



# Évaluation de l'action pilote 'Covoiturons d'urgence'

16/11/2020

À l'automne 2019, dix entreprises du bassin de Bourg-en-Bresse, représentant 7 000 emplois, ont travaillé ensemble à la promotion du covoiturage et du télétravail dans une perspective de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>.

Chaque entreprise devait désigner deux personnes représentant respectivement la direction et le personnel. Plutôt qu'un binôme, c'est souvent un trinôme que s'est constitué en incluant une personne ayant une fonction transversale, par exemple de développement durable. Les délégués ont participé de façon assidue à trois rencontres inter-entreprises à un mois d'intervalle.

Ces rencontres ont été productives. Une quarantaine d'actions en faveur du covoiturage et du télétravail ont été engagées ou réalisées par les entreprises participantes. À la fin des rencontres, plusieurs entreprises ont préparé des plans d'action pour prolonger leurs engagements. Peu de temps après, la crise sanitaire est arrivée. Le confinement a gelé la promotion du covoiturage. Le télétravail massif a fait chuter les émissions de CO<sup>2</sup>, mais on ne peut pas y voir un impact de l'action pilote.

L'importance et la rapidité de l'engagement des dix entreprises permet cependant d'affirmer que l'action pilote a été un succès et que ce succès est reproductible.

Si l'on s'inspire de cette action pilote à l'avenir, il conviendra de conserver ce qui a été la principale explication de sa réussite : la dynamique du groupe. Cette dynamique a été obtenue grâce au petit nombre des participants, à des rencontres denses et très interactives, à des temps d'échanges informels et à un rythme soutenu. La diversité des entreprises a également joué un rôle positif.

Parmi les améliorations à apporter, on citera d'abord la nécessité de mieux diriger les efforts des entreprises vers des actions immédiatement opérationnelles. Plusieurs entreprises ont en effet perdu du temps à réfléchir à des solutions dont la faisabilité a été mise en doute.

Une seconde et importante amélioration pourrait être d'engager les entreprises, pendant la durée de leurs rencontres, dans un dialogue social structuré sur la mobilité. La réussite de l'action pilote n'a pas emprunté ce chemin mais si elle avait pu le faire, cela aurait renforcé et pérennisé son impact. Engager les instances de dialogue social sur la question de la mobilité va probablement devenir plus facile car, depuis janvier 2020, les entreprises ont une obligation légale de négocier des mesures destinées à améliorer la mobilité domicile-travail de leurs salariés.

## Table des matières

Évaluer quoi, comment, pourquoi ?.....	3
L'action pilote 'Covoiturons d'urgence' .....	3
Cette évaluation .....	3
Une réussite ? - Oui en grande partie .....	5
Une réussite : le lancement d'actions pour les mobilités sobres.....	5
Un facteur décisif : l'existence de solutions toutes prêtes .....	6
Deux facteurs positifs : l'expérience et les fonctions transversales .....	7
La réduction des émissions de CO <sup>2</sup> perturbée par la crise sanitaire.....	7
Bonne dynamique des rencontres inter-entreprises .....	8
Trois sortes de binômes, tous très assidus.....	8
Dynamique du groupe : oui, ... des binômes : pas vraiment.....	8
Le dialogue social sur la mobilité : une nouveauté .....	10
Les effets ne sont pas passés par le dialogue social.....	11
Dialogue social sur la mobilité : pas de changement notable.....	11
Pourquoi la réussite n'est pas passée par le dialogue social ?.....	12
Comment faire mieux la prochaine fois ? .....	13
Conserver ce qui a marché.....	13
Se concentrer sur des actions prêtes à l'emploi .....	13
Passer du binôme au trinôme .....	14
Faire décoller le dialogue social sur la mobilité .....	14
Et pour conclure : allez-y, ça marche .....	14
Annexe 1 – L'action pilote et son déroulement .....	16
Lancement.....	16
Modalités de mise en œuvre.....	18
Quatre phases .....	20
Suites .....	25
Annexe 2 – Méthode d'évaluation .....	27
Sources d'information .....	27
Confidentialité.....	27
Analyse de l'information .....	27
Annexe 3 – Zoom sur les expériences de l'Anact .....	29
Fonctionnement des clusters sociaux .....	29
Deux expériences de clusters sociaux.....	29
Résultats des deux expériences .....	30
Annexe 4 – Les deux mécanismes analysés .....	32

## Évaluer quoi, comment, pourquoi ?

### L'action pilote 'Covoiturons d'urgence'

À l'automne 2019, dix entreprises du bassin de Bourg-en-Bresse, représentant 7 000 emplois, ont travaillé ensemble à la promotion du covoiturage et du télétravail. L'initiative faisait suite à un travail sur l'urgence climatique réalisés par le Conseil de développement<sup>1</sup> de la Communauté d'agglomération du bassin de Bourg-en-Bresse (ci-après l'Agglo ou la CA3B).

Cette action pilote a été initiée par deux membres bénévoles du Conseil de développement et lancée avec plusieurs soutiens (Agglo, syndicats). Les deux initiateurs bénévoles ont ensuite été rejoints par deux professionnels (Agglo et Alec01) au sein d'une équipe projet. Au total 45 journées de travail, bénévoles aux deux tiers, ont été consacrées à l'animation du projet. En outre, la CA3B a consacré environ 1000 euros à l'opération.

Chaque entreprise était censée désigner un binôme avec une personne de la direction (DRH généralement) et une personne appartenant aux instances représentatives du personnel. Certaines ont désigné des « binômes » de trois, voire quatre personnes. Les dix binômes ont participé à trois rencontres inter-entreprises à un mois d'intervalle. Au cours de ces rencontres, chaque entreprise s'est engagée à réaliser des actions concrètes de promotion du covoiturage et/ou du télétravail, actions adaptées à son propre contexte. Les engagements ont été conduits plus ou moins loin selon les cas : simple discussion, étude, programmation, lancement ou réalisation complète. Une réunion bilan élargie s'est tenue mi-décembre. On trouvera en Annexe 1 une description détaillée de l'action pilote à l'usage de ceux qui voudraient s'en inspirer.

Cette action pilote était conçue sur le modèle d'expériences similaires conduites par l'Anact<sup>2</sup>, en particulier le fait de désigner des binômes paritaires (direction et représentants du personnel) et d'alterner le travail en entreprise et les échanges inter-entreprises.

Les attentes étaient les suivantes :

- créer une dynamique d'échanges d'expériences entre les entreprises ;
- initier au sein des entreprises un dialogue social pérenne sur la mobilité ;
- lancer au sein des entreprises des actions spécifiquement adaptées à leurs différents contextes en vue de diminuer les trajets en voiture solo pour les salariés habitant le plus loin de leur lieu de travail, c'est à dire ceux qui émettent le plus de CO<sup>2</sup> ;
- obtenir des débuts de résultats en termes de réduction du CO<sup>2</sup>.

### Cette évaluation

Une action pilote sert à tester quelque chose de nouveau. Elle ne peut donc se suffire à elle-même. Elle n'a de sens que si elle aide à comprendre ce qui a marché ou n'a pas marché, par exemple au moyen d'une évaluation.

Durant la mise en œuvre de l'action pilote, l'association autosBus avait annoncé une évaluation à la mi-2020. Les circonstances de la crise sanitaire ont rendu cet exercice problématique. Cependant, la consultation de quelques personnes ayant participé aux rencontres inter-entreprises a montré que

---

<sup>1</sup> Conseil consultatif composé de représentants des milieux économiques, sociaux, culturels, éducatifs, scientifiques, environnementaux et associatifs du territoire

<sup>2</sup> Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

l'évaluation restait faisable et utile. D'où la publication de ce rapport. Les autorités publiques concernées ont été consultées à propos de cette évaluation.

Qu'est-ce qui est examiné ici ?

- Tout ce qui a été fait dans le cadre de 'Covoiturons d'urgence' jusqu'à fin décembre 2019
- Toutes les suites jusqu'à la date du confinement.
- Après cette date, le contexte a été bouleversé. N'ont été examinées que les suites ayant un lien manifeste avec l'action pilote.

Deux points sont approfondis :

- Comment les binômes (direction et représentant des salariés) et leurs rencontres successives ont-ils contribué à la plus ou moins bonne réussite de l'action pilote ?
- Comment les binômes (direction et représentant des salariés) et leurs rencontres successives ont-ils affecté le dialogue social au sein des entreprises et avec quelles conséquences sur la réussite de l'action pilote ?

Qu'entend-on par « réussite de l'action pilote » ? C'est le fait qu'elle a contribué à produire les effets qui en étaient attendus. Comme énoncé ci-dessus, on attendait une dynamique d'échanges d'expériences, un dialogue social sur la mobilité, des actions spécifiquement lancées par les entreprises en vue de diminuer les trajets en voiture solo et des débuts de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>.

Les conclusions de ce rapport s'appuient sur :

- la documentation disponible,
- un questionnaire adressé aux personnes qui travaillent dans les dix entreprises impliquées et qui ont participé aux rencontres inter-entreprises,
- des rencontres et entretiens téléphoniques approfondis,
- les récits détaillés de la participation de quatre entreprises à l'action pilote, récits validés par les personnes concernées.

Les trois dernières sources sont confidentielles. Elles sont citées dans le rapport de façon que les personnes et les entreprises concernées ne soient pas reconnaissables. Les annexes 2 et 3 expliquent la méthode d'évaluation.

Ce rapport a été rédigé par l'association autosBus, laquelle a participé à la mise en œuvre de l'expérience. Cela poserait un problème de conflit d'intérêt s'il s'agissait de rendre des comptes, mais ce n'est pas le cas. En effet l'évaluation vise exclusivement à tirer les leçons de l'expérience et l'association autosBus a intérêt, ni plus ni moins que d'autres, à ce que cet apprentissage soit fidèle.

Les pages qui suivent brossent d'abord un tableau de la plus ou moins bonne réussite de l'action pilote dans les entreprises participantes. Il répond ensuite aux deux questions posées à propos (a) de la dynamique des rencontres inter-entreprises et (b) des effets liés au dialogue social au sein des entreprises. Il se termine par des propositions fondées sur les leçons apprises et applicables à l'avenir à des actions similaires.

## Une réussite ? - Oui en grande partie

Rappelons qu'il y avait quatre attentes au moment du lancement de l'action pilote : créer une dynamique d'échanges inter-entreprises, initier un dialogue social pérenne sur la mobilité, lancer des actions pour les mobilités sobres et obtenir des débuts de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>. Dans cette section, on s'intéresse à la troisième attente, les actions pour les mobilités sobres, pour laquelle on peut parler de réussite, et à la quatrième, la réduction des émissions de CO<sup>2</sup>, qui a été perturbée par la crise sanitaire. Les deux premières attentes seront traitées dans les sections suivantes.

