?	Autre : (à préciser)

Trajet des transports publics que vous pourriez emprunter pour vous rendre au travail :		
Connaissez-vous les lignes et la durée totale du trajet des transports publics que vous pourriez emprunter ?	Combien de minutes prendriez-vous pour vous rendre à l'arrêt de bus le plus proche, à pied ?	Le trajet nécessite-t-il des changements de ligne ?

Pour vous rendre au travail depuis votre domicile, quels sont les modes de transport envisageables ? (votre perception)						
Voiture individuelle	Deux-roues motorisé	Vélo électrique	Vélo classique	Transports publics	Marche à pied	Covoiturage

Avec des incitations (primes ou autres avantages) à un report modal vers une mobilité douce ou partagée (covoiturage, transports publics, vélo) :	
Pourriez-vous envisager un changement de vos habitudes ?	Le cas échéant, parmi les modes de transport envisageables (pour vous), lequel aurait votre préférence, sous réserve de quelles incitations ?

Le télétravail :		
Vous semble-t-il être adapté à votre activité professionnelle ?	Pour quel nombre de jours au maximum par semaine ?	Quel(s) jour(s) vous conviendraient le mieux ?

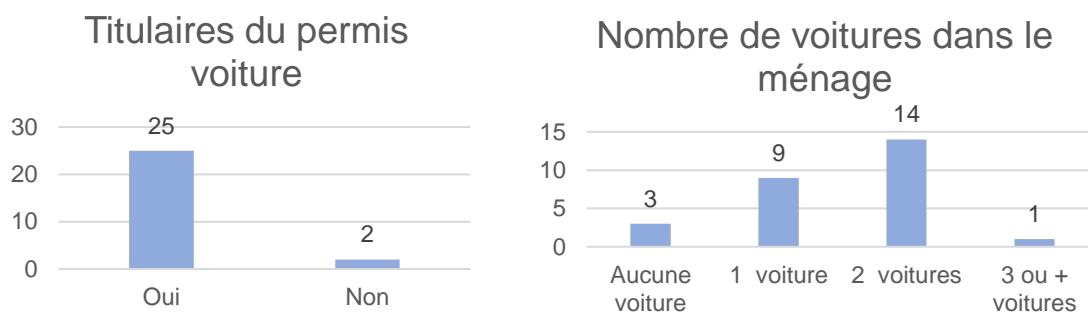
Avez-vous une communication / idée(s) à transmettre quant à la mise en place d'un plan de mobilité	Seriez-vous intéressé à participer à des discussions pour la mise en place du plan de mobilité de votre entreprise ?

Annexe 9 : Résultats du questionnaire Novagraaf

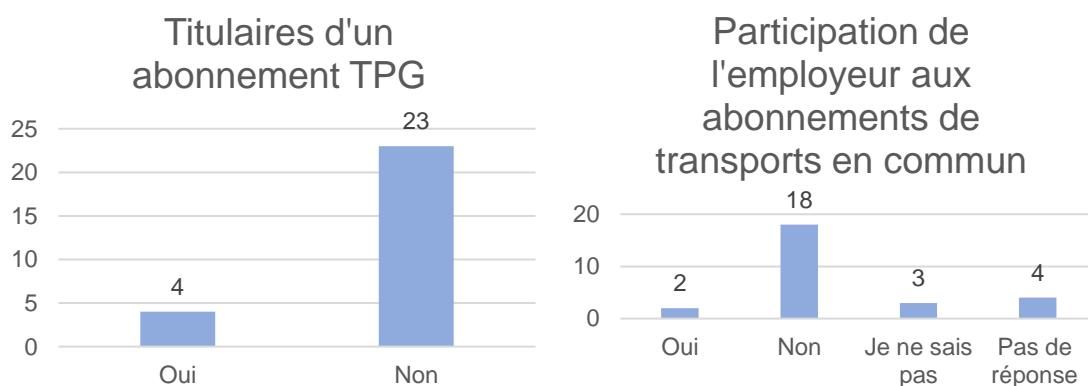
Situation et équipement personnel des employés

Équipement personnel des employés

Seules deux personnes ont répondu qu'elles n'étaient pas titulaires d'un permis de voiture. De plus, la majorité des ménages dispose de deux voitures ou plus.

