



ENCADRER LES DÉPLACEMENTS CARBONÉS LIÉS AU TRAVAIL : UNE POLITIQUE PUBLIQUE À IMAGINER

Rapport final - mars 2024



UNIVERSITÉ
PARIS-EST CRÉTEIL
VAL DE MARNE

Confidentiel

Encadrer les déplacements carbonés liés au travail : une politique publique à imaginer

Rapport final

Février 2024



Confidentiel

Sommaire

Sommaire3

Les auteurs et autrices.....5

Introduction.....6

1...Une action publique en quête de leviers pour réduire les émissions de carbone : vers une idée de rationnement ?.....8

2.....Dispositifs d'enquête, méthodologie, terrains et résumé synthétique de l'étude26

I- La mobilité carbonée liée au travail : un non-sujet dans les organisations ?

Des cadres organisationnels à réinterroger.....55

1.. Les mobilités carbonées liées au travail sont-elles encadrées ? Un problème en quête de *propriétaires* dans les organisations.....56

2.Les signaux d'une mise à l'agenda pour les employeurs.....72

3.Miser sur le dialogue social : une stratégie de rupture en manque de leviers.....87

Conclusion de la première partie107

II- Un fatalisme en attente de régulation politique ?

Représentations et sentiers de dépendance.....110

1.. « Que faites-vous pour réduire vos émissions en matière de mobilité ? » : des actions aux impacts et à la durabilité incertains.....111

2.....Des organisations peu responsables en guise d'héritage ? Instrumentation et représentations de la mobilité liée au travail.....145

3.....	Quels points d'appui ? Outiller les acteurs de la redéfinition du problème environnemental en entreprise.....	163
	Conclusion de la deuxième partie.....	177
	Conclusion : penser les points d'appui des outils de rupture.....	178
	Scénario prospectif.....	187
	Bibliographie.....	201
	Table des matières.....	209
	Table des illustrations.....	215
	Annexes.....	217

Les auteurs et autrices

Cette recherche a été financée par le Forum Vies mobiles et réalisée par une équipe pilotée au sein du Lab'Urba.

Coordination

Arnaud Passalacqua, professeur des universités à l'Université Paris Est-Créteil, chercheur au Lab'Urba et chercheur associé au LIED,

Antoine Lévêque, docteur en science politique, postdoctorant au Lab'Urba, enseignant à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, chercheur associé au laboratoire Triangle (UMR 5206).

Équipe scientifique

Nicolas Fourmont, consultant énergie-climat à Gate 17,

Maxime Huré, maître de conférences HDR à l'Université de Perpignan Via Domitia, chercheur au Centre du droit économique et du développement,

Emre Korsu, maître de conférences HDR à l'Université Gustave Eiffel, chercheur au LVMT,

Florent Le Néchet, maître de conférences à l'Université Gustave Eiffel, chercheur au LVMT,

Marie-Hélène Massot, professeure des universités émérite à l'Université Paris Est-Créteil,

Emmanuel Munch, chargé de recherche au LVMT,

Axelle Petit, étudiante en master 2 de géographie, stagiaire au Lab'Urba,

Mathieu Philippot, directeur Transport & Mobilité, Communauté d'agglomération du Cotentin,

Philippe Poinot, maître de conférences à l'Université Gustave Eiffel, chercheur au LVMT.

Introduction

« – Une question extra-sportive, mais qui est sportive puisqu’Alain Krakovitch, responsable des TGV, a twitté après une vidéo de Marco Verratti faisant Paris-Nantes et Nantes-Paris en jet privé : “Paris-Nantes est en moins de deux heures en @TGVINOUI. @PSG_inside, je re-renouvelle notre proposition d’offre TGV adaptée à vos besoins spécifiques, pour nos intérêts communs : sécurité, rapidité, services et écomobilité”. Est-ce que c’est une question que vous vous posez et est-ce que vous en avez parlé à vos joueurs ?

– [Rires] Excusez-moi. Je me doutais qu’on allait avoir cette question-là. Pour être très honnête avec vous, ce matin on en a parlé avec la société qui organise nos déplacements et on est en train de voir si on ne peut pas se déplacer en char à voile. »

Échanges entre Christophe Galtier, entraîneur du Paris-Saint Germain, et un journaliste (5 septembre 2022)

Interrogé sur les changements de modes de déplacement de son équipe devant les enjeux climatiques et environnementaux – lors d’une conférence de presse en amont d’une rencontre de Ligue des champions où son équipe affronte la Juventus de Turin – l’entraîneur du club de football parisien répond avec sarcasme. S’ils n’ont pas manqué de faire réagir, ses propos marquent toute la distance qui sépare les préoccupations de l’encadrement de l’équipe championne de France et les contraintes que les enjeux climatiques pourraient faire peser sur les mobilités.

Le football professionnel masculin est souvent perçu comme un monde à part, marqué par la démesure des sommes engagées par les transferts entre clubs, par le niveau de rémunération des joueurs, ou encore par les passions qu’il génère. Les clubs professionnels fonctionnent pourtant comme tant d’autres entreprises, certains étant désormais cotés en bourse. Ils se positionnent sur des marchés et vivent en réalité du travail de plusieurs centaines de salariés et salariées – pour ne compter que les emplois directs – bien moins visibles et bien moins payés que les stars du milieu. Ces équipes se déplacent avec leur encadrement technique une à deux fois par semaine pour disputer des matchs en France ou en Europe. Elles font pour cela appel,

le plus souvent, à des sociétés de gestion des déplacements, à l'instar de bien d'autres activités professionnelles. Les clubs appartiennent bien au monde de l'entreprise et sont traversés par les mêmes phénomènes d'inégalités salariales, comme d'inégalités en termes d'émissions de CO₂, liées aux fonctions, mais aussi à la hiérarchie et aux privilèges octroyés à quelques-uns, plus que quelques-unes d'ailleurs. Si bien qu'au fond, la réaction de Christophe Galtier était-elle réellement *hors-sol*, comme l'ont dit les nombreuses critiques qui ont alimenté une véritable polémique, jusqu'à faire réagir la Première ministre, Elisabeth Borne ? Ou n'est-elle pas frappante par ce qu'elle traduit du fonctionnement effectif des choses ? Ne révèle-t-elle pas à quel point nombre de dirigeants ou cadres – coutumiers de filer la métaphore sportive autour des performances attendues – sont bien loin d'intégrer la préoccupation environnementale ou climatique dans le fonctionnement des entreprises ?

Ce rebond sur des propos qui ont emballé l'espace médiatique est une première façon d'aborder la question que nous nous sommes posée dans cette enquête en cherchant d'abord à comprendre si les déplacements liés aux activités professionnelles faisaient l'objet de préoccupations spécifiques, attestant d'une éventuelle anticipation des contraintes climatiques et énergétiques à leur égard. Sur ce point, les comportements observés dans le football professionnel sont en réalité bien plus hétérogènes. La Juventus de Turin qui affrontait le club parisien au lendemain de cette conférence de presse, à l'instar de Liverpool, du Betis Seville et de bien d'autres équipes disputant les trophées les plus réputés, ont, elles, pris l'habitude des déplacements en train, en communiquant largement sur leur exemplarité¹. Et le Paris-Saint-Germain n'a pas manqué de rétro pédaler depuis la polémique, donnant quelques gages de prise au sérieux des enjeux de décarbonation des mobilités çà et là². On pourrait même dire que la gestion des déplacements et des émissions de carbone dans le milieu sportif professionnel n'a jamais autant été scrutée et que l'organisation des grands événements en la matière témoigne encore timidement d'une attention nouvelle portée à ces questions, au moins dans les discours.

Là encore, il n'y a pas exception. Ces formes de pression médiatique peuvent faire d'une certaine manière écho aux démarches RSE, attentives aux signaux pouvant agir sur la réputation des entreprises. Aussi, plus que l'enregistrement de tendances, plus que les questions de représentativité de telles ou telles initiatives ou de tel ou tel comportement, ce sont les mécanismes susceptibles de faire des organisations un levier de décarbonation des déplacements qui sont au cœur de ce travail. On ne fera malheureusement aucun suspens sur le décalage entre les enjeux et les comportements enregistrés. De ce point de vue, le rapport présenté ici, rejoint bien d'autres études pour souligner combien les outils jusqu'ici mobilisés par les organisations peinent à répondre aux ambitions auxquelles la collectivité nationale

¹ Comme nombre d'articles l'ont rapporté à la suite de la polémique. Cf. « Ces clubs de foot professionnels qui ont choisi de se déplacer en train plutôt qu'en char à voile », *Nice-Matin*, la rédaction, 6 septembre 2022.

² Antoine CHIRAT, « PSG : du nouveau pour des déplacements en train. Le Paris Saint-Germain va-t-il abandonner l'avion ? », *Onze Mondial*, 21 janvier 2023, URL complète en biblio.

s'est engagée. Mais il porte aussi attention aux initiatives, même très minoritaires, pour identifier des freins, des blocages, au sein des organisations privées et publiques. Les organisations ne peuvent être réduites à des blocs monolithiques, considérées comme des acteurs réifiés. Celles-ci sont traversées par des mouvements antagonistes, qui ne se réduisent pas à l'apparente mise à l'agenda partagée des enjeux climatiques et environnementaux. À l'inverse, beaucoup de salariées et salariés ne laissent pas de telles préoccupations sur le pas de la porte de leur lieu de travail, quel que soit leur niveau de responsabilité, de même que la question des émissions de carbone des déplacements liés aux activités professionnelles n'est pas à couper de l'ensemble des enjeux et antagonismes sociaux vécus dans les entreprises. Les décisions qui agissent sur les déplacements carbonés liés aux activités professionnelles pèsent déjà sur la vie quotidienne des individus, indépendamment de leur impact carbone.

Autrement dit, si l'organisation en tant qu'acteur – réduit à l'employeur – est aujourd'hui peu contrainte à prendre ses responsabilités en la matière, celles-ci sont à souligner de manière indéniable en termes de causalités, si l'on se place du point de vue des facteurs générant des déplacements carbonés. Dès lors, il faut aussi rappeler que l'ensemble des individus et des groupes qui la composent ont des intérêts éventuellement contradictoires en matière de mobilité. À partir de ces considérations, plus que de savoir si les structures employeuses se sentent aujourd'hui responsables des émissions de CO₂ générées par les déplacements de personnes menant à bien leur activité professionnelle, nous avons cherché à comprendre par quels mécanismes elles pourraient le devenir.

C'est là que s'ouvre une autre façon de comprendre ce travail, puisque le principal mécanisme envisagé par l'équipe est celui d'un rationnement des mobilités liées au travail et fondé sur les émissions de carbone.

1. Une action publique en quête de leviers pour réduire les émissions de carbone : vers une idée de rationnement ?

Fixée pour 2050, la neutralité carbone est une ambition désormais bien inscrite dans la loi³. Elle retranscrit un agenda international précisé dans le cadre de l'Accord de Paris, adopté

³ L'édifice législatif en la matière ne cesse de se renforcer. Mentionnons ainsi la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte et la loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat.

lors de la 21^e conférence des parties (COP21). Depuis 2015, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) propose ainsi une feuille de route pour les différents secteurs de l'économie pour amener progressivement à une diminution drastique des émissions de CO₂. Si la crise climatique est désormais à l'agenda et se traduit par des objectifs chiffrés, la stratégie publique pour y répondre reste à identifier. Elle se caractérise pour l'heure par sa marginalité et son impuissance⁴. Dans ce paysage, les mobilités occupent une place centrale, tant en termes d'émissions que d'ampleur de la difficulté à les réduire, ce qui justifie pleinement d'étudier les mesures de régulation qui pourraient les toucher. En leur sein, nous nous focalisons ici sur celles liées aux activités professionnelles, pour interroger la façon dont les organisations pourraient être envisagées comme un levier déterminant en matière de réduction des émissions de carbone, dans le domaine des mobilités.