### Une réussite : le lancement d'actions pour les mobilités sobres

Dès leur seconde rencontre en octobre, les entreprises ont fait état de 26 actions qu'elles avaient déjà engagées ou réalisées. Ce nombre est passé à 43 lors de la rencontre de novembre. Voici sur quoi portaient ces actions :

- Discussions sur la mobilité entre direction et représentants du personnel (5 entreprises).
- Désignation d'une personne référente pour le covoiturage (3).
- Communication interne sur la mobilité (7).
- Carte des lieux de résidence (8), y compris demande d'accord aux agents pour utiliser la carte.
- Enquête auprès des covoitureurs actuels (3).
- Animation pour la mise en relation des covoitureurs potentiels (5).
- Sensibilisation au covoiturage incluse dans le processus de prise de poste (1).
- Réflexion sur le choix des outils de covoiturage (2).
- Réflexion sur le télétravail (4).
- Autres (5).

Au total, 22 actions ont été citées comme réalisées et 21 comme engagées. Les trois entreprises les plus avancées avaient réalisé un total de 14 actions et en avaient engagé 9. Cinq autres entreprises avaient réalisé ou engagé une ou cinq actions chacune. Une entreprise avait décroché. On voit qu'au bout de trois mois, l'action pilote avait clairement réussi à ce que « les entreprises lancent des actions pour les mobilités sobres ».

Pour mieux comprendre cette réussite, nous allons examiner des extraits des quatre récits détaillés dont nous disposons. Trois des entreprises concernées (D, F et H) étaient parmi des plus avancées et la quatrième (A) l'était moins. Voici ces extraits :

- L'entreprise D avaient plusieurs années d'avance sur toutes les autres en matière de télétravail. À noter qu'elle avait explicitement favorisé le télétravail des salariés habitant loin de leur emploi (plus de 30 minutes). À l'inverse, les tentatives de promotion du covoiturage n'avaient pas abouti en raison de la diversité des horaires de travail. Dès la première réunion, cette entreprise a annoncé vouloir aller encore plus loin dans la promotion du télétravail et vouloir relancer la promotion du covoiturage. En novembre, une carte des lieux de résidence avait été préparée et un référent covoiturage avait été nommé. Une réflexion a été engagée sur un speed-dating de covoiturage inspiré des entreprises F et H et sur un stationnement dédié aux covoitureurs inspiré de l'entreprise I. Au début de 2020, l'entreprise a réactivé son Comité de pilotage du développement durable et l'a convoqué pour discuter d'un projet de plan d'action mobilité pour 2020. Le confinement a conduit à reporter cette réunion sine die.
- L'entreprise F avait donné son accord pour participer à l'action pilote mais toute idée de promotion du télétravail avait été explicitement écartée. Lors de la première rencontre inter-entreprise, les délégués de l'entreprise, dont un de ses dirigeants, ont entendu plusieurs témoignages convaincants sur le télétravail (entreprises D, G et I). En particulier,

l'entreprise I avait défini dans chaque fiche de poste des fonctions télétravaillables ou pas. Dès la fin de la première rencontre, l'entreprise a annoncé vouloir entamer une réflexion sur le télétravail. Un plan d'action pour 2020 a ensuite été préparé. Ce plan d'actions a été mis en œuvre en catastrophe au moment du confinement.

- L'entreprise H avait eu deux ans auparavant une première expérience de promotion du covoiturage qui n'avait pas marché. Elle avait donc abandonné l'idée. Après avoir entendu en réunion le témoignage de l'entreprise F, elle a relancé en novembre une nouvelle action promotion du covoiturage qui a été considérée comme un succès et elle a préparé sur cette base un nouveau programme d'action pour 2020. Ce programme était sur le point d'être lancé au moment du confinement.
- Dans l'entreprise A, l'action pilote a été introduite par un des directeurs qui était membre actif de la Commission développement durable et personnellement impliqué dans les questions de mobilité. L'entreprise avait déjà des actions en cours en ce qui concerne les transports urbains et les vélos en libre-service. L'action pilote a fait l'objet d'une communication interne soutenue : lettres d'info mensuelles et écrans vidéo au self du personnel. Dès la première réunion, elle a souhaité avancer sur la question du covoiturage et elle a rapidement enclenché les travaux annoncés. Plusieurs services ont coopéré pour établir une carte des lieux de résidence en vue de promouvoir le covoiturage avec la perspective d'un speed-dating et d'une promotion des plateformes locales. Ce travail a buté sur deux difficultés. Une discussion approfondie a été conduite sur l'usage des données personnelles et aucune bonne solution n'a été trouvée pour faire de la mise en relation de covoitureurs à partir de la carte des lieux de résidence. Par ailleurs, la carte a révélé que la majorité des trajets domicile-travail était courts et se prêtaient mal au covoiturage. La crise sanitaire est arrivée sur ces entrefaites et a interrompu les réflexions à un moment où elles étaient loin d'être abouties.

On retient de ces quatre récits que les entreprises se sont engagées dans des actions qu'elles n'imaginaient pas quelques mois auparavant. Trois d'entre elles (entreprises D, F et H) ont poussé leur réflexion jusqu'à préparer des plans d'action pour 2020, plans qui étaient sur le point d'être lancés lorsque le confinement est intervenu. La quatrième (entreprise A) avait réellement cherché à initier quelque chose mais n'avait pas trouvé de débouché concret.

Globalement, on conclut que l'action pilote a été une réussite en ce qui concerne l'engagement de entreprises dans la promotion des mobilités sobres.

## Un facteur décisif : l'existence de solutions toutes prêtes

Les sources de cette évaluation montrent plusieurs exemples d'entreprises qui, en participant aux rencontres de l'action pilote, ont trouvé des solutions toutes prêtes qu'elles ont décidé de transposer chez elles :

- L'entreprise D a emprunté à l'entreprise I une formule de stationnement dédié aux covoitureurs.
- L'entreprise H a emprunté à l'entreprise F une formule d'animation pour la mise en relation des covoitureurs.
- L'entreprise F a emprunté à l'entreprise I une formule de fiche de poste précisant les tâches télétravaillables.

À l'inverse, trois entreprises ont souhaité s'engager dans des solutions qu'elles ont fini par juger insuffisamment opérationnelles et qu'elles ont abandonnées :

- Les entreprises B et E souhaitaient promouvoir l'usage des applications de covoiturage de l'Agglo et/ou de la Région mais elles n'ont pas eu suffisamment confiance dans le succès de l'opération et elles ont reporté l'action à plus tard.

- L'entreprise A souhaitait utiliser la carte des lieux de résidence en vue de promouvoir le covoiturage mais elle a buté sur le problème de la confidentialité des données personnelles et sa réflexion s'est arrêtée.

Ces exemples délivrent tous le même message : la réussite de l'action pilote passe par l'existence de solutions toutes prêtes, si possible présentées sous forme de témoignages d'entreprises pionnières lors des rencontres inter-entreprises.

## Deux facteurs positifs : l'expérience et les fonctions transversales

Cinq des dix entreprises participantes avaient déjà une expérience sérieuse de promotion des mobilités sobres (entreprises B, D, F, H et I), mais cette expérience n'avait été jugée concluante que dans deux cas seulement. Ces cinq entreprises totalisent toutes ensemble 30 des 43 actions réalisées ou engagées. Ce constat suggère que lorsqu'une entreprise s'est investie dans le domaine de la mobilité, même si elle pense avoir échoué, elle reste immédiatement disponible pour s'intéresser aux expériences des autres et pour se les réapproprier. C'est ce qui s'observe effectivement dans les récits des entreprises D et H pour ce qui est du covoiturage (voir ci-dessus).

Quatre entreprises (D, F, H et J) avaient déjà affecté à une personne une fonction transversale incluant la mobilité et dénommées selon le cas : « développement durable », « développement social » ou « gestion de la mobilité ». Une cinquième entreprise (A) a défini une telle fonction au moment de son engagement dans l'action pilote. La personne concernée travaillait au service communication et avait une compétence personnelle sur la mobilité. Ces cinq entreprises totalisent toutes ensemble 32 des 43 actions réalisées ou engagées. Ce constat suggère que les actions de mobilité avancent mieux quand une personne dispose des compétences, du temps et de la légitimité pour les conduire. C'est ce qui s'observe effectivement dans les récits des entreprises A, D, F et H cités plus haut. Nous avons déjà abouti à une conclusion proche dans notre [étude](#) de 2019 sur les entreprises qui ont réussi leur promotion du covoiturage : « puisque le covoiturage pose un problème de pérennité, les entreprises qui s'en préoccupent ne peuvent pas se contenter d'actions ponctuelles ... l'expérience montre plusieurs pistes qui ont permis d'ancrer durablement la mobilité dans les organigrammes, notamment les démarches qualité et la responsabilité sociétale des entreprises. (p 10) ».

## La réduction des émissions de CO<sup>2</sup> perturbée par la crise sanitaire

La quatrième attente, au moment du lancement de l'action pilote, était d'obtenir des débuts de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>. L'arrivée de la crise sanitaire, quelques semaines après la fin de l'action pilote, ne permet pas de parler d'échec ou de réussite dans ce domaine.

Les récits cités plus haut montrent que certaines entreprises avaient préparé des plans d'action en faveur du covoiturage (entreprises D et H) ou du télétravail (entreprise F), et que ces plans d'action ont été bousculés par la crise sanitaire et le confinement. Dans le cas du covoiturage, les entreprises ont purement et simplement gelé leurs actions et les espoirs de réduction des émissions de CO<sup>2</sup> ont été remis à plus tard. Quant au télétravail, il s'est appliqué en catastrophe et a entraîné une grosse réduction des émissions de CO<sup>2</sup> mais celle-ci n'est évidemment pas attribuable à l'action pilote.

## Bonne dynamique des rencontres inter-entreprises

Cette section répond à la question : comment les binômes (direction et représentant des salariés) et leurs rencontres successives ont-ils contribué à la plus ou moins bonne réussite de l'action pilote ?

### Trois sortes de binômes, tous très assidus

Qui a engagé les entreprises dans l'action pilote ? – La direction, les représentants du personnel ou les deux à la fois ? - Il n'y a pas de réponse nette à cette question. Selon les cas, c'est plutôt la direction, plutôt les représentants du personnel ou plutôt des personnes ayant une fonction transversale. Ces dernières ont fréquemment aidé les autres à se mobiliser. Voici les informations qui étayent notre constat :

- Les dix entreprises participantes ont été approchées de trois façons : par la direction (4 entreprises), par les organisations syndicales ouvrières (3) et par une personne ayant une fonction transversale (3).
- Le questionnaire d'évaluation comportait la question suivante : « Qui a contribué à engager votre entreprise ? ». Les réponses ont été, dans l'ordre : une personne ayant une fonction transversale, un ou plusieurs syndicats ou représentants du personnel, la direction.
- Dans les quatre récits détaillés, il apparaît que l'engagement a été initié par la direction (entreprise A), par la direction et une personne ayant une fonction transversale (entreprises F et H), ou par les représentants du personnel (entreprise D).

