



ENTRE DISRUPTIONS ET ÉVOLUTIONS

Mobilités

ET LIEUX DE TRAVAIL

Les nouvelles mobilités deviennent un enjeu pour les entreprises en tant que leviers de bien-être et de performance, mais aussi d'éléments clés de leur responsabilité sociétale. Il est temps de réconcilier les tenants de l'entreprise libérée et du bien-être au travail avec les adeptes de la performance et de la génération de valeur.

Notre monde change de plus en plus vite. Cette transformation et ses déclinaisons se traduisent pour l'entreprise et son écosystème par des évolutions sociétales et des modifications comportementales profondes. La tendance est au collaboratif, à l'hybride, à la diversification, à la multiplicité et à la flexibilité, pour être plus agile, plus efficace et aussi plus respectueux de l'environnement. Le rythme de ces évolutions s'est accéléré depuis la rupture technologique du numérique et le passage d'une culture de la possession à une culture de l'usage. Dans l'entreprise, les pratiques de travail ont considérablement évolué au cours de la dernière décennie : d'une part, avec la mise en place de nouveaux types de management, la baisse du nombre de niveaux hiérarchiques, le mouvement de l'entreprise libérée, le fonctionnement en réseau et toutes les déclinaisons de ces modèles ; d'autre part, avec des pratiques de travail plus collaboratives, le souci de favoriser la créativité et la volonté d'inclusion pour motiver et impliquer. Depuis le début du siècle, les bureaux fermés ont reculé devant l'open space puis le flex-office et les tiers lieux se sont multipliés. La prise en compte de ces évolutions est déterminante pour garantir la flexibilité, voire la réversibilité, des immeubles de bureaux et concevoir des espaces de travail adaptables aux pratiques et besoins actuels connus et futurs encore inconnus.

Mais ces évolutions n'impactent pas que l'enveloppe et les aménagements du bâtiment. Depuis toujours, le déterminant principal de la réussite d'un investissement immobilier est sa localisation. La pertinence de celle-ci est fonction de l'environnement du bâtiment mais aussi de ses interfaces avec celui-ci, dont dépendra sa capacité d'interaction avec son écosystème. C'est ainsi que la gestion des flux de personnes et de marchandises devient centrale. La valeur d'un produit immobilier est désormais liée à la stratégie de mobilité qui lui est associée, laquelle ne se limite plus à la seule proximité des infrastructures de mobilité.

En zone urbaine, l'émergence de nouveaux acteurs a disrupté le train-train quotidien de nos déplacements et a ouvert la porte à une cohorte d'objets roulants sur les trottoirs et dans les voies de bus de nos villes ! C'est en 2012 que les opérateurs historiques et les autorités organisatrices de transport se trouvent désintermédiés par l'arrivée d'Uber et de Blablacar. Leur approche révolutionne le marché et redéfinit les codes de l'usage du véhicule individuel avec de nouveaux services tels que le partage et la location : le covoiturage qui consiste à partager la voiture personnelle d'un conducteur sur le trajet qu'il propose et le libre-service, c'est-à-dire la location du matériel en courte durée. Ces locations existent pour les vélos, trottinettes et autres véhicules mécaniques, mais aussi électriques.

Pour autant, ces deux nouveaux acteurs, déjà en position de leaders, ne sont pas des opérateurs de transport, mais des opérateurs de services. Leur métier est de

développer des plateformes et des applications pour les utiliser. Ces outils mettent en relation un besoin et un moyen sans fournir matériellement ce dernier, à l'image d'Airbnb qui ne possède pas l'immobilier et assure uniquement la mise en relation entre l'offre et la demande. Cette approche ouvre la porte à de nouveaux métiers et le retournement de ce marché offre un terreau fertile aux initiatives de toutes sortes. Dans la pratique, il en résulte une coexistence, parfois rude en centre-ville, entre vélos, trottinettes, scooters et covoiturage qui marchent sur les brisées des transports en commun historiques (train, bus, métro, tramway). Ces nouveaux modes de mobilité envahissent l'espace public et suscitent un agacement croissant, dans l'attente de la régulation réglementaire qui est du ressort des collectivités.