1.1. Vers un renforcement des contraintes sur les déplacements carbonés ?

Secteur émettant le plus de gaz à effet de serre en France – à hauteur de 31 % en 2019⁵ –, les transports se retrouvent en première ligne des leviers identifiés pour atteindre la neutralité carbone. Le secteur (encadré 1) est le seul identifié comme ayant poursuivi la croissance des émissions depuis 1990, malgré une légère stagnation depuis la fin des années 2000. Les principales options définies à l'échelle gouvernementale semblent aujourd'hui miser sur l'innovation technique et technologique⁶, à contre-courant de plusieurs scénarios de baisses des émissions élaborés par des organismes spécialisés. À cet égard, les travaux scientifiques⁷ montrent plutôt qu'il n'est guère possible d'envisager une trajectoire de

L'ambition de la neutralité carbone correspond en réalité à un passage de 458 à 80 millions de tonnes émises par an. Elle est associée à celle de ne pas dépasser l'augmentation de 2°C de température à 2100.

⁴ François-Mathieu POUPEAU, *L'État en quête d'une stratégie énergie-climat*, Presses des Mines, Sciences sociales, 2023.

⁵ Selon les données communiquées par le ministère de la Transition écologique sur le portail *notre-environnement*, à partir du Rapport national d'inventaire des gaz à effet de serre et des polluants atmosphériques (Rapport SECTEN, CITEPA, 2021).

⁶ Notamment l'électrification du parc automobile. Voir notamment les axes du plan France Relance et ses principales déclinaisons : <https://www.economie.gouv.fr/plan-de-relance#> consulté le 12 avril 2024.

⁷ Aurélien BIGO, « Stratégie nationale bas-carbone : peut-on faire l'économie d'un ralentissement des mobilités? », *Forum Vies Mobiles*, 18 juin 2020, Préparer la transition mobilitaire ; Aurélien BIGO, *Les transports face au défi de la transition*

réduction des émissions de CO₂ sans la décroissance de la demande de transport⁸, principal facteur de l'augmentation de ces émissions au cours des 60 dernières années (figure n° 1).

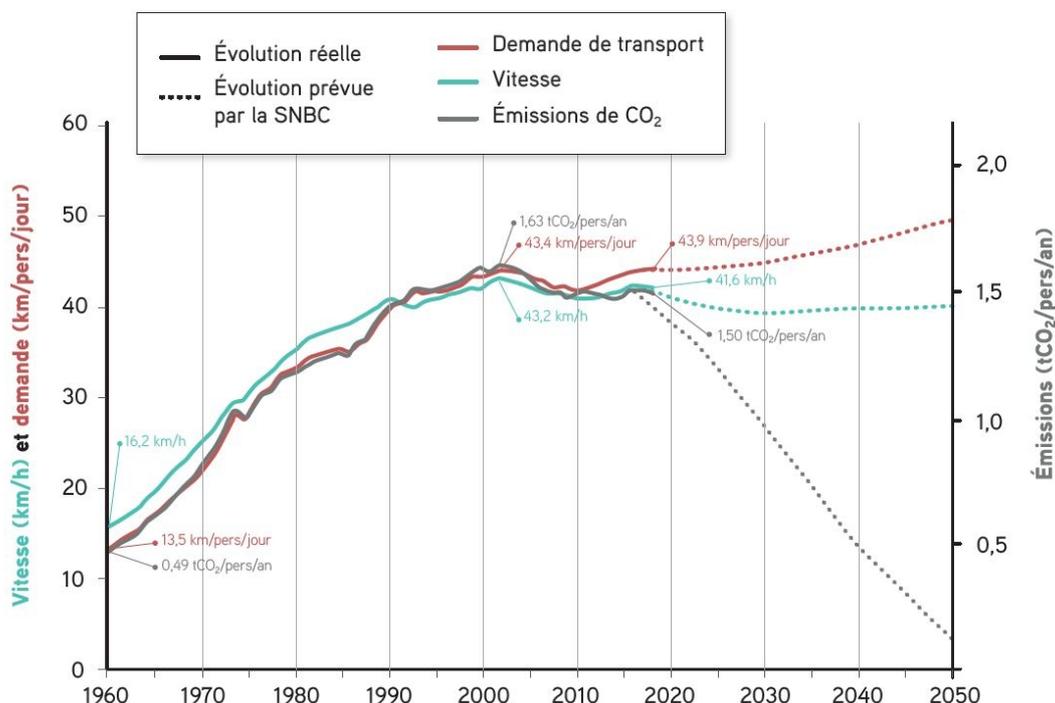


Figure n° 1 : « Évolution historique et évolution prévue dans la SNBC de la vitesse, de la demande et des émissions individuelles (y compris CO₂ de combustion de la biomasse), 1960-2050 », source : Aurélien Bigo, consulté le 9 mars 2023 : [URL : <https://forumviesmobiles.org/jeunes-chercheurs/13345/strategie-nationale-bas-carbone-peut-faire-leconomie-dun-ralentissement-des-mobilites>]

Toutefois, l'expérience récente de la crise sanitaire, les tensions géopolitiques qui affectent les approvisionnements en énergie, l'intensification des manifestations du changement climatique ou encore des mouvements sociaux interpellant les pouvoirs publics, constituent un contexte favorable à une réflexion sur des mesures plus contraignantes à l'égard de l'usage des énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre qui en sont la conséquence. Dans une

énergétique. Explorations entre passé et avenir, technologie et sobriété, accélération et ralentissement., Institut polytechnique de Paris, 2020 ; Jean-Marc ANDRÉ, Thamara VIEIRA DA ROCHA, Felipe TRONCOSO-LAMAISON et Sophie MOUKHTAR, « Transports », in *Rapport Secten 2021 - Emission de gaz à effet de serre et de polluant atmosphérique en France*, Citepa, 2022, p. 413-450.

⁸ Soit le nombre de kilomètre parcouru par personne et par jour pour les transports de personnes et le nombre de tonnes par kilomètre pour le transport de marchandises. Cette demande est principalement assurée par le trafic routier qui représente 94 % des émissions attribuées aux transports, devant le secteur aérien (4,4 %) et une part infime pour le ferroviaire et le transport maritime intérieur (*ibid*).

décision du 10 mai 2023, le Conseil d'État juge toujours insuffisantes et superficielles les mesures mises en œuvre par l'État pour atteindre une réduction de 40 % des émissions à l'horizon 2030⁹. Les baisses d'émissions exceptionnelles liées à la crise Covid permettent, pour l'instant, de rester dans les objectifs des budgets carbone fixés dans la SNBC. Mais en matière de transport toutefois, les émissions sont pour la deuxième année consécutive à la hausse et tendent à rejoindre le niveau de 2019¹⁰ (encadré n°1).

Dans ce contexte, plusieurs voies s'ouvrent. La taxe carbone en est une, souvent pensée comme s'appliquant au-delà du domaine de la mobilité. Elle s'inscrit dans une logique économique classique d'incitations. Sans discuter ici des possibles effets qu'elle pourrait avoir sur une décarbonation de l'économie, il apparaît clairement qu'elle présente deux inconvénients. Premièrement, elle ne garantit pas qu'un plafond des émissions de carbone soit respecté chaque année, puisqu'elle laisse les acteurs et actrices émettre en fonction de leurs capacités financières, qui ne sont pas régulées selon ces objectifs. Deuxièmement, elle ne permet pas de répartir équitablement la charge que représente l'adaptation de nos sociétés aux enjeux climatiques et énergétiques, voire à court terme, les pénuries énergétiques. La taxe laisse effectivement intervenir les revenus dans la capacité de chaque personne à maintenir sa mobilité. Elle s'inscrit à cet égard dans un répertoire de mesures dont les effets socialement différenciés ne correspondent pas, voire s'opposent, à la distribution sociale des émissions¹¹. La taxe porte donc un risque de fracturation sociale et politique, dont le mouvement des Gilets jaunes a été l'expression la plus manifeste.

Encadré n° 1 : le point sur les évolutions d'émission de gaz à effet de serre (GES) dans le secteur des transports

Tel qu'il est intégré dans le calcul des émissions de gaz à effet de serre et de polluants, le secteur des transports comprend l'ensemble des sources d'émission routière incluant différentes catégories de véhicules, mais aussi le transport aérien, ferroviaire et maritime (dont la pêche), et le transport fluvial de marchandises ou de plaisance. L'ensemble compris sur les liaisons dites domestiques (internes au territoire) et internationales dès lors qu'elles sont inférieures à 1 000 km¹². Cet ensemble contribue en 2020 à 38 % des

⁹ « Émissions de gaz à effet de serre : le Gouvernement doit prendre de nouvelles mesures et transmettre un premier bilan dès cette fin d'année », *Conseil d'État*, 10 mai 2023, URL complète en biblio.

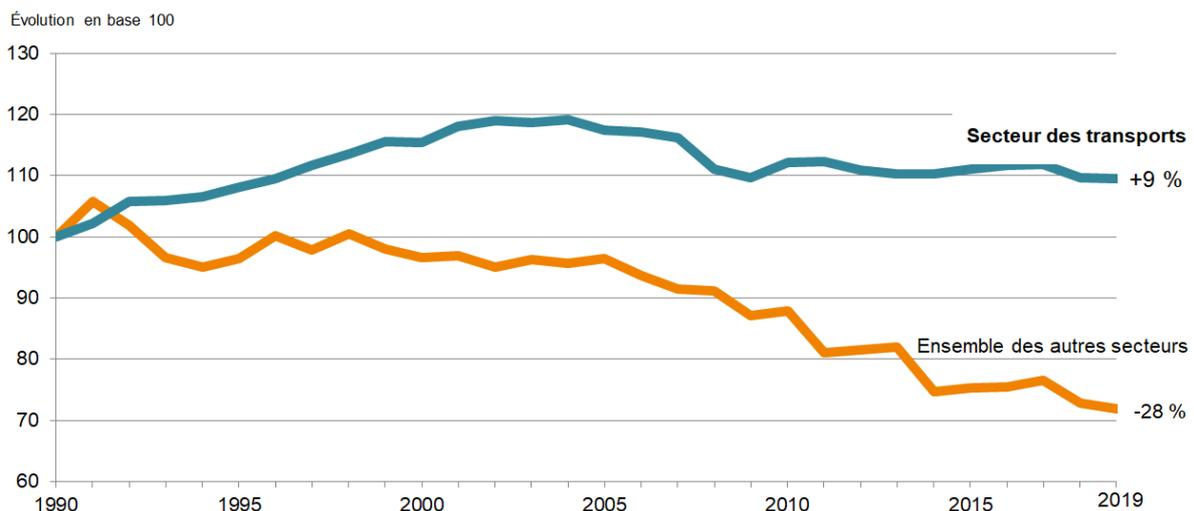
¹⁰ *Rapport Secten 2022 - Émissions de gaz à effet de serre et de polluant atmosphérique en France* [Rapport], Citepa, 2023, URL complète en biblio.

¹¹ Antonin POTTIER, Emmanuel COMBET, Jean-Michel CAYLA, Simona DE LAURETIS et Franck NADAUD, « Qui émet du CO₂ ? Panorama critique des inégalités écologiques en France », *Revue de l'OFCE*, 2020, vol. 169, n° 5, p. 73-132 ; Nicolas RIO et Manon LOISEL, « Contraintes écologiques et sentiments d'injustice : les collectivités locales en première ligne », *Presses universitaires de Grenoble*, juin 2023, Transition environnementale, Le virus de la recherche.

¹² Ces calculs sont publiés désormais chaque année par le Citepa, association à but non lucratif réunissant des experts et des scientifiques, dans le cadre d'un rapport Secten reconnu comme référence par le ministère de la

émissions de CO₂ en France. Cette part est d'autant plus importante que les quantités émises ne diminuent pas à l'inverse d'autres secteurs.