Comment se sont constitués les binômes ? – Quels rôles ont joué la direction et les représentants du personnel ? - C'est généralement la direction qui a constitué les délégations, souvent avec la contribution d'une personne ayant une fonction transversale, plus rarement dans un cadre de dialogue social. Voici les informations qui étayent notre constat :

- Les entreprises ont constitué trois sortes de binômes. Certaines ont appliqué la consigne avec une personne de la direction et un (ou deux) représentants du personnel (entreprises C, E et I). D'autres ont désigné en plus une personne ayant une fonction transversale (entreprises A, B, D, F et H). Dans certains cas, la direction était plutôt représentée par une personne ayant une fonction transversale (entreprises G et J).
- L'assiduité moyenne des binômes a été de 83%, ce qui est un résultat remarquable compte tenu du rythme très soutenu des réunions et de leur durée (1/2 journée). Il n'y a pas de différence d'assiduité selon les trois catégories de binômes citées ci-dessus. En revanche, on note une assiduité un tout petit peu inférieure chez les représentants du personnel (77%).
- Dans les quatre récits détaillés, l'entreprise avait une délégation tripartite (direction, représentants du personnel, fonction transversale). Dans l'entreprise A, c'est la direction qui a pris l'initiative de constituer la délégation. Dans les entreprises F et H, un rôle important a également été joué par une personne ayant une fonction transversale. Dans les entreprises D et H, la délégation s'est constituée dans le cadre d'une discussion entre la direction et les représentants du personnel.

Pour conclure cette section, on dira que le dialogue social n'a joué qu'un petit rôle dans l'engagement des entreprises et dans la constitution des binômes. Un rôle plus important a été joué par les personnes ayant une fonction transversale.

### Dynamique du groupe : oui, ... des binômes : pas vraiment

Interrogés à la fin de la dernière réunion, les participants ont spontanément cité des points forts de l'action pilote qui confirment la bonne dynamique du groupe : « partage d'expérience(s), rencontre avec les alter-ego des autres entreprises, bonne ambiance durant les réunions et grosse production collective ».

Un autre point fort a également été mentionné : le respect de la parole de chacun.e durant les réunions, en particulier entre direction et personnel. Est-ce à dire que la dynamique du groupe a été renforcée par l'interaction entre les membres de chaque binôme ? Nous ne le pensons pas et nous appuyons cette affirmation sur les récits qui suivent :

- L'entreprise F, comme on l'a vu plus haut, était représentée lors des rencontres par un trinôme (direction, représentants du personnel et personne ayant une fonction transversale). À la fin de la première rencontre, la délégation a annoncé vouloir entamer une réflexion sur le télétravail alors qu'une telle action avait été explicitement écartée par la direction lors de l'engagement de l'entreprise, c'est à dire un mois plus tôt. Ce revirement s'est produit après que le représentant de la direction ait entendu plusieurs témoignages convaincants sur le télétravail de la part d'entreprises pionnières qui avaient des profils similaires. Dans cette circonstance, la dynamique du groupe a été déterminante. L'interaction au sein du trinôme n'a pas eu d'effet supplémentaire.
- Le second cas, celui de l'entreprise H, est très similaire. Cette entreprise, également représentée par un trinôme, avait échoué dans une précédente expérience de promotion du covoiturage. À la seconde réunion sa délégation a annoncé qu'elle préparait une nouvelle action promotion du covoiturage, laquelle a été réalisée un mois plus tard avec succès. Cette action a été engagée après que le représentant de la direction ait entendu le témoignage d'une entreprise pionnière. Dans cette circonstance, la dynamique du groupe a été déterminante. Elle a été renforcée par une interaction entre la direction et la personne ayant une fonction transversale. L'interaction avec le représentant du personnel n'a pas eu d'influence.
- Le troisième cas est celui de l'entreprise A qui était aussi représentée par un trinôme. Dès la première réunion, la délégation a déclaré vouloir avancer sur la question du covoiturage. La personne ayant une fonction transversale s'est rapidement emparée des expériences disponibles chez les autres entreprises participantes. Dans les semaines qui ont suivi, elle a piloté plusieurs actions avec un fort soutien de la direction. La volonté d'avancer sur ce sujet préexistait mais la dynamique du groupe a accéléré les choses. L'interaction avec les représentants du personnel n'a pas eu d'influence supplémentaire. Au bout de quelques semaines, les actions initiées ont buté sur des difficultés pratiques et le processus s'est bloqué. Les représentants du personnel ne sont pas intervenus au sein du trinôme pour demander que les actions rebondissent.

L'examen de ces trois récits détaillés confirme que les rencontres inter-entreprises ont bien créé une dynamique de groupe qui a été essentielle pour la réussite de l'action pilote.

À ce stade, il est intéressant de rappeler que l'action pilote s'inspirait d'expériences similaires conduites à l'Anact (voir Annexe 3), que ces expériences avaient été évaluées et que les évaluations montraient déjà l'importance de la dynamique du groupe. Ainsi les participants des expériences de l'Anact avaient mentionné comme points forts : « la bonne dynamique inter-entreprises, le fait que cette dynamique se renforce grâce au rythme et à la progression des rencontres, l'enrichissement collectif, la volonté d'avancer, l'ouverture d'esprit, la diversité des entreprises engagées, le fait que les échanges inter-entreprises font sortir des habitudes et des schémas de réflexion préétablis, le sentiment de ne pas être seuls face à leurs problèmes ». Il est également apparu que les rencontres inter-entreprises devaient une partie de leur succès au fait que chaque binôme devait rendre compte aux autres de ses avancées dans une ambiance libre de tout jugement.

Dans le cas de l'action pilote, les informations disponibles montrent que la dynamique du groupe n'a pas été renforcée par la composition paritaire des binômes (direction et personnel). Au contraire, les participants aux expériences de l'Anact considéraient que « l'approche paritaire était un facteur explicatif de la dynamique du groupe et que les binômes favorisaient la crédibilité de la démarche ». On va chercher ci-dessous à comprendre le pourquoi de cette différence entre l'action pilote et les expériences de l'Anact.

## Le dialogue social sur la mobilité : une nouveauté

Seules trois des dix entreprises participant à l'action pilote avaient déjà travaillé sur la mobilité au sein de leurs instances de dialogue social. Il s'agissait des entreprises B, D et F à propos respectivement des cars de ramassage, du télétravail et de l'indemnité kilométrique vélo. Lorsqu'ils ont été désignés pour faire partie des binômes, la grande majorité des représentants du personnel n'avait donc pas l'habitude de dialoguer avec la direction sur les sujets abordés. On ajoutera qu'au sein des binômes, cinq dirigeants sur dix étaient novices en matière de mobilité domicile-travail.

La composition paritaire de binômes consacrés à la mobilité était donc le plus souvent une nouveauté et c'est la raison pour laquelle le paritarisme n'a pas renforcé la dynamique du groupe.

Il en allait autrement dans les expériences de l'Anact car les binômes travaillaient, lors des rencontres inter-entreprises, sur des sujets familiers du dialogue social : qualité de vie au travail, place des seniors, pénibilité et égalité professionnelle.

## Les effets ne sont pas passés par le dialogue social

Cette section répond à la question : comment les binômes (direction et représentant des salariés) et leurs rencontres successives ont-ils affecté le dialogue social au sein des entreprises et avec quelles conséquences sur la réussite de l'action pilote ?

### Dialogue social sur la mobilité : pas de changement notable

Un premier survol des informations disponibles suggère que l'action pilote n'a pas provoqué de changement en matière de dialogue social sur la mobilité dans les entreprises participantes. Voici ces informations :

- À la troisième rencontre inter-entreprises, il a été demandé aux délégués de faire un point sur le dialogue social relatif à la mobilité. Le seul retour obtenu a été le suivant : « le message des mobilités sobres passe parfois mieux par les canaux moins officiels ».
- Le questionnaire d'évaluation comportait la question suivante : « Que diriez-vous du dialogue social sur la mobilité dans votre entreprise ? ». La réponse quasi unanime a été « pas de changement ».
- Toujours à la troisième rencontre, il a été demandé aux participants d'énoncer leurs idées pour une prise en charge pérenne de la mobilité sobre dans leur entreprise. Sept idées ont été collectées dont aucune ne mentionne le dialogue social.

L'examen des récits détaillés confirme que la plus ou moins bonne réussite de l'action pilote doit très peu au dialogue social :

- Dans l'entreprise A, la délégation comprenait deux syndicalistes et une personne ayant une fonction transversale. C'est cette dernière personne qui a piloté les actions de promotion du covoiturage avec un fort soutien de la direction. Les représentants du personnel ont été tenus informés par des conversations occasionnelles et des copies de courriels. Interrogés dans le cadre de cette évaluation, ils se souviennent peu de ces contacts informels. Il faut dire que le contexte social de l'entreprise qui était alors très mouvementé et que les syndicalistes avaient alors d'autres fortes priorités.
- Comme on l'a vu plus haut, la délégation de l'entreprise F a rapidement annoncé vouloir entamer une réflexion sur le télétravail. Dès le mois d'octobre, la direction a confié cette tâche au service du personnel. Au début de 2020, un calendrier de mise en route était prêt à démarrer. Interrogés dans le cadre de cette évaluation, les représentants du personnel ayant participé aux rencontres inter-entreprises rappellent qu'ils avaient fait remonter à plusieurs reprises des demandes de télétravail dans le passé et que celles-ci avaient été refusées. Après que la direction ait changé de position ils ne se souviennent pas d'avoir interagi avec la DRH sur ce sujet, que ce soit de façon formelle ou informelle.
- Dans la même entreprise, la personne ayant une responsabilité transversale a fait progresser plusieurs actions de promotion du covoiturage, un domaine dans lequel l'entreprise était déjà pionnière. Cela s'est accompagné d'échanges informels avec les représentants du personnel ayant participé au trinôme. En parallèle, un dialogue social avait formellement commencé sur l'indemnité kilométrique vélo (un sujet non couvert par l'action pilote) mais ce dialogue s'est révélé difficile.
- Dans l'entreprise H, les trois membres du trinôme ont eu des échanges informels après chaque rencontre inter-entreprises. Le travail a progressivement impliqué d'autres personnes en fonction des actions engagées, par exemple le service communication et la direction du numérique. L'instance de dialogue social, qui s'était prononcée sur la constitution du trinôme, n'a pas été saisie des questions de la mobilité par la suite.
- Dans l'entreprise D, l'instance de dialogue social a traité de l'action pilote et de la promotion du covoiturage dès le mois d'octobre. Ensuite, un référent covoiturage a été

nommé par la direction et un plan d'actions a été préparé pour 2020. Ce plan d'action devait être discuté au Comité de pilotage du développement durable quand le confinement est intervenu.