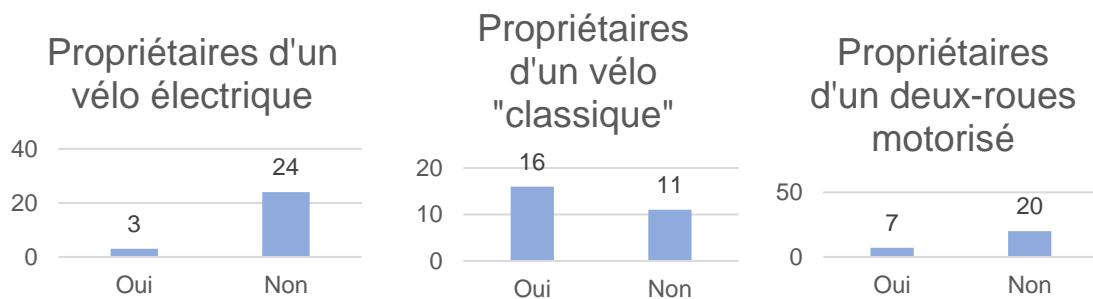


Concernant les abonnements de transports en commun, très peu d'employés (4) en sont équipés et aucun répondant n'a mentionné être en possession d'un abonnement CFF. La plupart des gens qui n'ont pas d'abonnement ont répondu « non » à la participation financière de l'employeur étant donné que ça ne les concerne pas. La formulation de la question n'était visiblement pas bonne. Il y a toutefois quelques sondés disposant d'un abonnement qui ne sont pas au courant que l'entreprise subventionne les transports en commun. Il est primordial de communiquer à ce sujet. Cette subvention fait partie des avantages offerts aux employés.



S'agissant des deux-roues, seuls 3 employés disposent d'un vélo à assistance électrique alors que plus de la moitié (16) possèdent un vélo classique. De plus, sept deux-roues motorisés sont mentionnés. Nous pouvons supposer qu'une part importante des employés est capable d'utiliser un deux-roues (donc un vélo électrique). Il est important

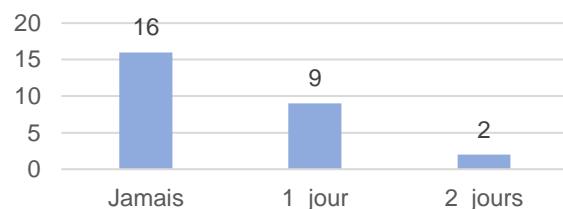
de faire attention au risque d'un report modal sur les deux-roues motorisés en cas de mesures sur les parkings ou globalement « contre la voiture ».



Flexibilité

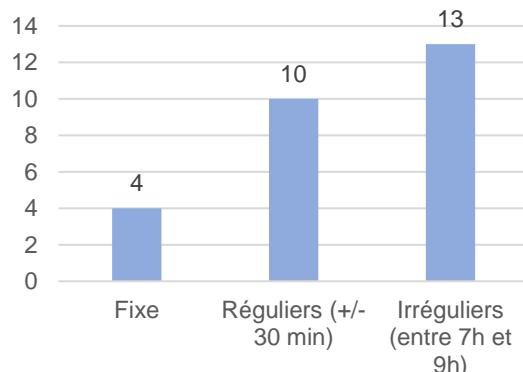
Le télétravail est pratiqué par une partie des collaborateurs, visiblement un peu moins de la moitié. Proposer le télétravail peut aussi être perçu comme un avantage pour les employés. Gagnant du temps les jours de télétravail, ils seront peut-être plus enclins à choisir un mode de transport de durée plus longue les autres jours.