Figure n° 2 : Évolution des émissions de GES du secteur des transports - France - 1990 / 2019 ; Source : CITEPA, rapport Secten 2020, consulté sur : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/climat/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-et-l-empreinte-carbone-ressources/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transports?type-ressource=liens&ancreretour=ancreretour928&lien-ressource=5182&theme-ressource=434>.



La croissance de la demande de transport - les kilomètres parcourus par jour et par personne ont été multipliés par cinq depuis 1960 - connaît pourtant bien une stagnation liée à la part désormais résiduelle des gains de vitesse liés au déploiement technique. Avant la pandémie du Covid, les émissions du secteur des transports se distribuaient à hauteur de 94 % pour le transport routier, 4,4 % pour le transport aérien et moins de 2 % pour le transport ferroviaire, le transport fluvial et maritime intérieur et les deux roues¹³. La limitation des déplacements pendant la crise du Covid s'est traduite par une baisse significative des émissions de gaz à effet de serre issus du secteur des transports (-20,8 Mt CO₂eq entre 2019 et 2020, soit -15,5 %). Le rebond post-crise enregistré entre 2020 et 2021 correspond à une croissance de 14 Mt CO₂eq. Ces émissions ont encore cru de 2,3 %¹⁴ (+2,9 Mt CO₂eq) entre 2021 et 2022. La majeure partie est imputable au transport routier (+1,9 Mt CO₂eq), suivi par les autres secteurs des transports, principalement l'aérien (vols intérieurs y compris vers l'Outre-mer). Malgré ces rebonds, le niveau d'émission de gaz à effet de serre en 2022 reste inférieur à celui de 2019 (134,4 Mt

Transition écologique.

¹³ *Rapport Secten 2019 - Émission de gaz à effet de serre et de polluant atmosphérique en France*, [rapport], Citepa, 2020.

¹⁴ *Rapport Secten 2022 - Émission de gaz à effet de serre et de polluant atmosphérique en France*, [rapport], Citepa, 2023.

CO₂eq). Il indique toutefois que le cap de la baisse des émissions tient pour l'instant plus de la gestion de crise que des politiques publiques mises en œuvre en la matière.

Face à l'impasse que représente le pilotage par les prix, via une taxe, l'autre voie qui mérite investigation est celle d'un pilotage par les quantités, c'est-à-dire le rationnement des émissions de carbone. Cette idée, portée depuis plusieurs années par des élus et élues (François Ruffin, Delphine Batho...) et des structures militantes (Assises du Climat) est revenue sur le devant de la scène avec le contexte géopolitique et climatique, après avoir disparu de nos horizons occidentaux depuis des décennies. Elle renvoie d'abord à des expériences effectives menées en contexte de guerre ou de crise, avant d'avoir mobilisé l'administration Blair au Royaume-Uni à des fins environnementales plus explicites¹⁵. Le terme, qui peut revêtir plusieurs sens, a fait son retour au premier plan, puisque dans son discours de rentrée devant le Medef en août 2022, la Première ministre Élisabeth Borne a évoqué la piste d'un rationnement énergétique qui toucherait en priorité les entreprises. Il convient toutefois de préciser que la motivation principale de cette perspective était liée à la disponibilité de la ressource énergétique, du fait de la guerre en Ukraine et non à l'objectif d'une maîtrise des émissions de CO₂. Le rationnement peut effectivement être utilisé comme une gestion de la pénurie d'énergie ou du trop-plein d'émissions. C'est cette deuxième piste que nous investiguons ici dans la lignée de travaux antérieurs.

L'idée de rationnement, appliquée aux déplacements carbonés, a fait l'objet d'un premier travail porté par le Forum Vies mobiles et sorti en juin 2021¹⁶. Ce type de dispositif pourrait répondre aux deux travers de la taxe carbone en garantissant théoriquement le respect d'un plafond d'émissions fixé annuellement, et la mise en politique des critères sociaux, territoriaux et économiques pouvant intervenir sur le caractère équitable du système. Ce premier rapport a notamment mis en exergue les enjeux de dissociation des mobilités individuelles de celles associées aux activités professionnelles. Bien qu'elle ne soit pas toujours opératoire, cette distinction fondée sur les motifs oriente le questionnement sur la responsabilité sociale des mobilités. Elle présente ainsi l'opportunité d'ouvrir de nouvelles voies à la régulation des mobilités.

¹⁵ Mathilde SZUBA, « Histoire et avenir du rationnement, de 1973 à demain », *Institut Momentum*, 20 juillet 2018 ; Mathilde SZUBA, *Gouverner dans un monde fini. Des limites globales au rationnement individuel : sociologie environnementale du projet britannique de politique de Carte carbone (1996-2010)*, thèse de science politique, université Paris 1, 2014.

¹⁶ Mikaël DEVIENNE, Modou FALL, Sophie MANASTERSKI, Antoine MINI, Christelle ROUAUD, Mâté SERESS, *Une carte carbone dédiée aux déplacements : est-ce possible, juste et souhaitable ?*, mémoire de master, Université de Paris, Forum Vies mobiles, 2021.

1.2. Agir sur les organisations ? Opportunités et contraintes d'une focale sur les mobilités de personnes générées par le travail

1.2.1. Organisations et responsabilité en matière de déplacement

Loin de pouvoir être réduite à une capacité, à un privilège ou à une contrainte, la mobilité pèse ou est exercée de différentes manières sur les individus¹⁷. Historiquement, le fonctionnement du marché du travail, les démarches ou les règles, managériales ou de droit, visant à fixer la main-d'œuvre industrielle à proximité des manufactures ont cédé le pas aux injonctions à la mobilité des salarié-es¹⁸. Pour le dire à grands traits, l'allongement des temps et distances de transport pour se rendre sur son lieu de travail touche tendanciellement davantage les habitants et habitantes des quartiers populaires et les ouvriers et ouvrières que les cadres¹⁹. L'étalement urbain, mais plus encore les formes spécifiques de régulation du peuplement et de spécialisation de l'espace produisent ces rapports socialement différenciés à la mobilité, sans que le déploiement de services collectifs ne rééquilibre ces tendances. Autrement dit, si la liberté de déplacement est souvent invoquée dès lors qu'il s'agit de penser de nouveaux mécanismes de contraintes, la mobilité ne se vit pas dans la majorité des cas de déplacements, en ces termes. Il importe donc de penser la perspective de mise sous contrainte des déplacements en relation avec leur motif, leur raison d'être.

En la matière, les organisations employeuses composent avec un certain nombre de contraintes qui viennent infléchir des stratégies d'implantation, comme le coût foncier ou locatif de l'immobilier d'entreprise, les connexions au site et la proximité avec un bassin d'emploi. En la matière, il est bien difficile de postuler que le comportement des organisations corresponde à l'abaissement des coûts généralisés de la mobilité, du fait que la mobilité n'est pas le seul facteur entrant en jeu et que les coûts de cette mobilité sont largement en dehors

¹⁷ Fabrice RIPOLL, « Résister à « la mobilité ». (Dé)placements, inégalités et dominations », in *Accès et mobilités. Les nouvelles inégalités*, Clermont-Ferrand, Infolio, 2015, p. 103-191 ; Vincent GUIGUENO, Mathieu FLONNEAU et Bruno LATOUR, *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité ? Etat des lieux, enjeux et perspectives de recherche*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009.

¹⁸ Max ROUSSEAU, « La ville comme machine à mobilité. Capitalisme, urbanisme et gouvernement des corps », *Métropoles*, 11 juin 2008, n° 3 ; Marie-Hélène BACQUÉ et Sylvie FOL, « L'inégalité face à la mobilité : du constat à l'injonction », *Revue suisse de sociologie*, 2007, vol. 33, n° 1, p. 89-104.

¹⁹ David CAUBEL, « Politique de transports et accès à la ville pour tous ? Une méthode d'évaluation appliquée à l'agglomération lyonnaise », *Les Annales de la recherche urbaine*, 2012, vol. 107, n° 1, p. 36-45 ; Sandrine WENGLANSKI, « Une mesure des disparités sociales d'accessibilité au marché de l'emploi en Île-de-France », *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, 2004, octobre, n° 4, p. 539-550.

des charges directement portées par les organisations. Aussi, le poids des déplacements liés à une activités professionnelles dans les émissions de CO₂ reste difficile à déterminer, même si l'on peut s'accorder sur le fait qu'il soit important.

Encadré n° 2 : Le poids des flottes professionnelles dans la répartition des GES

Si 94 % des émissions de GES sont issues du transport routier en 2019, cette part se répartit très inégalement : 54 % pour les véhicules particuliers, 24 % pour les poids lourds, 20 % pour les véhicules utilitaires légers (moins de 3,5 tonnes) et 2 % pour les deux roues. Mais cette répartition de l'émission ne correspond pas à la répartition du parc, puisque certains véhicules émettent plus que d'autres. Toujours en 2019, le parc français routier comprend ainsi 44,4 millions de véhicules dont 85 % de voitures particulières (dont 60 % de diesel), 13 % de VUL (essentiellement diesel) et 2 % de poids lourds, y compris bus et cars (essentiellement diesel). On le voit, plus les véhicules sont lourds, plus leur motorisation est puissante, plus ils émettent de GES. Cette augmentation est aussi liée à l'augmentation des marchandises transportées et des kilomètres parcourus. Depuis les années 1990, c'est effectivement l'augmentation des véhicules lourds qui est la plus significative (figure 3). Elle est principalement liée à l'augmentation du fret routier (+ 56 %) tandis que le fret ferré a décru (- 36 %), et notamment à l'augmentation des véhicules utilitaires légers (+ 46 %) ²⁰.

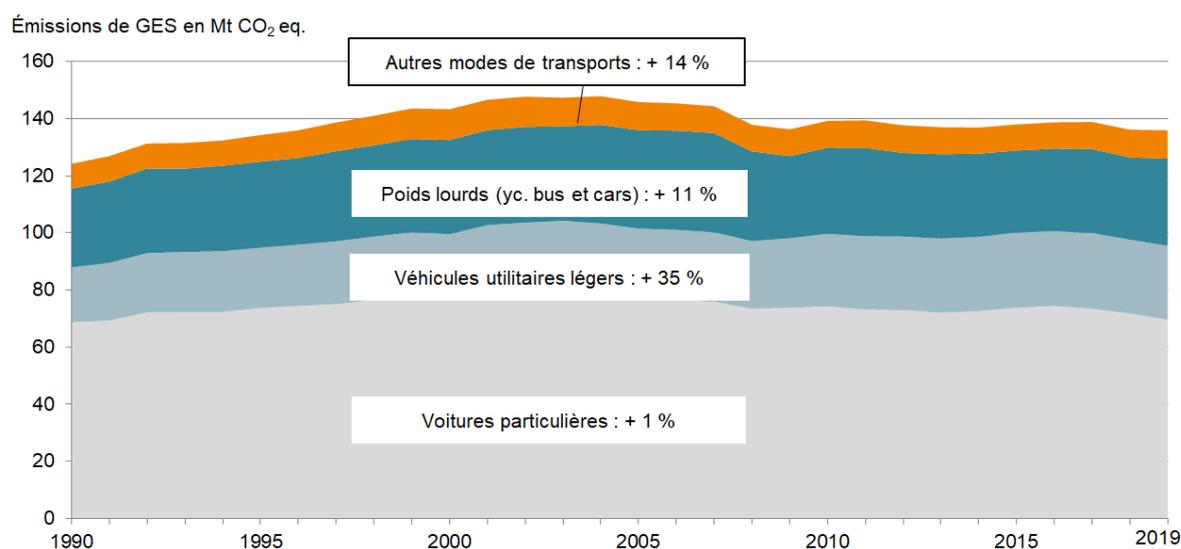
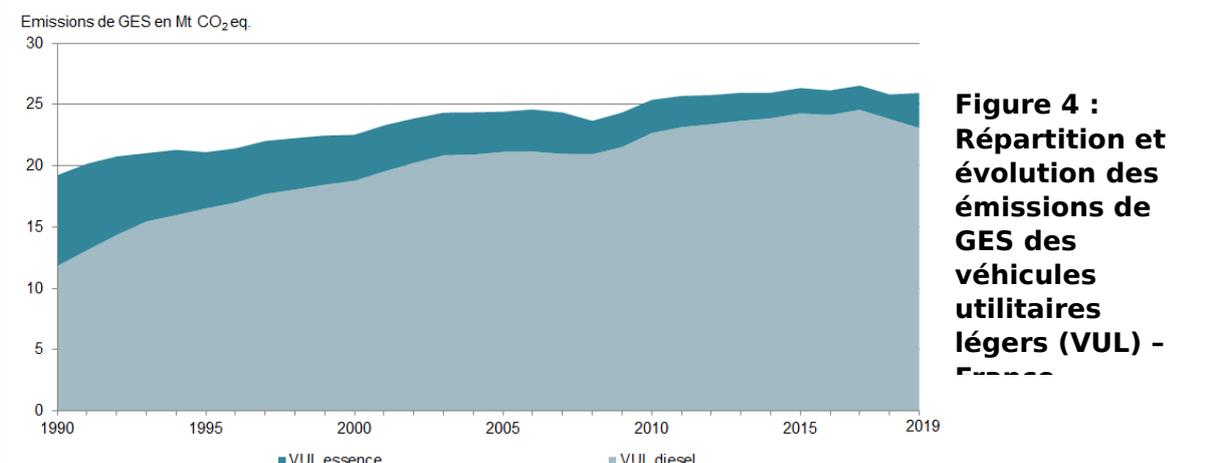


Figure 3 : « Évolution des émissions françaises de GES du secteur des transports par mode de transport - France - 1990 / 2019 », Champ : France métropolitaine et Outre-mer de l'UE.