Dans ces cinq exemples, seul le dernier (entreprise D) montre une instance de dialogue social qui a formellement discuté de l'action pilote et de ses débouchés. Or cette entreprise avait déjà une tradition de dialogue social sur la mobilité, tradition que l'action pilote n'a fait que prolonger. Ailleurs, les représentants du personnel ont eu des interactions informelles avec la direction à propos des débouchés de l'action pilote. À plusieurs reprises, ces interactions ont été tellement informelles que les représentants du personnel s'en souviennent mal. Les récits détaillés confirment donc ce que l'on pressentait : l'action pilote n'a pas provoqué de changement notable en matière de dialogue social sur la mobilité et sa plus ou moins bonne réussite s'explique par d'autres causes.

## Pourquoi la réussite n'est pas passée par le dialogue social ?

Dans l'entreprise F, quelques salariés avaient exprimé des demandes relatives à la mobilité, en particulier sur le télétravail et l'indemnité kilométrique vélo. Ces demandes ont été relayées par les syndicats et, dans le second cas, elles ont été mises à l'ordre du jour de l'instance de dialogue social. L'information disponible suggère que les demandes des salariés en matière de mobilité font plutôt figure d'exception. Cette même entreprise était également pionnière dans le domaine du covoiturage. Cet engagement ne venait pas d'une demande des salariés mais plutôt d'une volonté de la direction dans une perspective de développement durable. L'information disponible suggère que la situation la plus fréquente est l'absence de demande des salariés en matière de mobilité, d'où l'absence de mobilisation des syndicats, d'où l'absence de remontée dans les instances de dialogue social.

Dans notre étude<sup>3</sup> de 2019 sur les entreprises qui ont réussi leur promotion du covoiturage, nous n'avons rencontré qu'un seul exemple d'implication d'une instance de dialogue social. Dans cet exemple, l'initiative est partie de la direction et celle-ci a mobilisé l'instance de dialogue social pour mieux adapter et déployer sa politique de mobilité. À nouveau, cette information suggère que les salariés expriment peu de demandes en matière de mobilité. Dans un autre exemple, l'initiative de promotion du covoiturage est partie d'un groupe de salariés qui a interagi avec la direction sans passer par les syndicats ni par l'instance de dialogue social.

Les expériences de l'Anact présentent une image différente. Dans ces expériences, les syndicats pouvaient facilement s'impliquer car les sujets traités leur étaient familiers : qualité de vie au travail, place des seniors, pénibilité et égalité professionnelle. De plus, il s'agissait d'aider les entreprises à mener des négociations qui devaient obligatoirement passer par les instances de dialogue social. L'enjeu était alors d'enrichir les négociations et d'éviter qu'elles ne débouchent sur des coquilles vides. L'évaluation de ces expériences a montré que les objectifs avaient été atteints : « les entreprises ont saisi l'opportunité d'un dialogue social structuré » pour enrichir le contenu de leurs négociations.

En fait, les expériences de l'Anact doivent leur succès au fait qu'il y avait une obligation de dialogue social et que les échanges inter-entreprises ont porté sur des thèmes que la direction et les syndicats pouvaient facilement s'approprier. Les rencontres des binômes, avec leur climat social apaisé, ont amélioré la qualité du dialogue social avec des conséquences positives sur l'issue des négociations. L'action pilote n'a pas pu réussir en empruntant le même chemin car les entreprises n'avaient aucune obligation de négocier sur la mobilité et car les syndicalistes étaient à la fois peu expérimentés et peu poussés par leur base.

---

<sup>3</sup> Voir l'[étude](#) et en particulier les pages 7 et 8.

## Comment faire mieux la prochaine fois ?

Une action pilote est faite pour apprendre. Grâce aux expériences de l'Anact, on savait déjà beaucoup de chose sur l'efficacité des rencontres inter-entreprises conduites de façon paritaire. 'Covoiturons d'urgence' a été conçu selon le même principe mais conduit dans un contexte différent, ce qui permet d'élargir les connaissances. On va voir comment mettre ces connaissances au service d'actions similaires qui pourraient être lancées à l'avenir ?

### Conserver ce qui a marché

En premier lieu, c'est la dynamique du groupe qui a permis d'arriver à une réussite, aussi bien dans l'action pilote que dans les expériences de l'Anact. L'assiduité et la productivité du groupe ont été obtenues grâce à :

- une taille limitée (23 personnes en moyenne aux rencontres de l'action pilote, un peu moins dans les expériences de l'Anact),
- des réunions denses et très interactives avec un horaire respecté,
- des temps d'échanges informels,
- un rythme soutenu et un calendrier resserré (trois mois pour l'action pilote, six mois pour les expériences de l'Anact),
- une émulation entre les entreprises sans que les retardataires ne se sentent jugés.

La diversité des entreprises a aussi contribué à la réussite. Les participants aux expériences de l'Anact ont déclaré que cela « enrichissait le questionnement et faisait sortir des schémas de pensée préétablis ». Quant aux participants de l'action pilote, ils ont apprécié « la rencontre avec leurs alter-ego des autres entreprises ».

Concernant l'action pilote, la diversité des entreprises avait effectivement été recherchée et obtenue (voir page 18) mais ne court-on pas le risque, en recherchant les différences, d'amener aux réunions des entreprises qui n'ont rien à se dire ? Dans les expériences de l'Anact, on a par exemple constaté que deux entreprises ayant respectivement un personnel très masculin et très féminin avaient peu de choses à se dire à propos de l'égalité homme/femme. La même chose vaut pour une entreprise industrielle et une entreprise de service si elles sont censées échanger sur le télétravail.

En pratique, la diversité n'a pas eu ce genre de conséquences gênantes car les sujets d'échanges étaient variés<sup>4</sup> et les entreprises qui avaient peu de choses à se dire sur un sujet donné ont trouvé à interagir sur d'autres sujets. La diversité reste donc un facteur de succès à conserver.

### Se concentrer sur des actions prêtes à l'emploi

Comme on l'a vu plus haut, la dynamique du groupe a permis de faire percoler les expériences des entreprises pionnières, ce qui s'est fait à la fois grâce aux séquences de témoignages et aux échanges informels. Les expériences des pionniers avaient été des réussites et leur transposition l'a été également. En revanche, on a vu plusieurs entreprises réfléchir à des solutions qu'elles ont fini par juger insuffisamment opérationnelles et qu'elles ont abandonnées. Cette déconvenue ne s'était pas (ou peu) produite dans les expériences de l'Anact car les organisateurs apportaient beaucoup de connaissances et cadraient ce que les entreprises pouvaient faire ou devaient éviter de faire.

À l'avenir, il convient donc de mieux canaliser les envies des entreprises et de les concentrer sur des actions prêtes à l'emploi.

---

<sup>4</sup> Pour l'Anact : qualité de vie au travail, place des seniors, pénibilité et égalité professionnelle  
Pour l'action pilote : covoiturage et télétravail

## Passer du binôme au trinôme

L'action pilote a été conçue sur le modèle des expériences de l'Anact qui impliquaient un binôme par entreprise : direction et représentant du personnel. Sans que cela ait été prémédité, l'action pilote a plutôt fonctionné avec des trinômes impliquant en plus une personne ayant une fonction transversale, par exemple de développement durable ou développement social. On a vu en outre que ces personnes ont souvent joué un rôle essentiel dans la réussite de l'action pilote. Dans notre étude de 2019 sur les entreprises ayant réussi leur promotion du covoiturage, nous avons déjà constaté l'importance de ces fonctions transversales, souvent liées aux démarches qualité et la responsabilité sociétale des entreprises.

Il se trouve que les personnes ayant ce genre de fonction transversale ont la légitimité, le temps et souvent la compétence pour faire avancer la promotion des mobilités sobres dans leurs entreprises. Souvent, elles ont aussi la mémoire des expériences passées et peuvent en témoigner. À l'avenir, et pour autant qu'il s'agisse de mobilité, il convient donc de privilégier la formule des trinômes.

Cette formule pourrait cependant augmenter la participation aux rencontres jusqu'à une trentaine de personnes alors qu'on sait que la dynamique d'un groupe s'essouffle au-delà d'une vingtaine. Pour éviter ce risque, il conviendra de réduire un peu le nombre des entreprises participantes<sup>5</sup>.

## Faire décoller le dialogue social sur la mobilité

Après les rencontres organisées par l'Anact, les binômes sont rentrés dans leurs entreprises et ont structuré un dialogue social sur les sujets qui avaient été débattus. C'est par ce chemin que les expériences sont parvenues à leur réussite. Cela a été rendu possible parce qu'il y avait une obligation légale de dialogue social sur des sujets concernés.

La réussite de l'action pilote emprunté d'autres chemins, mais on pourrait à nouveau s'y engager à l'avenir car le contexte va changer. Depuis janvier 2020, les entreprises d'au moins 50 salariés ont en effet une obligation légale<sup>6</sup> de négocier « des mesures destinées à améliorer la mobilité domicile-travail, notamment en réduisant leur coût et en promouvant l'usage de modes de transport écologiquement vertueux ».

Pour faire décoller le dialogue social sur la mobilité, il conviendrait donc à l'avenir de :

- faire référence, dès le recrutement des entreprises, à leur obligation de négocier,
- ajuster le recrutement des entreprises et les dates des rencontres aux calendriers des négociations obligatoires,
- engager les syndicats, au niveau de leurs unions départementales à se préparer à des négociations sur la mobilité,
- mobiliser l'instance de dialogue social pendant la durée des rencontres inter-entreprises, sous forme d'information et des discussions en tant que de besoin.

## Et pour conclure : allez-y, ça marche

À l'automne 2019, dix entreprises du bassin de Bourg-en-Bresse, représentant 7 000 emplois, ont travaillé ensemble à la promotion du covoiturage et du télétravail. Chaque entreprise devait désigner deux personnes représentant respectivement la direction et le personnel. Plutôt qu'un binôme, c'est souvent un trinôme que s'est constitué en ajoutant une personne ayant une fonction transversale, par exemple de développement durable. Les délégués ont participé de façon assidue à trois rencontres inter-entreprises à un mois d'intervalle.

---

<sup>5</sup> Par exemple huit entreprises désignant six trinômes et deux binômes, ce qui fait 22 délégués et des réunions à 18 participants en supposant une assiduité de 83% (réalité de l'action pilote).

<sup>6</sup> La loi d'orientation des mobilités (dite « LOM ») du 24 décembre 2019.

Ces rencontres ont été productives. Une quarantaine d'actions en faveur du covoiturage et du télétravail ont été engagées ou réalisées par les entreprises participantes. À la fin de l'action pilote, plusieurs entreprises avaient préparé des plans d'action pour le covoiturage ou le télétravail. Malheureusement la crise sanitaire et le confinement sont alors arrivés et ont gelé ou bousculé les espoirs de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>.

L'importance et la rapidité de l'engagement des dix entreprises permet cependant d'affirmer que l'action pilote a été un succès et que ce succès est reproductible. Pour reproduire cette action à l'avenir, il conviendra de conserver ce qui a été la principale explication de sa réussite : la dynamique du groupe. Celle-ci a bien fonctionné grâce au petit nombre de participants limité à une vingtaine, à des rencontres denses et très interactives incluant des temps d'échanges informels, à un rythme soutenu et à un calendrier resserré. La diversité des entreprises a également joué un rôle positif.