Pour autant, ce grand bazar de la mobilité n'est pas né par idéologie ou par snobisme générationnel, mais par l'apparition de nouveaux besoins générés par deux ruptures : la rupture comportementale du passage d'une culture de la possession à une culture de l'usage ; la rupture technologique induite par le numérique. Ces disruptions ont été par ailleurs facilitées par plusieurs facteurs. Le premier d'entre eux est le niveau de saturation des infrastructures routières et ferroviaires qu'il est très coûteux de faire évoluer, en temps comme en euros. Il est même impossible de les développer dans certains contextes urbains, faute de place tout simplement. Pour le transport individuel, cela se traduit par un taux de congestion routière maximum aux heures de pointe en zone urbaine et une raréfaction des places de stationnement libres. Cette congestion est renforcée par l'autosolisme (un seul occupant par voiture ; le taux d'occupation des véhicules sur le périphérique parisien étant de 1,1 personne en moyenne). Dans les transports collectifs la situation n'est pas meilleure, le nombre de voyageurs aux heures de pointe dépassant largement la capacité d'accueil des infrastructures.

Le second facteur est le niveau de pollution atmosphérique des zones urbaines qui est désormais la 2^e cause de mortalité dans le monde et en France. La pollution de l'air dans les villes françaises est 2,5 fois supérieure au standard fixé par l'OMS. Cette pollution est majoritairement produite par le secteur du transport (27,6 % du total des émissions de CO₂, dont 92 % proviennent du transport routier et principalement des véhicules particuliers). À cela s'ajoute l'urbanisation croissante de la population mondiale (50 % aujourd'hui, 70 % en 2050) ; les villes n'occupent ainsi que 2 % de la surface de la planète mais émettent 80 % des gaz à effet de serre. La sédentarité, autrement dit le manque d'activité physique, est le troisième facteur. Il incite les pouvoirs publics à promouvoir les mobilités actives comme le vélo et la marche. Le dernier facteur est le niveau d'insatisfaction des usagers en particulier de la mobilité du quotidien, c'est à dire les transports en commun en zones urbaines (par opposition à la mobilité longue distance). C'est ce à quoi veut remédier la loi LOM (Loi d'orientation des mobilités) adoptée par

le Sénat en avril 2019, en garantissant la mobilité de tous et en favorisant les mobilités respectueuses de l'environnement et de la santé.

Tout comme sait le faire un système veineux abîmé ou un circuit neuronal endommagé, l'écosystème de la cité a fait naître de nouvelles mobilités pour répondre aux besoins de tous : de nouvelles connexions ont émergé, de nouvelles solutions sont apparues, de nouveaux usages ont vu le jour. Les opérateurs de transports historiques et les collectivités s'étant révélés incapables de proposer des solutions répondant au besoin fondamental de se déplacer pour exercer son activité, c'est une multitude d'acteurs venus d'autres métiers qui ont proposé des approches et des outils différents et complémentaires.

Ces nouvelles mobilités représentent un système global avec une réponse servicielle, une intégration de tous les modes de mobilité ainsi que différentes modalités d'usage. Mais surtout, elles permettent de satisfaire les besoins spécifiques de chaque voyageur. Un trajet n'est pas le même en baskets ou en talons hauts, sans enfants ou avec une poussette, sans béquille ou avec parce qu'on s'est foulé la cheville. Pour répondre à cet enjeu d'ultrapersonnalisation, des applications accessibles sur Internet et sur smartphone ont été développées avec de puissants calculateurs d'itinéraires. Pour un trajet donné, ils proposent des alternatives avec les modes de mobilité classiques (métro, bus, tram, train) et nouveaux (trottinettes, vélos, vélos électriques, scooters). Et ceci en tenant compte des préférences et des contraintes de l'utilisateur : plus ou moins de marche, plus ou moins de changements, en incluant ou excluant un mode donné. Ces services (Citymapper, Google, MyRATP ou ViaNavigo) se chargeront même, à terme, de la réservation, du paiement et de la validation du trajet ; c'est le projet MaaS (*mobility as a service*) qui sera le grand supermarché de la mobilité.