²⁰ « L'évolution du transport de marchandises (+ 34 % de tonnes.kilomètres sous pavillon français depuis 1990) est plus forte pour les VUL (+ 69 %) que pour les poids lourds. Les marchandises demeurent néanmoins majoritairement transportées par les poids lourds (80 % des tonnes.kilomètres transportées, dont 57 % sous pavillon français). » Source : CITEPA, inventaire format Secten 2020, Traitement : SDES, 2021.

Les évolutions de la flotte des VUL en France ont été particulièrement sensibles aux faveurs fiscales allouées aux motorisations diesel par l'intermédiaire de la fiscalité sur le carburant. Or, ces dernières émettent plus de CO₂ que les véhicules essence, en raison des différences de poids des véhicules notamment²¹.

Il faut aussi signaler que l'ensemble des véhicules particuliers (VP) est évoqué ici en termes de moyenne. Il comprend des véhicules très différents, dont l'usage et le poids varient également. Or, une partie des VP est à classer dans la flotte des entreprises et une autre partie en est issue puisqu'elle relève de véhicules professionnels qui vivent une seconde carrière, dès lors qu'ils sont vendus sur le marché de l'occasion, rachetés ensuite par des particuliers. À cet égard, le placement en gamme des voitures de fonction, et de service dans une moindre mesure, a donc des effets importants sur la flotte ensuite destinée au marché des particuliers. C'est ce que souligne Jean-Pierre Orfeuil en expliquant que ces derniers tendent ainsi à alourdir l'ensemble du parc automobile et donc à émettre plus de GES (figure 4)²². Effectivement le prix moyen des voitures de fonction à l'achat est de 30 000 à 35 000 euros, contre 17 000 à 18 000 euros pour les voitures achetées par les particuliers²³.



²¹ « Évolution des émissions unitaires de CO₂ des véhicules utilitaires légers – France – 1990 / 2018 », Source : CITEPA, inventaire format Secten 2020, traitement : SDES, 2021. Cité sur le portail du ministère, Notre environnement, « Les émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports » URL : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/climat/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-et-l-empreinte-carbone-ressources/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transports?type-ressource=liens&ancreretour=ancreretour928&lien-ressource=5182&theme-ressource=434>.

²² Jean-Pierre ORFEUIL, « Les aides à la mobilité vers le travail : un système à revoir à l'aune de la transition », *Forum Vies Mobiles*, 7 novembre 2022.

²³ Source : Challenges, n° 749, 30/06/2022.

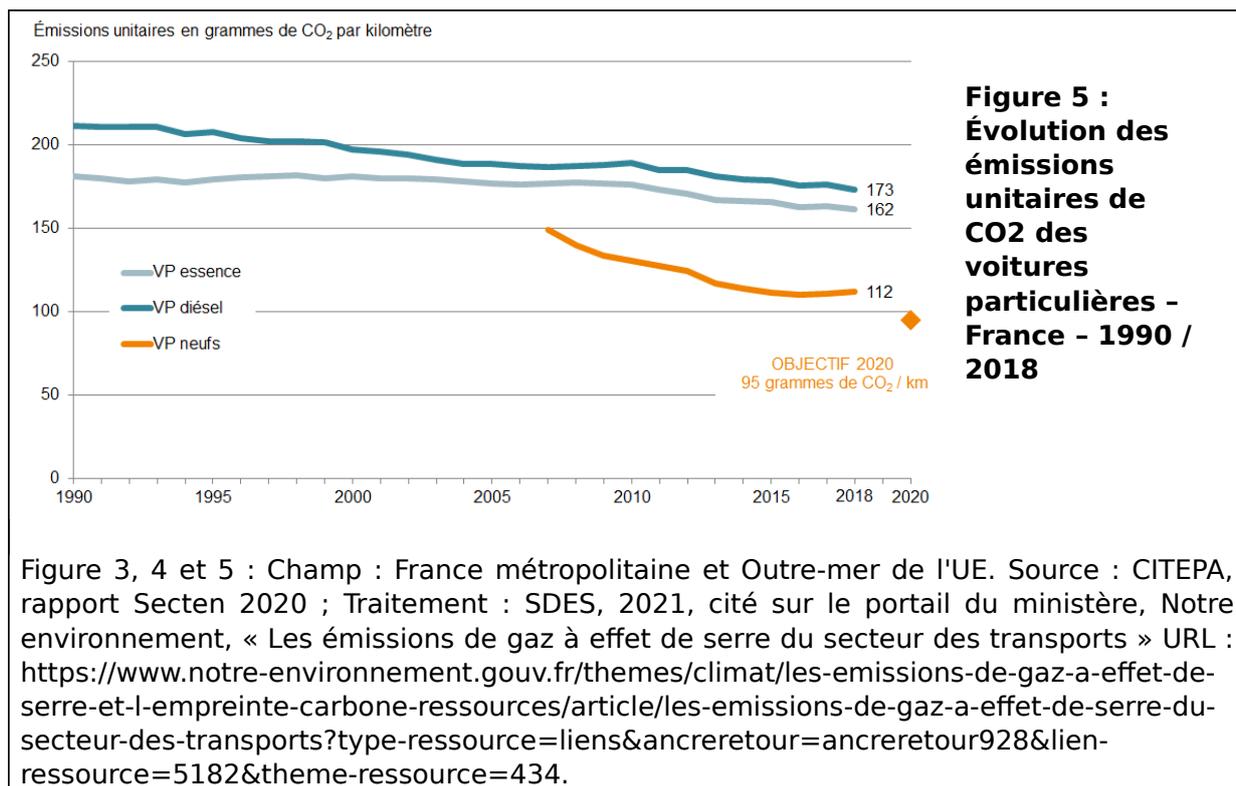


Figure 3, 4 et 5 : Champ : France métropolitaine et Outre-mer de l'UE. Source : CITEPA, rapport Secten 2020 ; Traitement : SDES, 2021, cité sur le portail du ministère, Notre environnement, « Les émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports » URL : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/climat/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-et-l-empreinte-carbone-ressources/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transports?type-ressource=liens&ancreretour=ancreretour928&lien-ressource=5182&theme-ressource=434>.

Si les perspectives de rationnement du carbone lié aux mobilités mettent en question l'imputation de responsabilités dans ce domaine, notons d'abord que toute forme de catégorisation en la matière dépend d'arbitrages et de sentiers de dépendance, variables dans le temps et d'un territoire à un autre. Les déplacements ont été pris en charge par des structures différentes, impliquant les pouvoirs publics – municipalité, intercommunalité et État – et les organisations, mais de manière variable et non linéaire, ni dans le temps, ni dans l'espace. À cet égard le niveau intercommunal, ou métropolitain, est désormais privilégié pour organiser les politiques de la mobilité quotidienne – avec l'institution des autorités organisatrices des mobilités²⁴. Mais un certain nombre d'obligations pèsent aujourd'hui sur toutes les organisations. L'édifice législatif visant à mettre à contribution et à responsabiliser ces structures afin de réduire les émissions de CO₂, se renforce.

1.2.2. Une mobilisation par la loi des organisations en matière de mobilité durable

Notre réflexion sur le rationnement des mobilités carbonées s'inscrit ainsi dans un mouvement de mobilisation croissante des organisations par la loi. Depuis 2008, un dispositif

²⁴ Selon un mouvement plus ancien et confirmé par les lois MAPTAM, NOTRe et LOM. Caroline GALLET et Philippe MENERAULT, *Recomposition intercommunale et enjeux des transports publics en milieu urbain*. [Rapport], INRETS-LVMT pour l'ADEME, 2005, URL complète en biblio.

de remboursement transport oblige les employeurs à financer la moitié de l'abonnement des transports collectifs de leurs salariés. Les dispositions du Code du travail relatives à la prise en charge des frais de transport ont été étendues au secteur public à partir de 2010²⁵.

Cette contribution au financement du transport collectif s'accompagne d'une taxation qui tend à couvrir l'ensemble du territoire. La contribution directe des organisations aux réseaux de transport en commun a par ailleurs été progressivement étendue sur l'ensemble du territoire à travers l'extension du versement mobilité (VM), anciennement (VT), depuis la loi d'orientation sur les mobilités, dites LOM, de 2019. Cette taxe sur les organisations de plus de neuf salariés et salariées a été instaurée en 1971 dans l'agglomération parisienne, étendue aux agglomérations de plus de 300 000 habitantes et habitants en 1973, de plus de 100 000 l'année suivante, 30 000 en 1982, 20 000 dix ans plus tard, et aux regroupements communaux de plus de 10 000 habitantes et habitants en 2000²⁶. Aujourd'hui le VM concerne les organisations de plus de 11 salarié·es et peut être fixé jusqu'à 2,5 % de la masse salariale (cumul des rémunérations brutes), selon les agglomérations et l'offre de transport. L'extension du VM s'appuie désormais sur le maillage complet du territoire par des autorités organisatrices des mobilités (AOM). Celles-ci couvrent désormais l'ensemble du territoire depuis le 1^{er} juillet 2021, en privilégiant l'intercommunalité et à défaut, l'échelon régional. L'objectif tel qu'il apparaît dans la loi, est de doter les territoires et donc les structures socio-économiques qui s'y trouvent, d'un interlocuteur en matière de mobilité.

Après l'Accord de Paris, l'État s'est doté de nouveaux moyens de piloter la décarbonation des mobilités avec la loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) du 17 août 2015. Celle-ci obligeait jusqu'en 2019 les structures de plus de 100 salarié·es à établir un plan de mobilité (PDM). Ce plan, qui avait vocation à être compatible avec les dispositions des Plans de déplacements urbains, arrêté par les collectivités territoriales et l'AOM devait être transmis à cette dernière. La LOM vient cependant modifier ces dispositions afin de dynamiser les négociations et le dialogue social au sein des organisations. Désormais, les directions ne sont plus tenues de rédiger *a priori* un plan de mobilité, dès lors qu'elles conduisent et concluent un accord sur la question des déplacements domicile-travail avec les organisations syndicales représentatives dans le cadre des négociations annuelles obligatoires relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au

²⁵ Voir respectivement les décrets n° 2008-1501 du 30 décembre 2008 relatif au remboursement des frais de transport des salariés et n° 2010-676 du 21 juin 2010 relatif aux stagiaires, aux magistrats et aux personnels civils et militaires de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics et aux autres agents publics mentionnés par ce décret.