Parmi les améliorations à apporter, on citera d'abord la nécessité de mieux diriger les efforts des entreprises vers des actions prêtes à l'emploi. Plusieurs entreprises ont en effet perdu du temps à réfléchir à des solutions qu'elles ont fini par juger insuffisamment opérationnelles.

Une seconde et importante amélioration pourrait être d'engager les entreprises, pendant la durée de leurs rencontres, dans un dialogue social structuré sur la mobilité. L'action pilote a réussi sans emprunter ce chemin mais si elle avait pu le faire, cela aurait renforcé et pérennisé son impact. Engager les instances de dialogue social sur la question de la mobilité va probablement devenir plus facile car, depuis janvier 2020, les entreprises ont une obligation légale de négocier des mesures destinées à améliorer la mobilité domicile-travail de leurs salariés.

## Annexe 1 – L’action pilote et son déroulement

Cette annexe traite successivement du lancement de l’action pilote, de ses modalités de mise en œuvre, de son déroulement en quatre phases et de ce qui s’est passé ensuite. Il s’agit d’une présentation factuelle sans portée évaluative. Cette description détaillée peut éventuellement servir de guide à un projet qui s’inspirerait de l’expérience acquise.

### Lancement

#### À l’origine : un travail citoyen sur l’urgence climatique

À la fin 2018, le Conseil de développement de la CA3B s’était autosaisi du problème de l’Urgence Climatique. Il avait créé en son sein un groupe de travail pour faire des propositions à destination de l’Exécutif de l’Agglo et plus largement aux acteurs concernés dans le territoire.

Le Groupe de travail a réuni une vingtaine de personnes à un rythme mensuel avec une participation soutenue. Il a choisi de se concentrer sur les trois secteurs qui émettent le plus de gaz à effet de serre dans le territoire, soit dans l’ordre : la mobilité, le bâti et l’agriculture. Son premier rapport, portant sur la mobilité [\[lien\]](#), a été présenté au Conseil en séance plénière en mars 2019 et adopté à l’unanimité. Ce rapport proposait une série d’actions urgentes dont la première était de « rencontrer les principales entreprises du territoire, les amener à accompagner des changements de mobilité au sein de leur personnel et les réunir périodiquement pour des échanges d’expériences ». Le rapport se terminait par quelques mots sur la mise en œuvre des propositions : celles-ci « n’impliquent pas de dépenses importantes mais elles requièrent du temps de travail. Or les ressources humaines de l’Agglo sont notoirement contraintes ». S’ensuivait une liste indicative de tous les acteurs mobilisables et le souhait que l’Agglo joue activement son rôle de chef d’orchestre.

En mai, le Conseil de développement a présenté ses travaux sur l’urgence climatique à l’Exécutif de l’Agglo. Cela s’est fait, notamment, lors d’une réunion du Comité stratégique du projet de territoire à laquelle participait une dizaine de vice-présidents. La présentation a commencé par la mobilité. Les propositions ont été bien accueillies, en particulier la première visant les entreprises qui a été la seule à faire l’objet d’une discussion.

#### L’émérgence de Covoiturons d’urgence

Dès le mois d’avril, deux membres bénévoles du Conseil de développement ont cherché comment mettre en œuvre la proposition prioritaire visant les entreprises. Le premier était Jean Paul Peulet, ancien syndicaliste ayant travaillé à l’Agence nationale d’amélioration des conditions de travail (Anact) et animateur du Groupe de travail sur l’urgence climatique. Le second était Jacques Toulemonde, ancien consultant et universitaire et président de l’association autosBus. Tous deux étaient retraités et avaient une expérience d’animation de groupe.

Les idées de départ étaient « de contacter les entreprises par l’intermédiaire d’organisations relais (associations, collectivités, opérateurs de transport, chambres consulaires, groupements d’entreprises, organisations syndicales patronales ou salariées ...) et de démarrer avec une dizaine d’entreprises volontaires (privées et publiques). En s’inspirant de l’expérience de l’Anact sur des actions similaires (voir Annexe 3), il a été décidé de privilégier des démarches paritaires (ex : DRH et secrétaire du Comité d’entreprise) et d’alterner du travail en entreprise et des échanges inter-entreprises.

Au mois de mai, deux entreprises ont été approchées (au niveau des directions) pour tester la démarche et les retours ont été positifs. En revanche, les contacts espérés dans les organisations relais ont été laborieux. Seules deux organisations syndicales salariées ont pu faire des contributions utiles. Les deux initiateurs ont donc progressivement admis qu’il leur faudrait compter sur eux-mêmes pour parvenir à recruter les dix entreprises.

C'est également en mai qu'a été choisi le titre de l'action pilote : Covoiturons d'urgence. Un calendrier indicatif a été fixé avec trois cycles de travail et d'échanges entre septembre et novembre, plus une réunion bilan en décembre.

En juin, une réunion de coordination a impliqué les trois services de l'Agglo concernés (transports, environnement, entreprises). Il a été constaté que l'action pilote contribuait à la démarche de la CA3B pour le développement des mobilités alternatives. La CA3B a souhaité participer à une des rencontres inter-entreprises afin d'y présenter les nouveaux services de mobilité en cours de mise en place (notamment une application de covoiturage). Les participants se sont engagés à éviter que les dix entreprises participantes soient contactées de façon parallèle sur différentes questions de mobilité pendant la durée de l'action pilote.

En juillet, l'action pilote a été présentée au Conseil d'administration de l'Alec01. À ce moment, l'Alec01 venait d'obtenir un financement régional ([Pend-Aura+](#)) pour sensibiliser les entreprises au covoiturage domicile-travail et aux mobilités sobres et pour accompagner une centaine d'entre elles dans le département de l'Ain. Il a été convenu que la personne recrutée pour mettre en œuvre ce programme ferait partie de l'équipe projet et que les entreprises participantes se verraient proposer une aide gratuite de l'Alec01 pour mettre en œuvre leurs actions.

En juillet, le Président de l'Agglo a adressé aux deux initiateurs une lettre de mission [[lien](#)] par laquelle il donnait son accord à cette expérimentation « avec l'aide et sous le contrôle de la Direction générale des services ». La conception du projet a été finalisée aussitôt en précisant le programme des réunions, un calendrier détaillé et les modalités de mise en œuvre (équipe projet, budget, coordination, communication).

En parallèle, autosBus a réalisé une étude sur la promotion du covoiturage par les entreprises. L'étude avait été commencée en avril et a été publiée en août ([lien](#)). Parmi ses conclusions, on notera que « pour parvenir à des résultats pérennes, la promotion du covoiturage doit être une responsabilité ancrée durablement dans l'organisation de l'entreprise tout en laissant la porte ouverte aux initiatives du personnel ».

#### Recrutement des dix entreprises

Une liste de dix entreprises a été établie<sup>7</sup>, à laquelle deux autres ont été ajoutées pour pallier d'éventuels refus. Leur taille dépassait la centaine d'emplois, nombre jugé suffisant pour permettre le covoiturage entre collègues. Leurs profils étaient variés : privé-public-parapublic, tertiaire-industriel, localisation plus ou moins proche du centre-ville et sur différents axes (voir Tableau 1).

Les premiers contacts ont suivi trois chemins : approche par l'intermédiaire de personnes connues des deux initiateurs (5 entreprises), approche par l'intermédiaire des organisations syndicales ouvrières (3 entreprises) et demande de rencontre avec la direction (2 entreprises). Dans cinq entreprises, les premiers contacts se sont poursuivis par une réunion avec une personne de la direction et souvent une ou deux autres personnes.

Les arguments avancés lors de ces contacts ont été les suivants : l'entreprise doit prendre sa part dans le combat contre le dérèglement du climat ; dans ce combat, les déplacements pendulaires quotidiens sont une des batailles les plus difficiles à gagner ; on peut toutefois augmenter la pratique du covoiturage et du télétravail ; ça ne suffira pas mais c'est faisable tout de suite ; par ailleurs cela élargit les possibilités de recrutement ; pour les salariés qui résident à plus de dix kilomètres, le covoiturage et le télétravail sont des sources d'économies considérables ; enfin les réussites concrètes dans le champ de l'environnement sont bonnes pour l'image de l'entreprise.

---

<sup>7</sup> Le terme entreprise est entendu dans un sens très large, incluant les établissements publics et parapublics.

Tableau 1 – Les entreprises

Entreprise	Secteur	Localisation	Activité	Nb d'emplois à Bourg-en-Bresse
Biscuits Bouvard	Marchand	Extérieur	Industrie	0-100
Caisse d'Allocations Familiales	Non Marchand	Centre-ville	Santé-social	100-500
Centre Psychothérapique de l'Ain	Non Marchand	Proche périph	Santé-social	500-1000
Direction Départementale des Territoires	Public	Centre-ville	Services	100-500
Dynacité	Non Marchand	Centre-ville	Services	0-100
Centre Hospitalier de Bourg (Fleyriat)	Non Marchand	Proche périph	Santé-social	1000-3000
Préfecture	Public	Centre-ville	Services	100-500
Renault Trucks	Marchand	Proche périph	Industrie	1000-3000
Tereva (Martin-Belaysoud)	Marchand	Proche périph	Commerce	100-500
Ville de Bourg	Public	Centre-ville	Service	500-1000

Les contacts, qui avaient été initiés sous forme de test de faisabilité de l'action, se sont poursuivis en juillet, en août et début septembre. Finalement, les dix premières entreprises contactées ont toutes accepté de participer.

## Modalités de mise en œuvre

### Ressources

L'équipe projet était constituée de quatre personnes. Outre les deux initiateurs, un salarié de l'Alec01, recruté dans le cadre du projet PEnD-Aura +, a participé à toutes les étapes du processus. Une salariée de la CA3B, sous couvert de la Direction générale des services, a apporté son assistance pour la coordination avec son institution et avec les acteurs du territoire. Elle a aussi coorganisé l'accueil des rencontres inter-entreprises. Elle faisait partie de la mission chargée du projet de territoire, du développement durable et du 'Plan Climat' (PCAET).

Les dépenses consacrées à l'action pilote se sont élevées à environ 1000 euros. Elles correspondent aux buffets-repas offerts à la fin des trois rencontres inter-entreprises. Elles ont été couvertes par la CA3B.

Quatre entreprises ont gracieusement mis à disposition les locaux où se sont tenues les réunions. Deux experts du Cerema et de l'Anact ont accepté gracieusement de faire des présentations.

La plupart des documents de travail ainsi que la liste des participants ont été rendus accessibles sur Internet.

### Organisation des rencontres inter-entreprises

Les trois rencontres inter-entreprises se sont faites à un mois d'intervalle, le mardi matin de 9h à 12h15. Un café d'accueil était proposé 30 minutes à l'avance et la rencontre était suivie d'un buffet-repas offert par l'Agglo. Chaque rencontre a été accueillie par une des entreprises participantes.