Pour l'entreprise, la maîtrise de sa mobilité représente un triple enjeu. D'abord en terme d'attractivité : parce qu'on ne postule même pas dans une entreprise dont l'accès impose une durée de transport importante et des modalités complexes. Ensuite, pour sa performance économique : parce qu'on ne se développe pas sans les atouts pour attirer et conserver les talents. Enfin, pour son image de marque : parce qu'on n'est pas crédible quand on ne sait pas fidéliser ses collaborateurs. Dans la mouvance du bien-être au travail et de l'expérience collaborateur, la mobilité est une composante et un levier pesant lourd et occupant une place centrale. L'expérience s'exprime d'un point de vue émotionnel : « J'ai bien aimé », « Ça a été l'enfer », « J'ai eu peur », « J'ai eu froid », « J'ai eu mal aux pieds », « J'ai été en retard », « J'étais trempée », etc. En matière de mobilité, on sait que le paramètre principal n'est plus la distance du domicile au travail, mais la qualité et la durée de l'expérience. Pour le collaborateur, la journée de travail démarre au moment même où il quitte son domicile et non quand il arrive dans l'entreprise. La pénibilité du trajet est non seulement associée à l'expé-

rience employé, mais elle a une répercussion directe sur sa disponibilité physique et psychique. Les conditions et le temps de mobilité génèrent de la fatigue, voire la maladie. Les impacts en sont lisibles sur trois indicateurs, le taux d'absentéisme, le turnover et le taux de postes vacants, derrière lesquels se cachent les coûts directs et indirects liés aux recrutements et aux pertes de production des postes non pourvus. Sur les marchés et bassins d'emploi en tension, comme le sont ceux des métropoles, et sur certains métiers, ces coûts sont très significatifs et pénalisent fortement les marges.

Avez-vous déjà essayé d'attirer des talents dans des locaux loin de tout ? Avez-vous déjà fait l'expérience d'aller à la rencontre d'une entreprise perdue au milieu de nulle part ? Avez-vous déjà mis autant de temps pour trouver une place de parking que pour faire le trajet ? Dès lors que l'accès à l'entreprise n'est pas optimisé, la marque employeur est discréditée. Intégrer la mobilité à l'expérience collaborateur, et travailler à favoriser une mobilité efficace et responsable, c'est gagner des points de NPS interne (*le net promoter score* est un indice mesurant la propension à recommander la marque). Alors la mégalomanie devient la bonne stratégie ! Pour mettre en place une stratégie de mobilité au service de la marque employeur, il faut penser l'entreprise comme le centre du monde. Et veiller à ce que cette vision soit une réalité. Faire de l'entreprise un hub de mobilité en faisant la part belle à la micromobilité, les modes légers et les modes actifs comme le vélo et la marche, pour garantir un meilleur lissage des flux de collaborateurs et décongestionner les accès. Une telle stratégie s'inscrit dans une politique de ressources humaines forte qui inclut la marque dans un objectif de performance globale.

De plus, à l'heure où les territoires se voient renforcés dans leur rôle d'autorité organisatrice de mobilité par la loi LOM, mais sans que des moyens supplémentaires leurs soient alloués, il est urgent de veiller à assurer un fort niveau d'accessibilité à son entreprise. Passer d'un temps de transport subi à un temps de transport choisi, voire passer à un temps de transport utile est un objectif fédérateur. Le plan de mobilité (PDM), obligatoire pour les entreprises de plus de 100 collaborateurs, devient une opportunité. Rendre possibles des alternatives de trajet, en termes de modes et de durées, pour permettre de choisir délibérément un parcours plus long, mais au cours duquel on est assis et on peut lire, ça change tout. La coconstruction des solutions pertinentes avec les parties prenantes et la communication sont les garantes d'une approche efficace. Une mobilité adaptée au site, responsable, durable et coconstruite avec les parties prenantes, devient un formidable levier au service de l'image de marque et de la performance économique de l'entreprise.

Que ce soit pour sauver la planète, pour permettre l'épanouissement de l'individu, pour piloter ses coûts ou pour générer plus de profit ; la mobilité est un levier puissant et incontournable. Alors, quelle stratégie de mobilité pour votre entreprise et pour votre marque ?

Pascale Breton ■
photo de Getty Images ■