²⁶ Cyprien RICHER, « Le versement-Mobilité et la question territoriale : vers une redéfinition de la ressource suite à la Loi d'Orientation des Mobilités? », *Transports, Infrastructures & Mobilité*, 2021, n° 527, p. 28.

travail²⁷. Pour les employeurs publics, une ordonnance de février 2021²⁸ autorise les négociations dans la fonction publique d'État et hospitalière relatives « aux modalités des déplacements entre le domicile et le travail ». Il est toutefois à noter que ces négociations s'organisent à l'échelon national et trouvent leur place à côté de sujets tels que les déroulements de carrière et les politiques indemnitaires.

La LOM instaure également le forfait mobilité durable (FMD)²⁹. Il se substitue aux indemnités kilométriques vélo et aux indemnités forfaitaires de covoiturage et il offre désormais aux organisations la possibilité de verser une indemnité exonérée de cotisations aux salarié·es. La mise en place de ce dispositif est facultative et le plafonnement de ce régime fiscal et social avantageux est fixé à 800 € par an et par personne (300 € pour les agents et agentes des fonctions publiques).

Certaines dispositions ayant vocation à s'imposer aux automobilistes, sur certains territoires, ciblent par ailleurs prioritairement les véhicules professionnels. C'est le cas des zones à faible émission mobilité (ZFE-m) dont l'application donne d'importantes marges de manœuvre aux AOM. Le contrôle de la motorisation et de l'ancienneté de l'immatriculation semble ainsi le plus souvent s'appliquer en premier lieu aux véhicules professionnels, qu'il s'agisse de poids lourds, véhicules utilitaires et véhicules de société³⁰.

Rappelons enfin qu'en matière de décarbonation, le champ de la mobilité n'épuise pas, loin de là, les incitations et obligations à l'égard des employeurs. Il faut à cet égard souligner quelques évolutions concernant le champ de la responsabilité sociale des entreprises, allant encore dans le sens d'une intégration dans le droit. La directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014, transposée dans le droit français en 2017³¹, impose aux entreprises qui dépassent certains seuils d'élaborer, chaque année, une déclaration annuelle de performance extra-financière (DPEF). La production d'un bilan carbone pour les entreprises en suivant une méthode internationalement reconnue suit aussi cette logique. Depuis la loi dite Grenelle II³², les entreprises, collectivités et établissements publics d'une

²⁷ Dès lors que 50 salarié·es sont présents sur un même site, ces négociations doivent inclure « les mesures visant à améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux ainsi que par la prise en charge des frais mentionnés aux articles L. 3261-3 et L. 3261-3-1. » (art. L2242-17 du Code du travail).

²⁸ Ordonnance n° 2021-174 du 17 février 2021 relative à la négociation et aux accords collectifs dans la fonction publique.

²⁹ Pour le secteur privé, le FMD a été créé par le décret n° 2020-541 du 9 mai 2020 relatif au « forfait mobilités durables ». Pour le secteur de la fonction publique d'État, c'est le décret n° 2020-543 du 9 mai 2020.

³⁰ La RÉDACTION, « Clermont Auvergne Métropole : tout savoir sur la ZFE-m », *Flottes Automobiles*, 31 mai 2023, « ZFE à Lyon et flottes d'entreprises : comment s'adapter ? », *CPME Rhône*, URL complète en biblio.

³¹ Articles L. 225-102-1, et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce.

³² Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010. L'article 75 a posé le principe d'une généralisation des bilans d'émissions

certaines tailles doivent produire ces bilans en répondant à une nomenclature commune. La SNBC a renforcé les exigences en la matière en imposant des quantifications plus systématiques et associées à des stratégies de réduction, évaluées dans le cadre de bilans d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES)³³.

Ces émissions sont catégorisées par postes et types d'activité, répartis entre les scopes 1, 2 et 3, selon la terminologie du *GHG Protocol*³⁴. Le premier correspond aux émissions directes générées par les actifs et provenant des installations fixes ou mobiles à l'intérieur du périmètre organisationnel et dont la source est détenue et contrôlée par celle-ci³⁵. Ce scope 1 est couvert dans le BEGES réglementaire des établissements publics employant plus de 250 personnes, des Départements d'outre-mer et collectivités territoriales de plus de 50 000 habitant·es et des entreprises de plus de 500 salarié·es. Le scope 2 concerne les émissions associées à l'empreinte énergétique et regroupe la production d'énergie électrique, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation. Il est également couvert dans le BEGES réglementaire. C'est précisément sur ce poste d'émissions que la loi ELAN de 2018 agit en renforçant l'obligation de réduction de la consommation énergétique des bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m². Ce dispositif Eco Efficacité Tertiaire (DEET) également appelé *décret tertiaire* vise la réduction de 60 % d'énergie finale dans ces bâtiments à l'horizon 2050. Enfin le scope 3 comprend tous les autres postes d'émissions. Ils peuvent être associés au transport de marchandises en amont et en aval de l'activité, mais aussi aux déplacements de personnes – domicile-travail, visiteurs et clients, professionnel (hors carburant des flottes professionnelle répertoriée dans le scope 1 et 2). Ils comprennent les émissions indirectes associées aux produits achetés (liées à leur achat et immobilisation et aux déchets) et aux produits vendus (notamment liées à la fin de vie des produits). Depuis un décret paru le 1^{er}

de gaz à effet de serre (Bilans GES) pour environ 5000 acteurs publics et privés.

³³ L'article 167 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a modifié certains points de la réglementation sur les bilans d'émissions de gaz à effet de serre : la périodicité de réalisation des bilans pour les entreprises, la mise en place de sanctions et les modalités de publication et de transmission des bilans. Plus récemment, la loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat (LEC), et en particulier son article 28, a apporté des modifications concernant la réalisation des BEGES réglementaires, incluant une augmentation des sanctions financières.

³⁴ Cette nomenclature se construit à la fin des années 1990 à l'initiative du World Resources Institute et du World Business Council for Sustainable Development pour établir un référentiel international pour comptabiliser les GES des entreprises. Cette comptabilisation en différents scopes est reprise dans la norme ISO 14 064 publiée en 2006. Le scope 3 est ajouté en 2011 à ce *GHG protocol*. Laurent AYOUN, « Scope 1 2 3 : quels sont les périmètres d'un bilan carbone ? », *Carbo*, 9 mars 2021.

³⁵ *Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre. Conformément à l'article L. 229-25 du code de l'environnement* [Rapport], ADEME, ministère de la Transition écologique, 2022, URL complète en biblio.

juillet 2022³⁶, le scope 3 doit également être couvert dans le BEGES réglementaire des entreprises.

Ce contexte d'un renforcement des dispositions de droit incitatives en direction d'une réduction des mobilités carbonées peut être appréhendé comme un processus de responsabilisation des employeurs en la matière. Il interroge la façon dont l'agenda climatique est perçu au sein des organisations, s'il est susceptible de générer de nouveaux comportements, mais aussi des stratégies plus élaborées d'anticipation d'un renforcement des contraintes en matière d'émissions de gaz à effet de serre.

1.3. Problématique et champ d'investigation : les organisations sont-elles un levier pertinent pour réduire les émissions de CO₂ liées au transport ?

La recherche menée ici propose d'étudier les organisations comme des possibles leviers permettant de réduire l'impact climatique des mobilités, en particulier par le biais d'une politique de rationnement des déplacements liés au travail, fondée sur le carbone. Pour cela, il s'agit d'abord de dresser les grandes lignes du fonctionnement des mobilités physiques au sein des organisations, d'en saisir les évolutions récentes, puis d'explorer ce que pourrait y changer l'arrivée d'une norme nouvelle imposant leur rationnement. À cet égard, l'enjeu est de comprendre en quoi une telle politique aurait intérêt à passer par les organisations pour atteindre ses objectifs, en jouant sur des éléments propices déjà ancrés dans ces structures, ou en revanche, si une telle politique devrait privilégier d'autres approches au vu d'éléments contraires.

Encadré n° 3 : Précision terminologique autour des déplacements liés au travail

Nous avons donc retenu un champ d'investigation resserré sur les mobilités carbonées des personnes associées à la sphère professionnelle, ce que nous nommons **les mobilités liées au travail**. Il s'agit de réunir par cette expression des mobilités que le vocabulaire indigène – employé dans les entreprises en lien plus ou moins équivoque avec des dispositions du droit évoquées plus haut – sépare. Nous considérons comme *mobilité lié au travail*, d'une part, les déplacements effectués sur le temps de travail des personnels – soit ce qui est fréquemment appelé *mobilité* ou *déplacement professionnel*³⁷ – et, d'autre part, les déplacements réalisés en dehors du temps de travail

³⁶ Décret n° 2022-982.

³⁷ Le lien de subordination où se trouvent placés les personnels légitime pleinement l'affectation des émissions

effectif, mais nécessaires à la réalisation des activités de ce travail, soit notamment les *mobilités* ou *déplacements domicile-travail* pour lesquels l'imputation d'une responsabilité entre l'employeur et l'employé•e est ambiguë et sujette à débat.

Ces *mobilités* ou *déplacements liés au travail* ne forment pas un ensemble pour les personnes rencontrées. Il s'agit donc bien d'une catégorie globale d'analyse construite qui ne fait pas forcément sens sur le terrain de cette enquête. Ce décalage est à prendre comme un résultat de recherche qui fait l'objet de développements *supra*.

Ces questionnements conduisent à s'interroger sur ce que sont les organisations, et la place qu'y tiennent les mobilités de personnes que leurs activités génèrent, en étant attentif aux normes et incitations à l'œuvre dans ce domaine. Le rationnement est envisagé comme une nouvelle norme susceptible d'en bousculer d'autres plus anciennement établies. Ces effets concrets sur les taux d'émissions liés aux déplacements, et sur le mix mobilitaire induit, sont notamment appréciés à partir d'une approche quantitative, dont la méthodologie est précisée en annexe.

Ainsi, l'étude ici présentée entend répondre à la fois à la pertinence d'utiliser les organisations comme des leviers d'une politique de rationnement, à la faisabilité d'une telle politique au sein des organisations, en partant du cadre tel qu'il existe aujourd'hui dans une logique de continuité plus que de rupture, et aux questions sociales que soulèverait une telle politique, à partir d'une analyse quantitative.

Qu'est-ce qu'une organisation ? Nous reprenons ce terme de manière générique pour évoquer des structures employeuses de formes variées, publiques ou privées. Les organisations peuvent être abordées de multiples façons. Nous les considérerons comme des structures sociales hiérarchisées, où se logent des intérêts contradictoires régulés par des normes explicites ou implicites. Ce sont ces cadres normatifs de régulation des comportements qui nous intéressent ici, dans la mesure où ils orientent la réalisation des déplacements nécessaires aux activités professionnelles.

Les organisations sont d'ores et déjà l'un des lieux d'application de multiples normes. Plusieurs concernent le travail et sa réglementation, en intervenant en particulier sur la relation entre employé•e et employeur•se et en édictant des devoirs et des droits, autour d'enjeux sociaux, de sécurité, ou à l'égard de la production et de sa qualité. D'autres encore concerne l'impact énergétique et environnemental de l'activité. Il faut toutefois bien avoir en tête que plusieurs de ces normes environnementales peuvent être analysées comme des droits à polluer plutôt que comme des contraintes portées à l'activité industrielle, selon une logique établie dès l'entrée dans l'ère industrielle³⁸. Plus récemment, l'essor de formes de normalisation privées est notable, qu'elles relèvent de processus validés par des structures

générées à un budget carbone des organisations.