En principe, les participants étaient au nombre de deux par entreprise mais ce nombre s'est parfois élevé jusqu'à quatre. En comptant l'équipe projet et quelques observateurs, il y a eu jusqu'à trente

personnes par rencontre. Il a été fait usage de diapos, de post-it et de présentations en vidéo à distance.

Figure 1 – Une rencontre inter-entreprises



Chaque rencontre a été préparée par l'équipe projet comme suit :

- J – 20 : choix de l'entreprise invitante, déroulé minuté et techniques d'animation, choix des intervenants extérieurs à inviter, envoi du compte rendu de la rencontre précédente, invitation à la rencontre, consignes pour la préparer.
- J – 7 : rappel de la rencontre et envoi du plan d'accès, vérification de la salle et de ses équipements.

Figure 2 – Un échange d'idées sur les actions à entreprendre



Une rencontre s'est typiquement déroulée en sept séquences de 25 minutes variant les modalités de travail :

- Discussions par groupes de cinq personnes n'appartenant pas à la même entreprise
- Brefs échanges entre les personnes appartenant à la même entreprise
- Mise en commun des échanges, généralement à l'aide de post-it
- Présentations en vidéo par des experts extérieurs

À noter que le minutage de toutes les rencontres a été respecté.

À noter que chaque rencontre incluait une pause-café et se poursuivait par un buffet, ce qui laissait place à des échanges informels.

#### Actions lancées par les entreprises

En parallèle aux rencontres mensuelles, il était attendu que les entreprises participantes préparent, lancent et/ou réalisent des actions concrètes en faveur du covoiturage et du télétravail. Compte tenu de la brièveté de l'action pilote (un trimestre), il fallait que ces actions puissent être mises en œuvre facilement (faisabilité), si possible avec des effets rapides (efficacité). Elles devaient par ailleurs impliquer la direction et le personnel (dialogue).

Pour mettre en œuvre certaines de ces actions (par exemple une carte des lieux de résidence ou un speed dating de covoiturage), les entreprises avaient la possibilité de demander une assistance gratuite à l'Alec01. Cette possibilité a été régulièrement rappelée. Une seule entreprise en a fait usage.

#### Coordination

Il était convenu que des réunions de coordination seraient organisées en tant que de besoin avec les acteurs de la mobilité du territoire, notamment la CA3B et l'Alec01.

La première de ces réunions s'est tenue début septembre dans les locaux de la CA3B en présence de l'Alec01 et des trois services concernés (transport et mobilité, développement économique, développement durable). Elle a permis une information mutuelle et une explicitation de la finalité de l'action pilote.

La seconde réunion de coordination s'est tenue début décembre dans la même configuration. Elle a permis de préparer la présentation publique du bilan de l'action pilote et de réfléchir à une éventuelle prise de relais par la CA3B.

## Quatre phases

La mise en œuvre de l'action pilote s'est faite en quatre phases sur quatre mois de septembre à décembre.

#### Septembre : former un groupe et lancer des idées

Les intentions étaient les suivantes

... au niveau de chaque entreprise :

- deux personnes (ou plus) s'engagent ensemble dans l'expérience (côté direction et côté personnel),
- elles font le point sur les efforts réalisés dans le passé en faveur du covoiturage domicile-travail et du télétravail,
- elles comprennent ce qui a marché (ou pas),
- elles recensent les différentes idées « qui sont dans l'air » au sein de l'entreprise.

... au niveau des dix entreprises :

- les participants font connaissance,
- les relations au sein du groupe se forment.

En pratique, peu de choses se sont passées avant la première rencontre inter-entreprises qui s'est faite le 24 septembre au Centre psychothérapique de l'Ain. Il y a eu 25 personnes appartenant aux dix entreprises, plus l'équipe projet et deux observateurs. Toutes les entreprises sauf une avaient une double présence (direction-salariés).

La moitié des entreprises avaient déjà une expérience de promotion du covoiturage et/ou du télétravail. Trois d'entre elles ont décrit les avantages du télétravail qui était déjà bien pratiqué chez elles. Seules deux entreprises s'étaient impliquées dans le covoiturage et beaucoup ont évoqué les contraintes limitant cette pratique. Dans toutes les entreprises, il y avait des idées dans l'air et elles ont été listées.

Le covoiturage et le télétravail ont été vus comme ...

- avantageux à la fois pour l'entreprise et ses salariés : meilleure qualité de vie au travail (télétravail), conciliation de la vie professionnelle et personnelle (télétravail), meilleur rapport aux horaires (covoiturage), meilleure cohésion, plus de convivialité, meilleur relationnel (covoiturage) ;
- avantageux pour les salariés en particulier : moins de coûts et impact positif sur le pouvoir d'achat, moins de fatigue, moins de stress et moins de risques ;
- avantageux pour l'entreprise en particulier : meilleure productivité et efficacité (télétravail), moins de besoins de stationnement (covoiturage et télétravail) ;
- avantageux à la fois pour l'entreprise, la société et l'environnement : moins d'émissions de gaz à effet de serre et moins de pollution, trafic plus fluide, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, sensibilisation des nouvelles générations aux enjeux environnementaux.

Interrogées sur les actions qu'elles aimeraient initier dans les prochains mois, les entreprises ont cité :

- la communication et la sensibilisation sur le covoiturage (9/10),
- la mise en relation des covoitureurs potentiels, par exemple sous forme de speed-dating (7/10),
- la cartographie des lieux de résidence des salariés (7/10),
- l'engagement ou l'approfondissement de la réflexion sur le télétravail (5/10),
- l'orientation des salariés vers des plateformes de covoiturations adaptées à leur contexte (5/10),
- le stationnement incitatif pour les covoitureurs (3/10).
- la valorisation des pratiques de mobilité durable de l'entreprise (2/10).
- la réflexion sur le « forfait mobilité durable » inscrit depuis dans la Loi d'Orientation des Mobilités (1/10),

Cette longue liste d'intentions a été reconnue à la fois comme très ambitieuse et comme une promesse de changement.

#### Octobre : passer à l'action

Les intentions étaient les suivantes

... au niveau de chaque entreprise :

- un « lieu » de dialogue pérenne est choisi pour traiter les questions de mobilité domicile-travail,
- un dialogue s'engage sur des actions concrètes considérées comme souhaitables,

- les personnes qui pratiquent déjà le covoiturage et/ou le télétravail sont contactées pour faire remonter leurs attentes et suggestions.

... au niveau des dix entreprises :

- les participants échangent sur les modalités de dialogue au sein de leurs entreprises,
- ils échangent sur les actions concrètes envisagées,
- ils s'informent sur les services de mobilité disponibles dans le Bassin de Bourg-en-Bresse
- ils s'informent sur la pratique du covoiturage domicile-travail,
- ils se considèrent parties prenantes de l'action pilote.

En pratique, les entreprises ont commencé à préparer et à mettre en œuvre leurs propres actions. Elles ont aussi été invitées à contacter leurs salariés pratiquant déjà le covoiturage et à leur poser quelques questions. Elles ont ensuite participé à leur seconde rencontre qui a été accueillie le 22 octobre par la Ville de Bourg. À nouveau 25 personnes appartenant aux dix entreprises étaient présentes, plus l'équipe projet et quatre observateurs. Toutes les entreprises avaient une double présence (direction-salariés). Plusieurs présentations ont été faites, respectivement sur une expérience de speed dating de covoiturage à la Ville de Bourg, sur une carte des lieux de résidence réalisée à la DDT, sur les services de mobilité offerts par l'Agglo (réseau Rubis) et enfin sur la pratique française du covoiturage domicile-travail par Jean Robert (expert au Cerema - en vidéo).

Une discussion a porté sur ce qui avait été réalisé ou engagé depuis un mois, avec les constats suivants :

- carte des lieux de résidence créée ou actualisée (5/10)
- discussions sur la mobilité en Comité d'entreprise (4/10)
- communication dans la lettre d'info interne (3/10)
- enquête par questionnaire auprès des covoitureurs (2/10)
- réflexion sur le télétravail avec les managers (2/10)
- réflexion sur le choix des outils de covoiturage (2/10)
- contacts personnels et informels avec des covoitureurs potentiels (1/10)
- communication sur les lieux des pauses café (1/10)
- témoignages de covoitureurs dans la communication interne (1/10)
- demande d'accord aux agents pour utiliser la carte (1/10)
- discussions sur la mobilité en Comité de direction (1/10)
- sensibilisation des gestionnaires de carrière à la mobilité domicile-travail (1/10)
- discussion sur la mobilité domicile-travail avec les nouveaux arrivants (1/10)
- sensibilisation au covoiturage incluse dans le processus de prise de poste (1/10)

Entre les deux premières rencontres, les entreprises avaient été invitées à faire des retours d'expériences de leurs salariés qui covoituraient déjà. Certains retours ont été faits de façon récurrente :

- les covoitureurs travaillent dans le même service avec les mêmes horaires et veulent faire des économies,
- ils sont demandeurs de solutions de remplacement en cas d'imprévu,
- pour augmenter la pratique du covoiturage, ils pensent à des ajustements d'horaires, à des incitations financières et à des facilités de rencontres.

La dernière discussion portait à nouveau sur les actions que les entreprises souhaitaient préparer ou entreprendre. Par rapport à la première rencontre, de nouvelles idées sont apparues, notamment celle de faire des cartes de lieux de résidence communes à plusieurs entreprises (5/10) et celle de travailler ensemble sur les applications de covoiturage quotidien (4/10). Plusieurs entreprises ont

également évoqué le fait d'inscrire plus solidement la mobilité domicile-travail dans leur organisation.

### Novembre : pérenniser l'action

Les intentions étaient les suivantes

... au niveau de chaque entreprise :

- mobilisation sur les résultats à obtenir, la façon de les obtenir et la façon de les discuter périodiquement.

... au niveau des dix entreprises :

- les participants s'accordent sur ce qu'ils ont réussi et sur ce qu'ils aimeraient promouvoir auprès d'autres entreprises,
- ils échangent sur les premiers résultats obtenus,
- ils s'informent sur le télétravail,
- ils débattent sur les leçons de l'action pilote,

En pratique, les entreprises ont poursuivi la préparation et la mise en œuvre leurs propres actions. Elles ont également été invitées à faire le point sur les perspectives de pérennisation d'un dialogue social sur la mobilité. La troisième et dernière rencontre s'est faite le 19 novembre à Renault Trucks avec 17 personnes appartenant aux entreprises participantes, plus l'équipe projet. Six binômes étaient présents, deux étaient incomplets et deux étaient absents. Deux présentations ont été faites, l'une sur l'expérience de télétravail accumulée à la CAF depuis cinq ans, l'autre (en vidéo) sur les enjeux du télétravail, par Karine Babule, experte sur le télétravail et son management à l'Anact.