Nombre de jours de télétravail par semaine

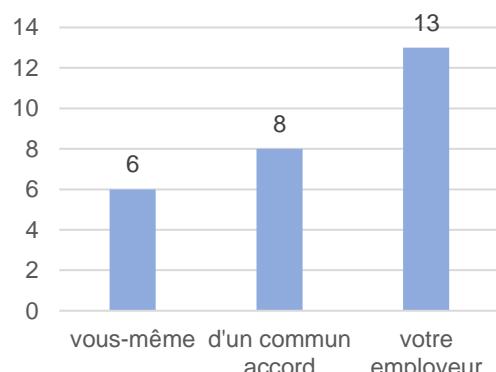


Les horaires sont globalement plutôt flexibles et régulièrement définis par l'employeur. Plus la flexibilité est garantie, moins le personnel sera réticent à tenter d'utiliser les transports en commun. La flexibilité est bien entendu favorable à tous les modes (malheureusement).

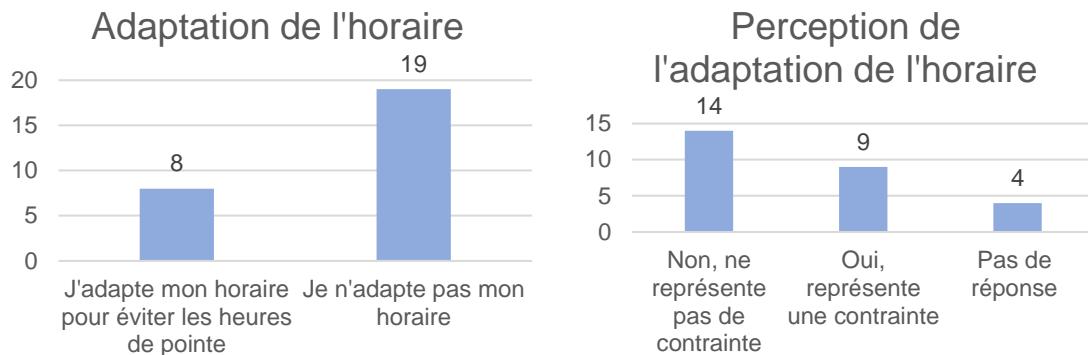
Flexibilité des horaires



Définition des horaires

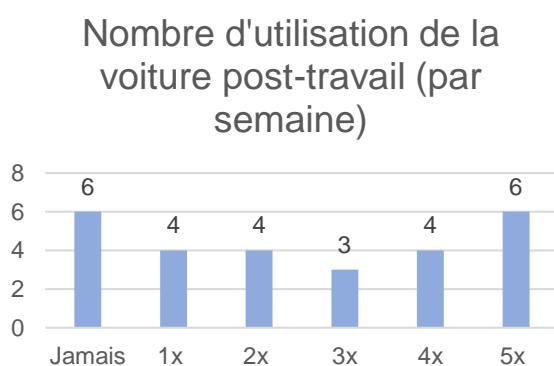


Cinq des huit personnes qui adaptent leur horaire trouvent que c'est une contrainte. Il y a donc un problème pour une partie des employés pour se rendre au travail (au total 9 sur 27 réponses soit 1/3).