³⁸ Thomas LE ROUX, *Le laboratoire des pollutions industrielles : Paris, 1770-1830*, Paris, Albin Michel, 2011.

externes (démarche qualité) ou de dynamiques définies en interne (RSE). Enfin, d'autres normes sont aussi très actives au sein des organisations sans relever de cadres formalisés : les normes sociales. Leur prégnance est importante et elles contribuent à définir le rapport aux cadres qu'entretiennent ces structures, par les différents agents qui les animent. Ce faisant, elles viennent rappeler que les organisations sont pleinement inscrites dans la société, ce que les normes techniques pourraient faire oublier en laissant supposer que l'activité de l'organisation peut être clairement délimitée.

Se poser la question d'utiliser les organisations comme relais d'une politique de rationnement par le carbone conduit donc à s'interroger sur la façon dont une nouvelle norme peut trouver sa place dans un espace déjà marqué par beaucoup d'autres normes, notamment légales, que nous avons présentées.

Nous regroupons nos questionnements autour de trois grandes hypothèses :

Première hypothèse – Les organisations sont un lieu favorable pour une politique publique touchant les mobilités liées au travail

Que ce soit du fait de la responsabilité de l'employeur vis-à-vis de son personnel ou pour des questions logistiques, financières, d'aménagement de leurs espaces, les organisations produisent un cadre qui contraint plus ou moins les déplacements qu'elles génèrent ou occasionnent. Différents éléments propres aux organisations contribuent à déterminer la façon dont ces mobilités s'exercent : nature de l'activité, localisation des sites, mise à disposition de stationnement automobile ou vélo, mise en place du FMD, mise à disposition de véhicules de fonction ou de service, usage des indemnités kilométriques, *etc.* Loin de n'être définies que par les AOM, qui ne touchent qu'aux mobilités alternatives à l'autosolisme dominant, ces mobilités sont aussi façonnées par les organisations. Cette hypothèse invite donc à étudier la façon dont les mobilités liées au travail sont identifiées au sein des organisations, en s'intéressant aux outils qui les gèrent, aux sujets qu'elles soulèvent et à la façon dont elles sont, ou non, discutées au sein des organisations.

Cette perspective permettra d'éclairer plusieurs questions de recherche :

- Dans quelle mesure les structures professionnelles sont-elles en mesure de saisir le bilan carbone lié à leur activité productive et en particulier la part qu'y occupent les mobilités ?
- Quels effets quantitatifs (ordre de grandeur) un rationnement par le prisme des organisations produit-il ?

Deuxième hypothèse – Les organisations sont un lieu de décisions sur les enjeux de mobilités liée au travail

Loin d'être monolithiques, les organisations sont un lieu où se prennent de multiples décisions qui concernent directement ou indirectement la mobilité des salarié·es ou travailleur·ses échappant à cette catégorie. Certaines de ces décisions sont conscientisées, voire affichées comme exemplaires, d'autres sont routinisées, implicites, voire cachées, en particulier du fait du tabou qui peut entourer ces questions.

Ces décisions relèvent d'abord de la direction des organisations. Elles peuvent se lire dans des choix stratégiques, comme les lieux d'implantation. Elles sont aussi à l'œuvre dans ce qui relève de la responsabilité des organisations vis-à-vis de leur personnel, notamment sur les questions de sécurité. Mais elles peuvent aussi relever de politiques transversales, incitatives ou, parfois, d'affichage, notamment retranscrite dans une politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Ces décisions se trouvent aussi en discussion dans des organes intermédiaires formels, qu'ils soient officiels comme les négociations annuelles obligatoires (NAO), ou propres à l'organisation, comme les groupes de réflexion sur l'impact environnemental des activités des organisations.

Enfin, ces décisions sont aussi directement prises au niveau des individus, en particulier dans la relation d'encadrement, lorsque la mobilité rentre en compte parmi d'autres facteurs pour trouver un équilibre hiérarchique et fonctionnel qui satisfasse les deux parties ou qui relèvent d'incitation managériale. Ces décisions sont aussi le fait de chaque individu dans ses choix modaux du quotidien, déterminés par de multiples facteurs, dont certains proprement liés à l'organisation pour laquelle il travaille.

Le cadre spécifique des organisations tient au fait que ces décisions ne s'opèrent pas dans les cadres démocratiques. D'autres logiques s'y exercent : la relation hiérarchique liée au contrat de travail, les cadres de négociation entre direction et syndicats, les ajustements à l'échelle local, la pression sociale extérieure ou encore la concurrence de fait ou pressentie et véhiculée par les discours sur la compétitivité.

Ces arbitrages mêlent implicitement ou explicitement euros, CO₂, temps, représentations sociales... Ils traduisent les priorités de fait des organisations, même si les discours peuvent différer.

Cette perspective permettra d'éclairer plusieurs questions de recherche :

- Dans quelle mesure l'enjeu financier est-il central dans le positionnement des structures vis-à-vis des mobilités qu'elles génèrent ?

- Réduire les déplacements ou supprimer les voitures de fonction est-il une source d'économie ou de coûts ?
- Quels effets une politique de rationnement des mobilités par le carbone produit-elle sur l'organisation interne d'une structure professionnelle ?
- Comment les structures anticipent-elles les contraintes et les ajustements à mettre en œuvre ?
- Quelles sont les marges de manœuvre laissées aux actrices et acteurs ?

Troisième hypothèse – Les organisations sont un levier pour agir au-delà de leur périmètre

Les organisations ne sont pas des entités hors-sols. Elles vivent sur des territoires d'échelles variées et dans des écosystèmes où se trouvent d'autres organisations. Les mobilités qu'elles génèrent s'effectuent et se conçoivent donc dans des contextes territorialisés. Il est évident que les mobilités liées au travail font intervenir ces dimensions exogènes à l'organisation, par définition, mais il convient de voir sous quelle forme. On peut penser à des discours d'organisations rejetant sur l'extérieur les difficultés propres à ces mobilités (configuration du territoire, manque de desserte de transport collectif...). Mais on connaît aussi des dynamiques plus constructives où les déplacements de personne générés par l'activité économique sont un objet de dialogue et de projet entre des structures variées, publiques et privées. Par ailleurs, les salarié·es des organisations dont les mobilités sont en question sous l'angle écologique sont aussi des citoyennes et citoyens, qui portent ou non des actions, des convictions, des discours au-delà du cercle de l'organisation pour qui elles travaillent. Différentes formes de perméabilité sont donc à l'œuvre. Elles justifient de s'intéresser aux organisations pour aborder les mobilités à l'échelle d'un territoire, qui ne correspond pas toujours à l'action publique portée par les AOM.

Cette perspective permettra d'éclairer plusieurs questions de recherche :

- Comment se redéfinit la notion d'accessibilité dans un cadre de rationnement ?
- Quels sont les principaux freins identifiés par les acteurs, sur une zone ou un territoire en particulier ?

Enfin, ces trois hypothèses seront complétées par l'esquisse d'horizons, fondés sur un scénario qui permettra d'aborder les questions suivantes :

- Quelles sont les politiques publiques d'accompagnement à envisager dans un tel cadre ?
- Quelles préconisations peuvent-être formulées pour accroître la faisabilité socio-technique de la mesure ?

- Comment lever les freins identifiés et contribuer à augmenter l'appropriation de la mesure ?

L'ensemble de ce travail vise donc à éclairer dans quelle mesure il serait pertinent et possible de faire porter par les organisations le poids carbone lié aux mobilités qu'elles génèrent *de facto*. En revanche, il n'est pas possible de traiter du fait que les organisations seront en mesure de le faire en cas de cadre légal impératif, qui introduirait une mutation profonde et rapide, puisque rien ne semble empiriquement s'opposer à une législation de ce type et à son adaptation à terme. Nous proposons plutôt d'apporter des éléments de mesure de l'écart de cette proposition et de la réalité sociale observée.

Au vu de ces questionnements, il paraît en revanche au-delà du périmètre du travail de pouvoir envisager les effets plus généraux sur le marché de l'emploi d'une politique touchant les mobilités liées au travail.

2. Dispositifs d'enquête, méthodologie, terrains et résumé synthétique de l'étude

Enquêter sur un possible rationnement des mobilités liées au travail a conduit l'équipe à déployer plusieurs dispositifs, sur des terrains différents, impliquant de organisations variées et en ayant recours à des méthodes diversifiées. Afin de permettre une lecture simplifiée du rapport, il nous est donc paru important de proposer un résumé qui permet également de naviguer dans le plan.

2.1. Cinq dispositifs d'enquête

Afin de saisir la question de façon la plus complète possible, l'équipe a choisi d'avoir recours à plusieurs dispositifs d'enquête, croisant des études de terrain et des éléments quantitatifs.

2.1.1. Un atelier étudiant

Cette étude a été menée dans le cadre d'un atelier de recherche du master Transport et mobilité (ENPC/EUP). Elle comprend un cadrage théorique sur le rationnement appliqué aux déplacements ; une étude des plans de déplacements employeurs et de leur mise en œuvre ; une perspective des différents leviers par lesquels les organisations peuvent agir (changer les pratiques, inciter au report modal, réduire les déplacements et rapprocher les lieux de travail et de résidence) ainsi qu'une discussion de la mise en œuvre de ces leviers. Cinq structures employant de 50 à 6 000 salariés et salariées ont été interrogées en région parisienne. Impliquant 6 visites de terrain, 19 entretiens ont été menés.

2.1.2. Une première vague d'entretiens exploratoires sur le sujet du rationnement

En amont du lancement effectif du travail, 12 entretiens ont été réalisés avec des experts, expertes, chercheurs et chercheuses spécialistes des mobilités, de l'automobile, responsables praticiens et praticiennes de l'action publique, ou représentantes et représentants des mondes associatifs et industriels intéressés par les leviers de la décarbonation dans l'action publique. Ces entretiens ont permis de mieux cerner les enjeux autour d'une politique de rationnement des mobilités, les expériences en la matière, le monde de la mobilité en entreprise et les structures qui y prennent part.

2.1.3. Une approche quantitative

Un volet quantitatif a accompagné l'enquête de terrain. L'objectif de ce volet était d'estimer un certain nombre d'ordres de grandeurs relatifs aux économies d'émissions de GES au titre des trajets domicile-travail associés à plusieurs scénarios de modification de l'état du monde. Ces scénarios ont ciblé plusieurs leviers en dialogue avec le volet qualitatif de l'enquête :

- le renforcement de l'usage des transports collectifs,
- le renforcement de l'usage du vélo,
- le renforcement du recours au covoiturage,
- l'électrification du parc de véhicule,
- le renforcement du travail-à-distance,

- la réduction des distances domicile-travail.

Il s'est agi à chaque fois de procéder à des simulations afin d'estimer le volume des émissions qui seraient économisées sous condition de modification de la réalité par activation des leviers identifiés. Le travail engagé sur les aspects quantitatifs s'est fondé sur les données publiques à défaut de données spécifiques à une organisation employeuse. Les données utilisées sont celles de la base Mobpro de l'Insee. Ce sont des données bilocalisées domicile-travail à la commune, décrivant les caractéristiques de l'actif occupé, de son ménage et de sa résidence principale. Elles ne peuvent donc offrir qu'une vision assez grossière, du fait du découpage à la commune.

Le choix a été fait de centrer l'analyse sur les zones de Cherbourg et d'Orléans, afin de rentrer en cohérence avec les terrains principaux de l'enquête qualitative du projet. Le travail a consisté en une analyse des données disponibles sur la zone afin de pouvoir y déployer des scénarios contraignant la mobilité domicile-travail. L'objectif est de comprendre quelles sont les catégories d'individus les plus concernées par ces contraintes et ce que peuvent les différents leviers sur les enjeux de la décarbonation.

Les détails méthodologiques de l'approche quantitative sont fournis en annexe.

2.1.4. Une enquête qualitative

L'enquête qualitative constitue le cœur de la méthodologie employée dans cette recherche collective. La constitution d'un échantillon d'organisations employeuses pour prendre la mesure de l'agenda des contraintes sur les déplacements carbonés liés aux activités professionnelles et tester l'hypothèse de dispositifs plus contraignants, a été réalisée selon trois approches.