La rencontre a commencé par une mise à jour des actions réalisées et prévues. Toutes les actions précédemment évoquées étaient encore d'actualité, avec une petite progression sur le télétravail (+1). Trois nouveautés sont apparues : des animations pour mettre en relation les covoitureurs potentiels (4/8), la mutualisation des efforts en matière de covoiturage (2/8) et la nomination de référent.e.s sur le covoiturage (2/10).

En ce qui concerne le dialogue social sur la mobilité, la majorité des entreprises avait déjà conduit des discussions dans les instances ad hoc mais certaines ont constaté que les messages passaient mieux par des canaux informels. Pour le futur, les idées suivantes ont été avancées :

- réunir régulièrement un organe de communication interne dédié à la mobilité,
- organiser une communication annuelle, par exemple à l'occasion des vœux,
- ouvrir un poste (partiellement) dédié à la mobilité domicile-travail, rattaché aux moyens généraux/RH de l'entreprise, en lien avec les nouvelles obligations prescrites par la loi LOM,
- inscrire la gestion des mobilités domicile-travail dans la politique RSE
- mutualiser la gestion des mobilités domicile-travail entre institutions apparentées (ex : préfecture et ddt, ville de bourg et agglo)
- tenir des réunions régulières inter-DRH.

Plusieurs participants ont exprimé le souhait de poursuivre les échanges entre les 10 entreprises. Il a été proposé que deux prochaines rencontres portent respectivement sur le télétravail et sur les applications de covoiturage. A également été évoquée la question de la mobilité domicile-travail des publics précaires dans les situations de retour à l'emploi. Quatre personnes se sont portées volontaires pour être associés à l'organisation des prochaines rencontres.

Questionnés finalement sur leur perception de l'action pilote, les participants ont cité comme points forts :

- le partage d'expérience(s),

- la rencontre avec les alter-ego des autres entreprises
- la dynamique des échanges internes impulsés aux différents niveaux de l'entreprise,
- la qualité des interventions extérieures,
- la diversité des angles d'attaque,
- le respect de la parole de chacun.e durant les réunions, en particulier entre direction et personnel,
- la bonne ambiance durant les réunions,
- la production collective,
- la gestion du minutage lors des réunions.

Les points cités comme faibles ont été :

- le flou persistant sur la fiabilité des applications de covoiturage disponibles dans le territoire,
- le rythme mensuel des rencontres, que certains ont trouvé trop soutenu (mais il y avait des avis contraires)
- le peu de temps pour agir dans l'intervalle entre les rencontres,
- l'envie d'ouvrir davantage la démarche sur l'extérieur,
- l'envie d'ouvrir davantage la démarche en direction des publics précaires.

#### Décembre : bilan

Début décembre, le Conseil de développement de l'Agglo a invité plus d'une centaine d'entreprises du territoire pour « un bilan et des témoignages sur l'action pilote Covoiturons d'urgence ... en présence de Thierry PECH, Co-président du comité de gouvernance de la Convention citoyenne pour le climat, de Jean-François DEBAT, Président de la CA3B, et de Michel FONTAINE et Guillaume FAUVET, Vice-présidents de la CA3B ».

Cette réunion s'est tenue le 12 décembre après-midi dans une salle prêtée par le Crédit agricole (qui ne faisait pas partie des dix entreprises participantes). Le nombre d'inscrite s'est élevé à 94.

*Figure 3 – La réunion bilan*



La réunion a été ouverte par le Président de la CA3B. Puis l'action pilote a été présentée à trois voix (un des deux initiateurs et deux entreprises). Trois entreprises ont ensuite témoigné sur leurs expériences respectives : mise en relation des covoitureurs, carte des lieux de résidence et stationnement privilégié, télétravail pour les salariés habitant loin. La réunion s'est poursuivie par

une discussion a quatre voix sur les perspectives d'avenir (l'autre initiateur, deux entreprises et un Vice-président de l'Agglo). Il y a eu alors une intervention (en vidéo) du co-président du comité de gouvernance de la Convention citoyenne pour le climat. La réunion a été conclue par un Vice-président de l'Agglo.

## Suites

Sont présentées ici divers faits intervenus entre novembre 2019 et février 2020 en relation avec l'action pilote.

### Présentation à la Conférence citoyenne pour le climat

Un des initiateurs de l'action pilote en a fait une présentation à la Convention citoyenne pour le climat le 16 novembre à Paris.

### Utilisations par l'Agglo

En novembre, la CA3B a préparé son Rapport de développement durable et a cité l'action pilote dans les termes suivants : « Le Conseil de développement, instance participative de la société civile, s'est autosaisi de l'urgence climatique. Plusieurs actions ont été proposées pour agir face à ce problème. Après l'approbation des élus, la proposition d'amener les entreprises à s'engager en faveur du covoiturage domicile-travail et du télétravail a pu être mise en place par le Conseil de développement avec l'aide de l'ALEC 01 ».

En novembre également, le bulletin de la CA3B annonce que « les entreprises passent à une vitesse supérieure en matière de covoiturage, grâce à une méthode qui s'appuie sur l'implication concrète des salariés, des actions tests et des réunions interentreprises » ([lien](#)).

### Des manifestations d'intérêt de la part d'autres entreprises

Lors de la réunion bilan de décembre, un questionnaire a été remis aux entreprises présentes. Sur treize entreprises présentes (en plus des dix participantes) sept réponses mentionnaient un souhait de travailler sur la mobilité domicile-travail sont quatre annonçaient une intention de participer dans l'éventualité de la constitution d'un nouveau groupe d'entreprises.

Plusieurs manifestations d'intérêt sont également venues d'entreprises n'ayant pas participé à la réunion bilan, par exemple celle-ci reçue en février : « avec ses 120 salariés, notre site aurait toute sa place dans cette démarche ».

### Plusieurs échos dans les media locaux

Un dossier presse avait été diffusé une semaine avant la réunion bilan. Cela a débouché sur une deux émissions ([Radio B](#) le 20 décembre et RCF Pays de l'Ain le 8 janvier) et un article ([Ecomedia](#) le 9 janvier).

### Passage de relais

À la suite à la rencontre de novembre, les deux initiateurs ont fait un point sur l'action pilote en précisant que « le groupe des dix entreprises pionnières souhaitait poursuivre ses rencontres, mais à un rythme moins rapide (quadrimestre), ... qu'il conviendrait de rééditer l'action avec dix autres entreprises, ... et qu'ils étaient disposés à faire un passage de relais puis à faire des contributions occasionnelles sans toutefois prendre durablement la responsabilité de la suite de la démarche ». Comme on l'a vu plus haut, la question du passage de relais avait été discutée début décembre en réunion de coordination.

Lors de la réunion bilan de décembre, le Président de la CA3B a confirmé que son institution était prête à poursuivre le travail avec les entreprises, comme il l'avait envisagé dans sa lettre de mission. Cela a été confirmé en janvier dans un courrier à l'ensemble des entreprises du territoire annonçant l'intention de « poursuivre ensemble l'expérimentation sur le covoiturage menée par les membres

du Conseil de Développement » et également dans une lettre de remerciement au Conseil de développement annonçant que « de nouvelles rencontres seraient programmées ».

#### Crise sanitaire et télétravail

À la sortie de la période de confinement, plusieurs des entreprises participantes ont souhaité refaire une rencontre d'échanges sur leur expérience de télétravail. Une rencontre s'est tenue le 30 juin à laquelle quatre entreprises ont participé, dont une sous forme de binôme et les autres au niveau de la direction seulement.

## Annexe 2 – Méthode d'évaluation

### Sources d'information

Les documents produits au fil des travaux ont été conservés sur une plateforme en ligne. Ont été utilisés pour cette évaluation :

- document de présentation du projet dans ses versions successives
- documents de préparation des rencontres inter-entreprises et comptes-rendus
- comptes-rendus des réunions de coordination.

En juin 2020, un bref questionnaire a été envoyé par courriel à 25 participants aux rencontres inter-entreprises. Une relance a été effectuée au bout de deux semaines. Seules quatre réponses ont été obtenues. Celles-ci sont anonymes. Il est habituel que les questionnaires envoyés aux entreprises aient des taux de réponse très faibles. En la circonstance, le fait que l'enquête soit intervenue en période de crise sanitaire est probablement une explication supplémentaire.

Entre juillet et octobre, une série d'entretiens téléphoniques a été réalisée et des réunions ont été tenues au siège de deux organisations syndicales. Au total, ces discussions ont impliqué onze personnes dans six entreprises. Six d'entre elles représentaient le personnel.

Quatre récits détaillés de la participation d'entreprises à l'action pilote ont été écrits en se fondant principalement sur ces entretiens. Ces récits ont été soumis pour vérification aux personnes qui avaient été interrogées. Des corrections ont été apportées.

### Confidentialité

Nous espérons initialement publier les quatre récits cités plus haut sous forme d'annexes à ce rapport. Plusieurs réticences ayant été constatées nous avons choisi de ne citer que des extraits des récits en faisant en sorte que les personnes et les entreprises concernées ne soient pas reconnaissables<sup>8</sup>.

### Analyse de l'information

Beaucoup de gens associent l'évaluation aux questionnaires de satisfaction et aux indicateurs chiffrés. Les financeurs poussent quelquefois dans ce sens afin de savoir « s'ils en ont eu pour leur argent ». Rien n'oblige à faire cela pour une action pilote qui n'a quasiment rien coûté au contribuable.

Il serait également stupide de faire des statistiques sur la proportion d'entreprises ayant connu tel ou tel changement. Les statistiques produisent des conclusions quand elles portent sur des grands nombres (plusieurs centaines de cas). Rien de tel avec un groupe de dix entreprises.

La méthode d'analyse que nous avons adoptée est éprouvée bien qu'elle soit peu connue. Nous nous sommes concentrés sur les mécanismes par lesquels l'action pilote a produit ses effets. On définit ici par mécanisme, l'explication du fait que l'action pilote a produit tel résultat dans telle entreprise et ne l'a pas produit dans telle autre, ... et on cherche à comprendre le mieux possible comment ces mécanismes ont fonctionné.

Dans cette évaluation, nous avons examiné deux mécanismes :

- la dynamique d'un groupe de binômes
- le double effet d'entraînement des binômes dans leurs organisations respectives

---

<sup>8</sup> Sauf par les personnes concernées qui pourront probablement reconnaître leur entreprise

Chacun de ces deux mécanismes correspond à une des questions posées au départ de cette évaluation.

Il y a deux avantages à s'intéresser de près aux mécanismes. D'abord, tout ce qu'on apprend sur eux accumule de la connaissance qui deviendra utilisable à l'avenir pour concevoir d'autres actions reposant sur les mêmes mécanismes. Réciproquement, toute connaissance accumulée dans le passé sur ces mécanismes devient utilisable dans le cadre de cette évaluation. C'est exactement ce qui se passe en la circonstance car la conception de 'Covoiturons d'urgence' a été inspirée par des expériences de l'Anact dans lesquelles on retrouve les mêmes mécanismes. Cela est expliqué dans l'Annexe 3.