Contraintes externes

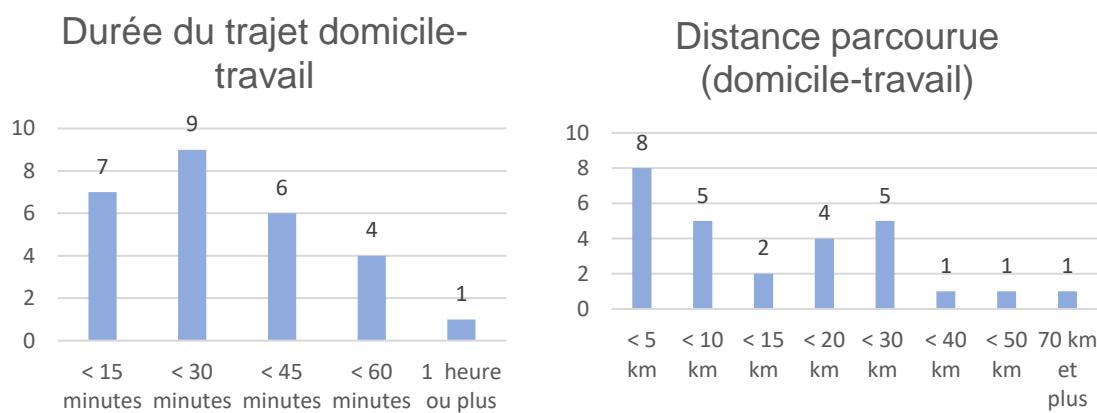
Six personnes n'utilisent jamais la voiture avant ou après le travail. Ils n'ont donc pas de contrainte quant à l'utilisation de la voiture. Quatre personnes ne l'utilisent qu'une fois et quatre personnes que deux fois. Les personnes de ce groupe ont la possibilité (théoriquement) de venir autrement certains jours de la semaine. Un report modal sera plus compliqué pour ceux qui l'utilisent quatre à cinq fois par semaine pour des courses, enfants, etc.



Il sera impossible pour Novagraaf de proposer quoi que ce soit pour ces gens. Cela reviendrait à s'immiscer dans la vie privée des employés. Ces derniers peuvent toutefois considérer l'option de changer légèrement leurs habitudes s'il s'agit de courses (alimentaires, etc.) par exemple et de les faire moins souvent.

Pratiques modales lors du trajet domicile-travail

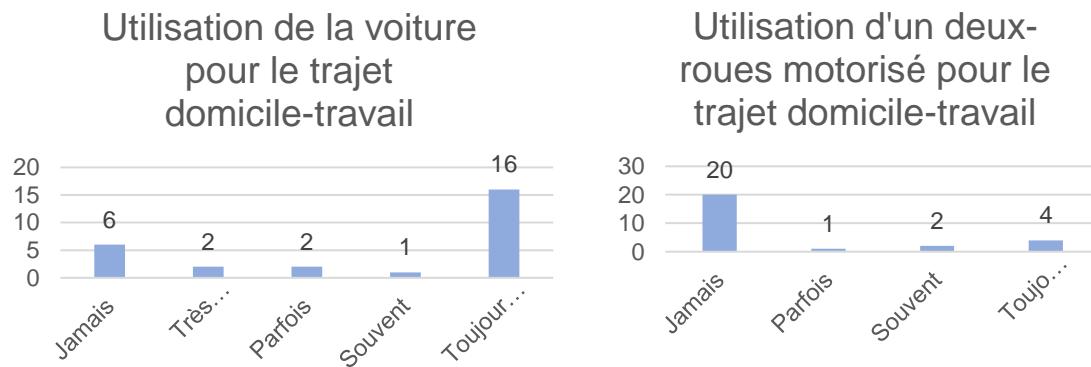
La majorité des sondés prend moins de 30 minutes pour se rendre sur le lieu de travail.



Pour les personnes parcourant moins de 5 km, deux viennent en TP, deux en deux-roues motorisés et quatre en voiture (huit personnes au total). Il faut agir sur ce groupe afin qu'ils viennent autrement (vélo électrique ou transports en commun si possible). Pour les personnes parcourant moins de 10 km (cinq personnes) deux viennent en TP, une en voiture principalement, une à vélo électrique et une en deux-roues motorisé. Il est plus complexe d'agir sur ce groupe surtout qu'il n'y a que deux personnes qui ne sont pas durables dans leur moyen de transport. Un report modal est encore envisageable au vu de la distance parcourue.

Pour les autres, la mobilité douce va être compliquée (en tout cas vélo et marche). Les transports en commun sont éventuellement une option selon les connexions (parfois la distance est longue mais les changements sont rares) et le covoiturage dans la mesure où des employés se trouvent dans des régions proches ou sur un même axe/trajet.