Cet échantillon est structuré en 3 sous-ensembles, qui réunissent au total 25 entretiens semi-directifs menés auprès de personnes occupant diverses fonctions au sein d'organisations (représentation du personnel, personnel d'encadrement, gestionnaire de flotte, autorité organisatrice, etc.)³⁹.

Une approche territorialisée menée sur deux territoires

³⁹ Les entretiens ont été dûment anonymisés de façon à respecter le cadre du RGPD : par les noms de personnes et d'entreprises, mais aussi par certaines fonctions susceptibles de conduire à l'identification des individus.

Si la mobilité se pose en des termes différents selon les trajets effectués et les caractéristiques territoriales propres à la géographie, à la structure de l'emploi ainsi qu'aux politiques publiques (aménagement et offre de transport)⁴⁰, les deux territoires retenus s'organisent autour de deux villes moyennes : Orléans et Cherbourg. Ces deux territoires sont intéressants à plus d'un titre.

Orléans métropole

⁴⁰ Il est toutefois bon de rappeler qu'en dehors du cas très particulier de Paris intramuros, les grandes tendances de la mobilité analysées en termes de part modale sont partagées sur l'ensemble du territoire. Elles dessinent des invariants qui font de la voiture le mode le plus utilisé, dès lors qu'on sort de la ville-centre. Sur 44 agglomérations analysées dans un rapport de la FNAUT, la part modale de la voiture est, en banlieue, de 70 %, plus proche de celle des zones périurbaines (75 %) que de celle des villes-centres (49 %). Mais ces comportements enregistrés dans les villes-centres se distinguent surtout dans les grandes métropoles où cette part modale est en dessous des 40 %, inférieure à celle de la marche. Dans les autres villes, celle-ci est inférieure à 35 %, bien derrière la voiture utilisée dans près de 54 % des déplacements. Bruno CORDIER, *Parts modales et partage de l'espace dans les grandes villes françaises* [Rapport], FNAUT, ADETEC-Qualité mobilité, 2022.

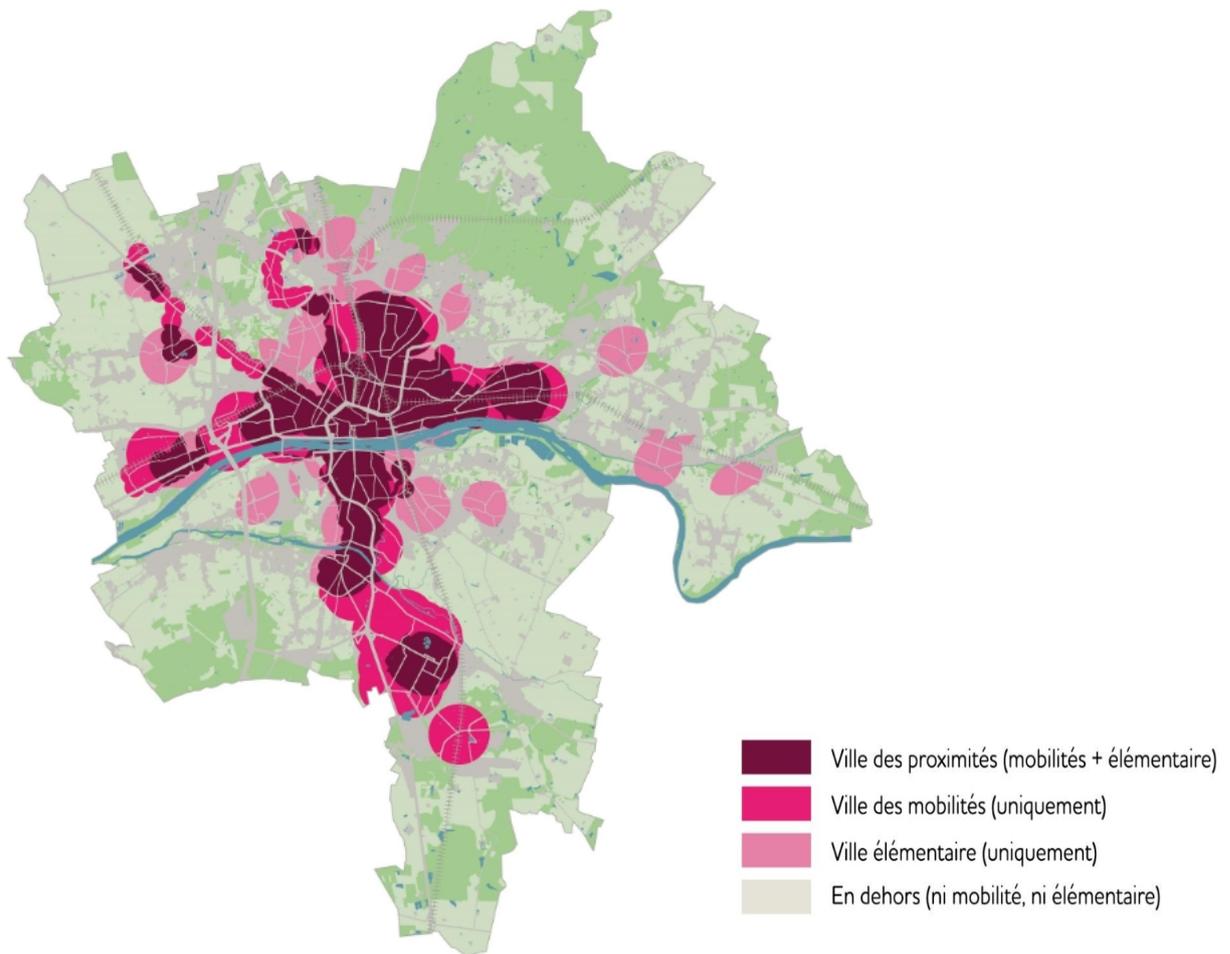


Figure n° 6 : « La ville des proximités » selon Topos, agence d'urbanisme des territoires de l'orléanais (périmètre de la métropole d'Orléans [URL : <https://storymaps.arcgis.com/stories/e6aa014944534eb7a34609e3006df290>]). La ville des proximités est fondée sur la localisation d'un bouquet de 7 services essentiels à une distance jugée acceptable (cf. infra).

L'intercommunalité orléanaise est organisée autour d'une ville-centre de 117 026 habitants et habitantes, et une métropole qui en compte plus de 290 000 sur un territoire urbain et périurbain. Les données dont dispose l'autorité organisatrice des mobilités permettent difficilement de renseigner les comportements en la matière. L'enquête ménage est trop ancienne (1976) et la dernière enquête ménage-déplacements réalisée par l'intercommunalité en 2014 n'a pas reçu l'agrément qualité du CEREMA. Il s'agit d'une enquête téléphonique réalisée sur un échantillon représentatif de 2 000 personnes.

Nous avons privilégié l'étude de structures professionnelles en menant un travail sur des zones d'activité économique. Le parc technologique d'Orléans La Source présente l'intérêt d'accueillir des structures de statuts variés (entreprises, administrations, établissements publics...). Il s'agit d'un territoire excentré, discontinu du reste de la commune et se rapprochant ainsi d'une commune de couronne. Une zone à urbaniser en priorité comprenant

des logements et des parcs d'activités s'y est implantée dans les années 1970. L'équipe dispose d'une connaissance préalable de ce terrain qui a facilité les entrées pour mener l'enquête. L'idée de l'approche par les lieux est de tester la façon dont la proximité spatiale de ces diverses structures peut constituer une ressource dans la gestion et les ajustements liés à la mise en place d'un rationnement. En particulier pour le domicile-travail, mais aussi pour des déplacements liés aux fonctions productives qui pourraient donner lieu à des mutualisations. Il s'agit ce faisant d'interroger la nature et l'intensité du dialogue territorial.

Structures rencontrées : CRRRS (1 000 salarié·es) ; université d'Orléans (1 200 salarié·es, agents et agentes); cabinet vétérinaire (6 salariées); Kuruma (190 salarié·es) ; AOM (Orléans métropole) ; agence d'urbanisme (Topos).

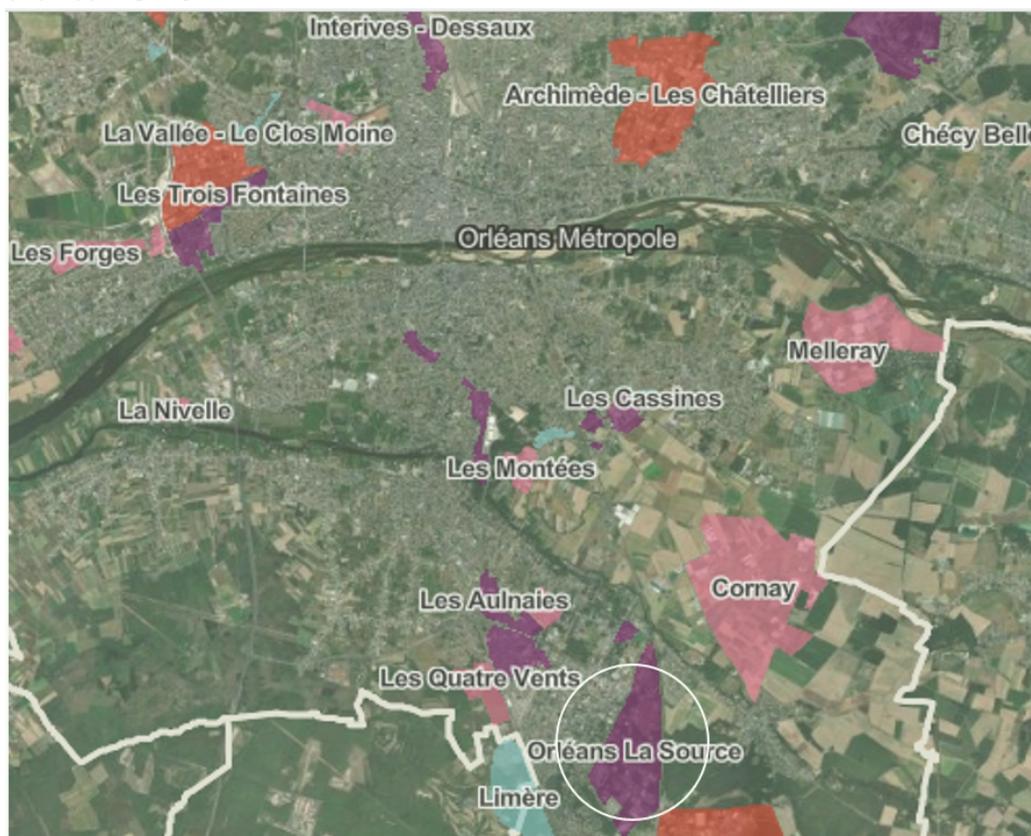
Le CRRRS

Le Centre de recherche sur les ressources et les risques du sol (CRRRS dit le « Cres ») est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui mène de front des activités de recherche et d'expertise dans le domaine géologique. L'établissement a près d'une trentaine d'installations régionales (métropole et outre-mer) et il est présent et mène des activités au sein d'une trentaine de pays à travers le monde principalement sur les continents européen et africain et de manière plus marginale en Amérique du Sud et en Océanie.

Le siège social de ce bureau d'études est implanté sur le pôle technologique de la Source (Orléans), distant de 12 km du centre-ville, et il regroupe 800 personnes. Le CRRRS emploie 700 ingénieurs, soit les deux tiers de ses effectifs totaux.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons rencontré la responsable de la direction RSE ainsi que le responsable de la commission RSE (représentant de salariés, élu au sein du CSE). Ces 2 personnes sont rattachées au siège de la Source, à Orléans. Nous avons aussi interrogé une représentante syndicale qui est rattachée au site de Montpellier et qui a été présidente de la commission environnement (ancienne dénomination de la commission RSE).