## Annexe 3 – Zoom sur les expériences de l’Anact

L’action pilote ‘Covoiturons d’urgence’ a été construite en s’inspirant d’une action initiée en 2011 à l’Anact et intitulée ‘Clusters sociaux’. Depuis, l’Anact a conduit d’autres actions sur le même modèle. Plusieurs bilans et évaluations des clusters sociaux de l’Anact sont disponibles et peuvent nous apporter des éléments de connaissance précieux sur la façon dont ce type d’action produit (ou ne produit pas) ses résultats.

On trouvera donc dans cette annexe :

- Une description du fonctionnement des clusters sociaux de l’Anact
- Une brève présentation de deux expériences de l’Anact en la matière
- Les résultats de ces expériences

### Fonctionnement des clusters sociaux

- Plusieurs entreprises de taille et de production différentes (c’est ce qu’on appelle cluster)
- ... d’un même territoire ou d’une même branche d’activité
- ... désignent des binômes (dirigeant/représentant des salariés)
- ... qui participent à 5 ou 6 rencontres inter-entreprises à peu près une fois par mois
- Les participants échangent sur leurs pratiques et leurs idées
- ... et reçoivent des apports méthodologiques
- Le temps qui s’écoule entre deux séances permet d’impliquer d’autres personnes au sein de la direction et des instances représentatives du personnel, de préférence au sein d’un groupe formel (ex : groupe de pilotage)
- Cela permet de démultiplier les questionnements et les messages
- In fine, cela améliore le dialogue social et la qualité des accords conclus, plus ancrés dans le réel de l’entreprise,
- ... sachant que ces dernières ont une obligation réglementaire de négocier
- À la fin du processus des rencontres élargies peuvent permettre d’informer d’autres entreprises du territoire ou du secteur sur les principaux enseignements.

### Deux expériences de clusters sociaux

L’Anact a eu plusieurs expériences de clusters sociaux. Nous avons des éléments d’information sur deux d’entre elles.

#### Tempo

Premier programme expérimental conduit par l’Anact en 2011-12. L’expérience ne s’était pas inspirée d’actions similaires conduites ailleurs.

Au moyen de Tempo, l’Anact voulait aider les entreprises à mener leurs négociations sur les seniors, l’égalité professionnelle et la pénibilité. Ces négociations étaient obligatoires mais il était assez facile de satisfaire l’obligation de manière purement formelle sans appropriation ni valeur ajoutée.

L’expérience a concerné ...

- 39 clusters dans 19 régions,
- 2 à 10 entreprises par cluster,
- un binôme par entreprise (direction – représentant du personnel).

#### Qualité de vie au travail

Ce programme a été conduit en 2016 par la Haute Autorité de Santé et l’Anact. Il s’agissait d’aider les établissements de santé ou médico-sociaux à améliorer la qualité de vie au travail de leurs agents.

L'expérience a concerné ...

- 26 clusters dans 11 régions,
- 5 à 8 établissements par cluster,
- un trinôme par établissement (direction - personnel - corps médical).

## Résultats des deux expériences

Sources :

1. Acor Conseil (2013) : Evaluation de Tempo
2. Revue Travail et changement (2013) : Tempo, un mode d'action innovant pour faciliter les négociations
3. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (2017) : Evaluation de la première vague des Clusters QVT

Constats :

- Diversité des entreprises engagées (première source : S1)
- Satisfaction des entreprises engagées (S2)
- Bonne dynamique inter-entreprises (S1)
- Les échanges avec les autres entreprises enrichissent le questionnement (S2). Ils font sortir des habitudes et des schémas de réflexion préétablis (S2)
- Les participants se rendent compte, grâce aux échanges avec les autres entreprises, qu'ils ne sont pas seuls face à leurs problèmes (S2)
- La dynamique de travail se renforce (S1)
- L'approche paritaire est un facteur explicatif de la dynamique (S1)
- Le dialogue social est dépassionné (S2) car, au sein du cluster, il n'y a pas d'enjeu de négociation (S2)
- Les binômes favorisent la crédibilité de la démarche (S1)
- Mais il est difficile d'obtenir des binômes stables, assidus et légitimes (S1)
- Le rythme et la progression sont des facteurs explicatifs de la dynamique (S1)
- Des travaux intersessions se réalisent (au moins en partie) dans presque toutes les entreprises. Leur réussite repose sur trois grandes conditions : (1) Comprendre les attendus et les contours du travail à faire, se fixer des objectifs accessibles et concrets et répartir les tâches au sein du binôme, (2) Être accompagné, guidé et conseillé et (3) Rendre compte au groupe des avancées de chacun sans toutefois porter de jugement. (S1)
- Les entreprises ont saisi l'opportunité d'un dialogue social structuré, au-delà de l'obligation qui leur était faite (S2)
- Points forts mentionnés par les participants : expression d'avis différents, approche transversale, enrichissement collectif, ouverture d'esprit, volonté d'avancer sur le sujet (S1)
- Résultats perçus par les participants (par ordre décroissant) : (1) partage d'informations/de connaissances sur les thématiques traitées, (2) actions préparées au sein de l'entreprise et (3) dynamique initiée (S1)
- La dynamique peut se poursuivre après la fin du processus (S1) ou pas (S3)

Facteurs de contexte qui ont une influence positive ou négative :

- Différences fortes entre les entreprises en ce qui concerne le thème de discussion (ex : personnel très masculin ou très féminin alors qu'on discute de l'égalité H/F) => effet négatif (S1)
- Débats préexistants dans les entreprises sur le thème de discussion => effet positif (S1)
- Un participant a une fonction transversale (ex : prévention ou qualité) => effet positif (S1)
- Climat social dégradé => effet négatif (S3)

## Conditions de réussite

- Faire s'exprimer de multiples acteurs au sein de chaque entreprise (S3)
- Définir (au moins) un problème commun intéressant l'ensemble des acteurs au sein de chaque entreprise (S3)
- Faire remonter les problèmes identifiés dans les entreprises au niveau des réunions du cluster (S3)
- Ancrer les travaux dans des situations très concrètes (S2) et convaincre que le cluster fera émerger des propositions d'actions concrètes (S3)
- Binômes légitimés sur le projet – mandat clair de la direction / élection, marge de manœuvre, moyens alloués, autorité (S2 - S3)
- Éviter le turn-over au sein des binômes (S3)
- Équipe projet dans l'entreprise (plus large que le binôme) et temps de préparation entre les rencontres inter-entreprises (S2).
- Pérenniser l'animation si l'on veut que la dynamique se poursuive (S3)

## Annexe 4 – Les deux mécanismes analysés

Il s'agit ici d'expliquer pourquoi et comment les expériences de l'Anact ou l'action pilote 'Covoiturons d'urgence' ont produit plus ou moins de résultats en fonction de tel ou tel élément du contexte. C'est ce qu'on appelle un mécanisme. Un mécanisme est censé être universel et actionnable avec des résultats prévisibles dans toutes sortes de contextes.

Nous pensons que l'essentiel des résultats des expériences de l'Anact et de l'actio pilote peuvent s'expliquer par deux mécanismes que nous baptisons : 'dynamique d'un groupe de binômes' et 'double effet d'entraînement'. Ces mécanismes sont décrits d'une façon qui est suffisamment abstraite pour être utilisable de façon générale, indépendamment du contexte de l'Anact ou de la mobilité à Bourg-en-Bresse.

### Dynamique d'un groupe de binômes

Comment actionner le mécanisme ?

Un groupe de travail est composé de binômes. Chaque binôme est composé de deux personnes appelées à agir durablement ensemble dans leur organisation en jouant deux rôles distincts. Ces deux rôles sont les mêmes pour tous les binômes. Les actions de tous les binômes dans leurs organisations respectives sont de même nature.

Comment se produisent les résultats ?

Il se produit une dynamique entre tous les membres du groupe (la dynamique de groupe est un mécanisme classique de la psychologie sociale<sup>9</sup>) mais cette dynamique est renforcée par l'interaction entre les deux membres de chaque binôme.

Quels sont les résultats ?

- le travail en groupe est dépassionné même si les rôles au sein des binômes s'exercent dans des situations tendues,
- intérêt et satisfaction des participants,
- envie d'agir,
- pression du groupe sur les binômes qui n'agissent pas,
- pression au sein de chaque binôme sur le partenaire qui n'agit pas,
- et finalement engagement des binômes à agir.

Qu'est-ce qui affecte les résultats ? Ils sont plus ou moins bien obtenus selon que les conditions suivantes sont plus ou moins réunies :

- les binômes sont assidus,
- ils ont un passé d'interaction dans leurs rôles respectifs,
- leurs rôles respectifs sont clairs et correspondent aux profils requis,
- ils ont l'obligation de participer ensemble à des actions concrètes de même nature,
- les différents binômes sont suffisamment différents pour permettre l'apprentissage mutuel,
- les différents binômes sont suffisamment semblables pour partager des expériences concrètes de même nature,
- l'animation du travail de groupe est professionnelle.

---

<sup>9</sup> La référence de base est ici l'expérience menée par [Kurt Lewin](#) aux USA pendant la seconde guerre mondiale. Il s'agissait de convaincre les mères de familles de consommer des abats afin que la viande puisse être envoyée aux troupes. À tous les groupes, un nutritionniste faisait un cours sur l'alimentation, la rareté et le patriotisme. Dans la moitié des groupes tirée au sort, les mères de famille se réunissant après le cours pour discuter de ce qu'elles devaient faire. Les comportements se modifièrent beaucoup plus quand une discussion en groupe avait eu lieu.

### Double effet d'entraînement

Comment actionner le mécanisme ?

Chaque membre du binôme interagit entre les sessions avec les personnes du cercle au sein duquel il joue son rôle au sein de son organisation. Un processus bilatéral implique durablement des personnes des deux cercles au sein de l'organisation.

Comment se produisent les résultats ?

L'envie d'agir de chaque membre du binôme se transmet au sein de son cercle et en particulier aux personnes impliquées dans le processus bilatéral. Dans le cadre de ce processus, il se produit un renforcement mutuel de l'envie d'agir.

Quels sont les résultats ?

- de nouvelles connaissances, de nouvelles façons de penser et de nouvelles envies d'agir se diffusent au sein des deux cercles,
- ... et dans le processus bilatéral,
- dans le cadre du processus bilatéral, chaque partenaire fait pression sur l'autre,
- il y a une valeur ajoutée sur ce que produit le processus,
- ... et une envie durable de continuer.

Qu'est-ce qui affecte les résultats ? Ils sont plus ou moins bien obtenus selon que les conditions suivantes sont plus ou moins réunies :

- les deux cercles ont une réelle existence,
- le processus bilatéral préexiste,
- les deux membres du binôme sont légitimes au sein de leurs cercles respectifs,
- un temps et des ressources suffisantes sont alloués au processus bilatéral.