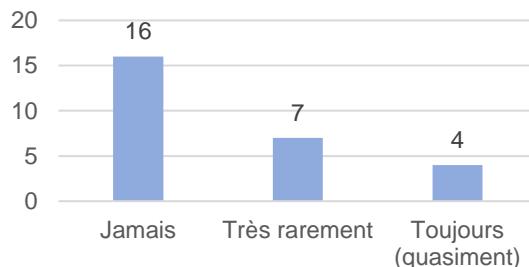
Concernant les modes de transport « non-durables » utilisés pour se rendre sur le lieu de travail, la voiture est très souvent choisie (seize répondants l'utilisent tout le temps) et quatre personnes viennent en deux-roues motorisés. Au total, vingt répondants sur vingt-sept utilisent tout le temps des modes non-durables et trois personnes le font souvent.



Une seule personne utilise le vélo électrique (toujours quasiment), une à deux personnes utilisent très rarement le vélo classique ou la marche.

Concernant les modes partagés, les transports en commun sont utilisés par quatre personnes et trois personnes mentionnent utiliser régulièrement le covoiturage.

Utilisation des transports en commun pour le trajet domicile-travail



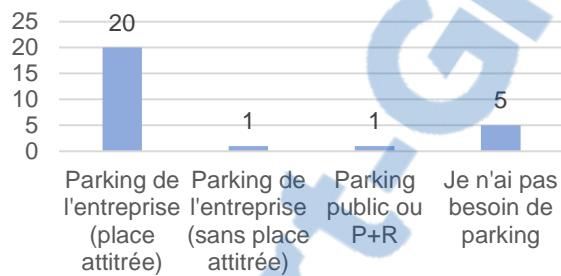
Utilisation du covoiturage pour le trajet domicile-travail



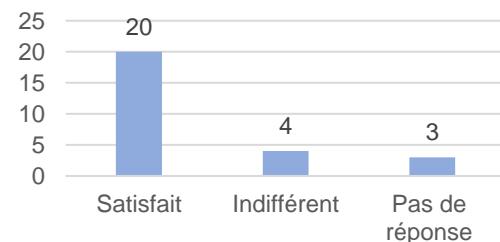
Places de parking

A l'exception des personnes venant en transports en commun ou la personne venant en vélo électrique, il apparaît que les autres employés bénéficient tous (ou presque) d'une place de parking attribuée.

Lieu du parking



Satisfaction quant au parking

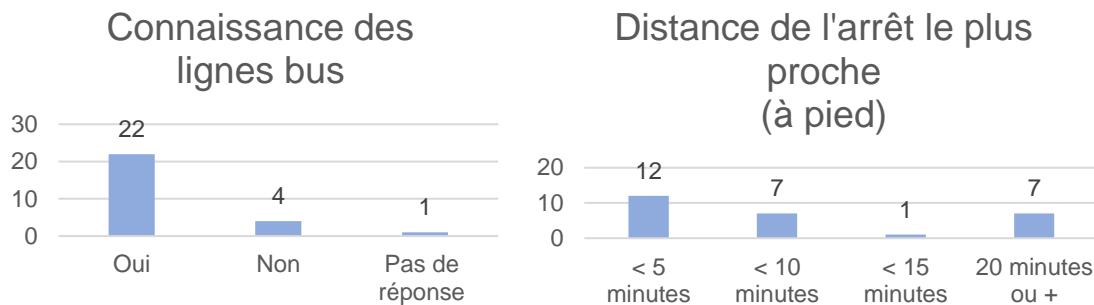


Globalement, tous les répondants sont satisfaits ou indifférents (pas forcément favorables à du changement). La plupart des places sont financées totalement ce qui explique probablement le taux élevé de satisfaction.

Trajet en transports en commun

Connaissance des lignes et de l'arrêt le plus proche

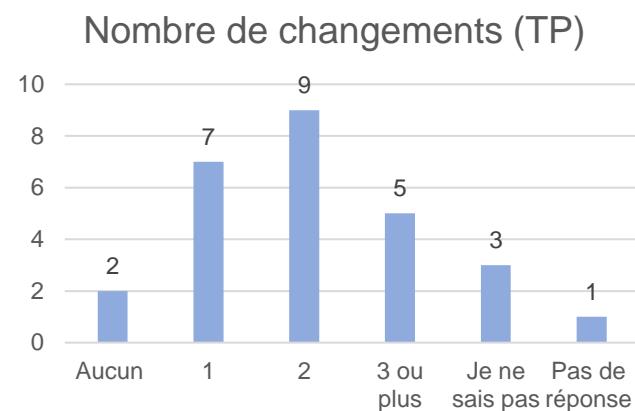
Les répondants ont une bonne connaissance des lignes de bus pour se rendre sur leur lieu de travail. Douze d'entre eux sont à proximité de l'arrêt de bus le plus proche. Sept personnes se trouvent à moins de 10 minutes. Cette durée représente déjà le maximum admissible et le report modal dépendra du nombre de transitions et la durée générale du trajet.



Concernant les changements, le maximum de changements acceptable est d'un (éventuellement deux pour les plus tolérants). Deux répondants n'ont pas besoin d'effectuer de changement, sept n'en ont qu'un. Au total, nous avons neuf personnes pour lesquelles nous pouvons considérer que l'alternative transports en commun peut être tolérable (selon cet aspect).

Nombre de changements

Plus de deux changements et plus de 10 min de marche pour accéder à l'arrêt sont trop dissuasifs (la tolérance pour le nombre de changements est spécifique à chacun). Onze personnes au total sont proches des arrêts de bus (<10 minutes) et n'ont que deux changements au maximum). Parmi ces onze personnes, six personnes considèrent que les TP sont « parfaitement adaptés » ou « plutôt adaptés ».

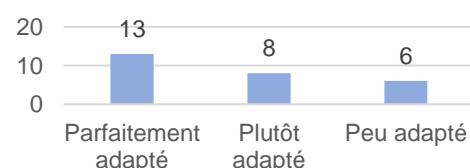


Perception des différents modes

Voiture individuelle :

La voiture individuelle dispose d'une très bonne perception (plutôt négatif pour un report modal, mais rien d'étonnant). Des études ont démontré que lorsqu'un individu s'est acheté une voiture et qu'il dispose d'une place de parking sur le lieu de travail, dans 95 % des cas il l'utilisera pour aller travailler, même si ce n'est pas le mode le plus rapide.

Perception de la voiture pour le trajet domicile-travail

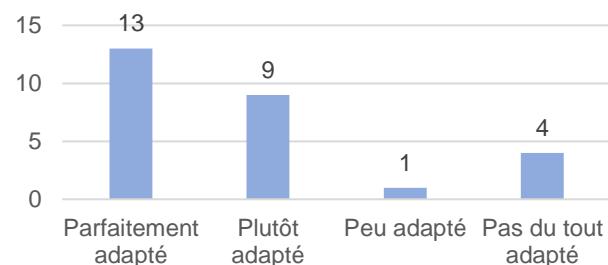


Deux-roues motorisés :

Les deux-roues motorisés disposent aussi d'une bonne image auprès des employés.

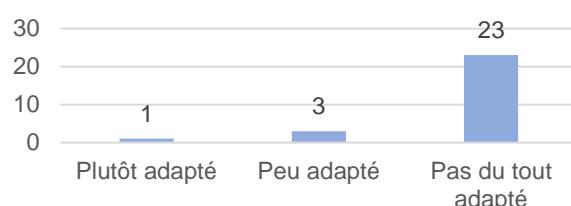
Dans une optique de durabilité (environnementale), il faut faire attention au report modal sur ces deux-roues. Cela répondrait cependant au problème de parking. En effet, on peut mettre facilement trois motos/scooters par place de voiture. Les scooters et motos électriques pourraient toutefois être des options (discutable car ils polluent aussi).

Perception du deux-roues motorisé pour le trajet domicile-travail



Le vélo classique ne semble pas être une alternative intéressante ainsi que la marche (seules deux réponses positives). Nous pouvons immédiatement éliminer ces options.

Perception de la marche pour le trajet domicile-travail



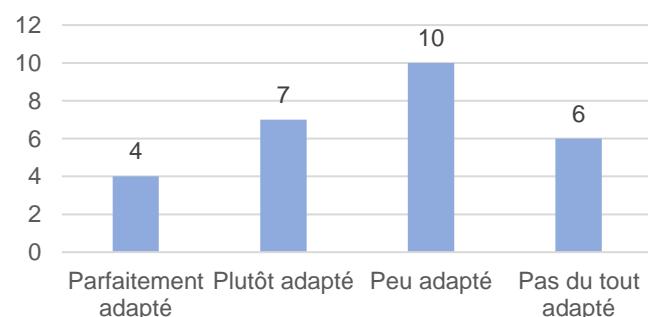
Perception du vélo classique pour le trajet domicile-travail



Vélo à assistance électrique

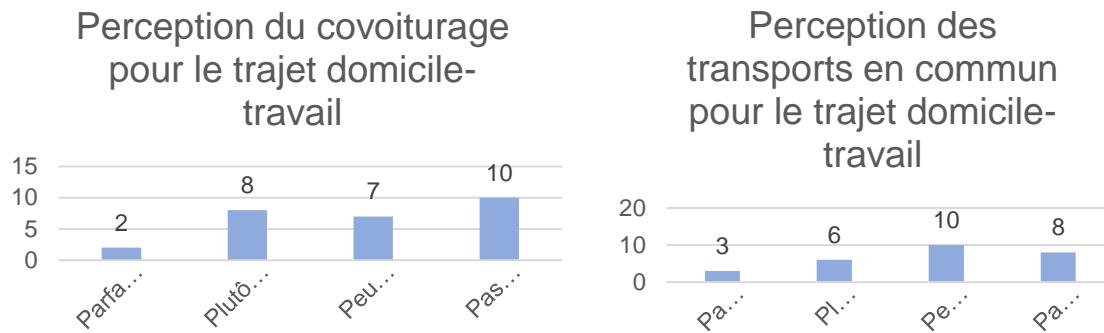
Vélo électrique bien plus intéressant. Sept fois il a été mentionné comme étant « plutôt adapté » et quatre fois « parfaitement adapté ». Plusieurs répondants ont signifié leur intérêt pour le vélo électrique tout en émettant quelques réticences. Une ou plusieurs journées de test pourrai(en)t être bénéfique(s).

Perception du vélo électrique pour le trajet domicile-travail



Modes partagés

Le covoiturage a aussi reçu un certain succès. Il a été décrit huit fois comme étant « plutôt adapté » et deux fois « parfaitement adapté » de même que les transports en commun, six fois « plutôt adapté » et trois fois « parfaitement adapté ».

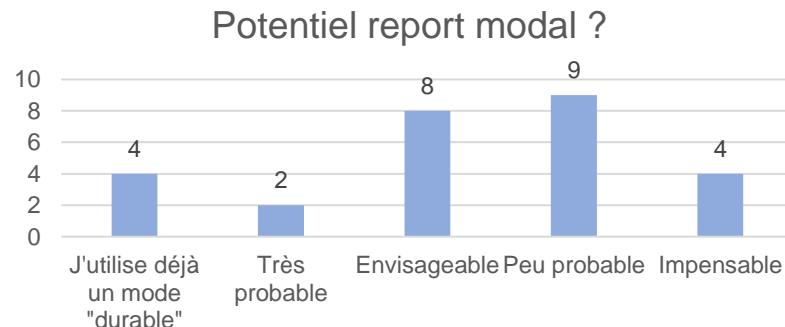


A noter que le covoiturage, même limité à un ou deux jour(s) fixe(s) par semaine (selon les contraintes des deux collègues), est déjà un pas vers la mobilité « durable » et devrait être soutenu financièrement par l'employeur (gain d'une place de parking ces jours fixes).

Possibilité de report modal (perception)

Report modal – perception

Quatre personnes utilisent déjà un mode durable qui seront heureuses de bénéficier de mesures favorables. Deux personnes qui changeraient très probablement (facile de les inciter) et huit personnes considèrent un report modal comme envisageable (plutôt positif, sous réserve de mesures favorables).



Neuf personnes seront difficiles à convaincre mais ne ferment pas la porte à une solution et quatre personnes sont réfractaires. Selon les commentaires, le vélo électrique est une bonne option si l'employeur le finance. Le covoiturage est cité lui aussi ainsi que les transports en commun. Pour le vélo électrique, il faudrait des infrastructures couvertes, si possible dans un endroit sécurisé du bâtiment pour vraiment le favoriser (utiliser des places voitures pour ça). Des vestiaires et douches sont demandés par certains sondés. Pour le covoiturage, il faut mettre les gens en relation et s'assurer que tout fonctionne bien pour éviter des tensions entre covoitureurs ou abandon du système. Une incitation financière est donc fortement recommandée (sachant que l'employeur récupère une

place de parking). Il y a des « poches » de sondés motivés à changer. Cela pourrait motiver à terme une part « moins convaincue ». Dans tous les cas, certaines personnes ont des situations qui ne leur offrent pas la possibilité de changer de mode.

Télétravail – perception

Le télétravail bénéficie d'une bonne image (voire très bonne). Il serait intéressant de s'assurer que la perception du télétravail n'a pas changé après la période de confinement.

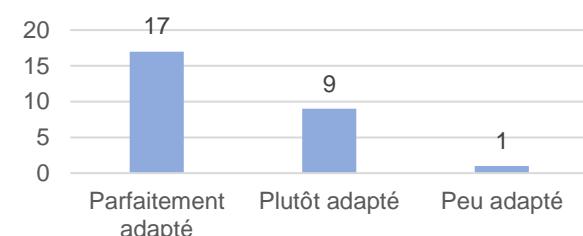
Les durées varient toutefois. Principalement entre deux et trois jours par semaine (en moyenne 2,33 jours). Le vendredi est le jour le plus prisé. La situation actuelle de télétravail est inférieure (en termes de jours) à ce que les employés désirent.

Il serait possible de proposer des jours bien définis pour assurer la présence des employés (en cas de séance). Il serait intéressant de discuter des challenges organisationnels liés au télétravail avec les différents groupes et de cette manière proposer une solution adaptée. Le développement du télétravail permettrait d'envisager (en plus de celles de places de bureau) une optimisation des places de parking. Il faudrait envisager des tournus (soit fixe ou au jour le jour, mais cela demande du temps et de l'organisation).

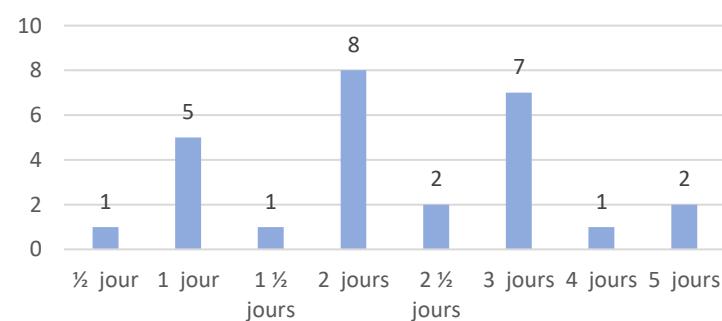
Intérêt pour des discussions sur le sujet du Plan de Mobilité

L'ouverture des employés quant à la problématique de la mobilité est importante. La majorité serait intéressée par des discussions à ce sujet et la quasi-totalité des employés de l'entreprise ont participé au questionnaire.

Perception du télétravail



Nombre de jours de télétravail (désirés)



Intérêt pour des discussions