Figure n° 7 : Localisation du pôle économique de La Source. Source : agence d'urbanisme Topos



Cabinet vétérinaire

Ce cabinet vétérinaire est localisé au centre-ville de l'agglomération d'Orléans et donc très largement desservi par un réseau de transports urbains relativement dense. Un peu plus de 2 km séparent l'établissement de la gare ferroviaire et routière. 6 personnes travaillent au sein de cette clinique vétérinaire (2 associées cogérantes et 4 assistantes).

Nous avons interrogé 2 personnes au sein de cet établissement : une cogérante et une assistante médicale.

Kuruma

Kuruma France, compte 183 salariés sur le site de la commune d'Ormes (métropole d'Orléans). Installé sur la commune depuis 1981, c'est l'un des derniers sites de production du groupe en Europe (assemblage), le site britannique ayant fermé en juillet 2021. Les sites

italien et espagnol produisent des motos, tandis que le site français produit des tondeuses, débroussailleuses, groupes électrogènes et robots tondeuses (seule entité de production de ce type en Europe).

Le contexte de l'entreprise concernant ces sites de production est celui d'un départ de l'Europe, surtout en matière automobile. Le groupe asiatique, présent sur le territoire depuis 1964, compte par ailleurs des sites de distribution, dont le siège social est en région parisienne (Kuruma Europe Ltd – succursale France).

Les effectifs salariés sur le site de la commune d'Ormes peuvent doubler entre octobre et mars pour produire en prévision de la période des ventes qui se font pour l'essentiel au printemps. Notons que cette saisonnalité implique que deux mois dans l'année l'organisation du travail impose de mettre en place deux équipes (2x8).

Le site de production est implanté sur la commune d'Ormes, au sein de l'une des zones d'activité de la métropole d'Orléans. Cette zone d'activité, appelée Pôle 45, est localisée au nord-ouest d'Orléans et le site de Kuruma est distant de 9 km environ du centre-ville. Le Pôle 45 couvre une surface totale de 450 ha et emploie quelque 6500 salariés et salariées réparties au sein de 200 entreprises.

Figure 8 : Localisation de la zone d'activité Pôle 45. Source : agence d'urbanisme Topos.

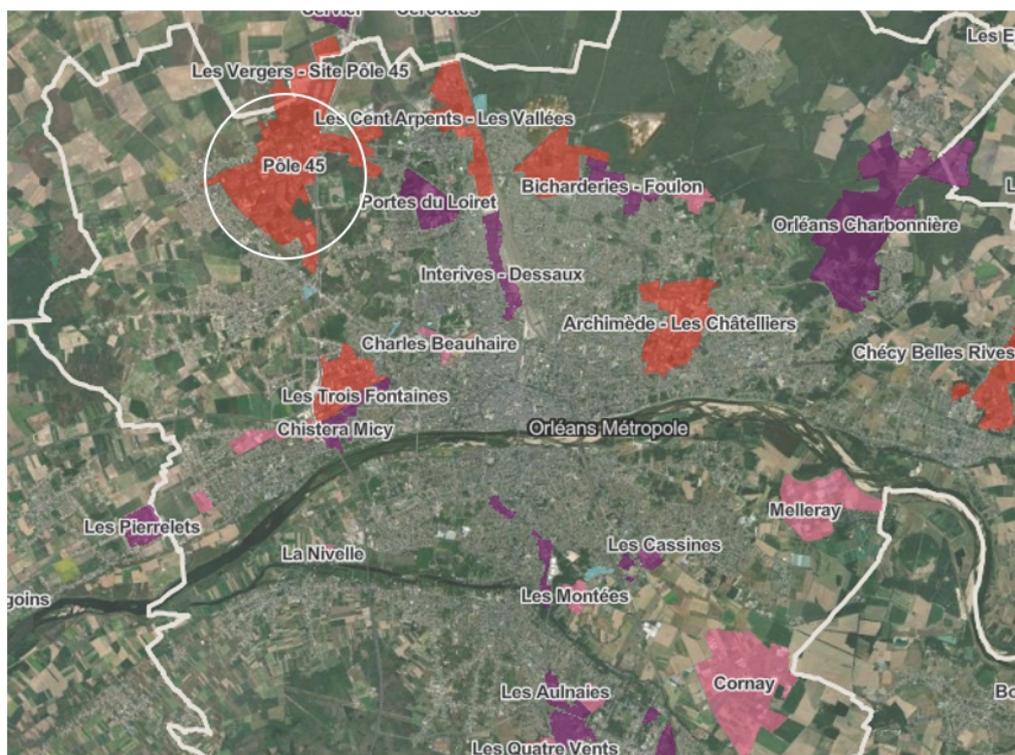


Figure n° 9 : « Le réseau de transport du Cotentin - été 2023 », communauté d'agglomération du cotentin, études et cartographie, Lille, été 2023, [URL : <https://www.capcotentin.fr/lignes-regulieres/>].

La communauté d'agglomération du Cotentin présente des caractéristiques différentes de celles d'Orléans mais également intéressantes. L'ensemble constitue une intercommunalité récente sur laquelle s'engagent des mutations en matière d'organisation des politiques de mobilité. En 2017, 9 intercommunalités ont fusionné en une seule pour réunir 129 communes correspondant au nord de la presqu'île du Cotentin. En dehors de Cherbourg-en-Cotentin, où habitent près de 80 000 habitantes et habitants, ce territoire est plutôt rural, composé de petits bourgs. L'ensemble compte 186 000 habitants et habitantes. Cette dynamique intercommunale a été le support de l'extension du VM à l'ensemble du territoire en 2021, ce qui a consacré une véritable montée en compétence de l'AOM. Celle-ci se traduit notamment par une politique dont on peut noter le caractère novateur à l'égard du déploiement sur l'ensemble du territoire à travers un réseau intercommunal cadencé à la demi-heure et l'intégration tarifaire, comprenant notamment une ligne SNCF.

D'un point de vue économique, le territoire est marqué par l'industrie énergétique autour de l'exploitation du nucléaire. D'importants sites de production comprenant plusieurs milliers d'employées et employés sont donc présents sur le territoire et constituent notre entrée privilégiée.

Structures rencontrées : CFE Flamanville ; Arsenal Defence ; Combusto 235 ; AOM (CapCotentin).

CFE Flamanville

Voir CFE plus bas.

Arsenal Defence

Arsenal Défense est un groupe industriel international qui conçoit, réalise, intègre, maintient en service, démantèle et déconstruit des sous-marins, des navires de surface et des armes de combat naval. Présent dans une vingtaine de pays, il produit pour une cinquantaine de marines dans le monde qui sont ses clientes et recense 40 000 emplois directs, indirects et induits. Il compte plus de 16 000 équivalents temps plein dont l'essentiel est réparti sur ses 10 sites en France. L'État est actionnaire majoritaire en détenant près de 65 % du capital.

Un bilan carbone est effectué annuellement sur les différents sites du groupe. En appliquant des facteurs d'émission réputés « pertinents », ce bilan était en 2022 de 218 000 tonnes de CO₂eq (scope 1, 2 et 3) dont 16 000 tonnes de CO₂eq attribuées aux déplacements domicile-

travail⁴¹ contre 18 000 tonnes de CO₂eq l'année précédente⁴². Ce bilan est assorti de trois objectifs :

- mesurer, piloter et réduire l'empreinte carbone des sites et activités de 5 % par an de 2021 à 2050 ;
- réduire la consommation énergétique de 5 % en 2021 et de 15 % d'ici 2025 ;
- améliorer le taux de valorisation des déchets de 10 % en 2021 et réduire le volume de déchets non dangereux.

Le site de Cherbourg est principalement dédié à la production de sous-marins nucléaires, technologie de pointe produite dans six autres pays dans le monde. Il hérite d'une longue histoire militaire et industrielle débutée sous l'ère napoléonienne. Situé dans l'ancien quartier industriel de l'arsenal, Arsenal Defence à Cherbourg occupe une superficie de près de 50 ha. Avec la base navale de la marine nationale, l'ensemble constitue la partie ouest du port. Seulement trois entrées permettent d'accéder à Arsenal Defence pour les près de 5 500 personnes qui y travaillent. 3 500 sont directement salarié-es de l'entreprise, auxquels s'ajoutent celles et ceux des sous-traitants. Selon le directeur du site, la répartition socio-professionnelle correspond environ à 1/3 d'ouvriers très qualifiés, 1/3 de techniciens et 1/3 de cadres. Ces catégories correspondent selon lui à un éloignement différencié. Les ouvriers résideraient à une distance plus proche que les cadres et techniciens. Les périodes de commande internationale génèrent un afflux de nouvelles personnes pouvant dépasser les 100 agents, travaillant pour la marine ou le gouvernement client. Ces afflux génèrent une pression sur l'habitat.

Les deux territoires d'étude présentent un certain contraste en matière de politique de transports. Le premier a été pionnier à l'égard de la réinvention du tramway en France, mais n'a pas connu d'autres dynamiques fortes depuis lors sur les enjeux automobiles. Le second vient tout juste de se structurer à un niveau intercommunal, saisi par les actrices et acteurs locaux pour relancer un programme d'actions innovant (nouveau réseau de bus périurbain, projet en cours de BHNS).

Quelques éléments quantitatifs sur ces deux territoires du point de vue du CO₂

Les 61 500 salarié-es qui travaillent à Orléans émettent, en moyenne annuelle, 336 kilogrammes de CO₂ au titre de leur mobilité domicile-travail – sur la base des hypothèses de

⁴¹ *Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise 2022* [Rapport], Paris, Arsenal Defence, 2023.

⁴² *Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise 2021* [Rapport], Paris, Arsenal Defence, 2022, page 24.

l'étude quantitative exposées ci-dessus et en annexe – et les 34 800 salarié·es qui travaillent à Cherbourg 270 kg – ces ordres de grandeur sont comparables avec ce que l'on obtient dans le cas des autres villes françaises prises pour étalon, même s'il faut noter que Cherbourg est une ville relativement peu émettrice comparativement à Bourges et Calais, tandis qu'Orléans est une ville plutôt émettrice comparativement à Nancy et surtout à Perpignan (figure 10, tableau 1). Quel que soit l'échelle d'analyse (entre ville-centre et pôle urbain), les employé·es sont les salarié·es qui émettent le moins dans les deux villes, en moyenne, avec un écart très net vis-à-vis des autres catégories socio-professionnelles. Pour les autres groupes, l'échelle d'analyse fait varier les écarts. Les ouvriers restent ainsi parmi les plus émetteurs et émettrices, mais sont devancé·es par les professions intermédiaires lorsque l'on regarde Orléans à l'échelle du pôle urbain, tandis que les cadres et professions intellectuelles supérieures se rangent dans une position intermédiaire-haute. En intégrant les emplois de la périphérie du pôle urbain (zones d'activité de banlieue), le groupe ouvrier émet moins de CO₂ sur ces déplacements liés au travail, y compris la minorité la plus émettrice de ce groupe. Ces résultats correspondent aux tendances enregistrées plus globalement à l'égard d'un allongement des temps et des distances de déplacements quotidiens plus fort pour les catégories modestes, notamment le groupe ouvrier, liées aux contraintes qui pèsent sur la localisation de l'habitat et des activités⁴³.

Les émissions par salarié sont légèrement plus élevées lorsqu'on se place au périmètre des pôles urbains (figure 10, tableau 2) : dans le cas d'Orléans, les salarié·es qui ont leur lieu de travail dans la commune centre ou dans sa banlieue, près de 107 000 personnes en tout, émettent en moyenne 339 kg de CO₂, soit 12 kg de plus que les seuls salarié·es qui travaillent à Orléans. La hiérarchie entre agglomérations se maintient – Orléans reste la ville qui émet le plus par salarié·e à l'échelle des pôles urbains – de même que les écarts d'émissions entre catégories socio-professionnelles, à l'exception des groupes ouvriers et des professions intermédiaires.

Figure n° 10 : Estimation des émissions de CO₂ et spécificités macro des agglomérations retenues

Tableau 1 - Estimation des émissions de CO₂ associés à la mobilité domicile-travail dans plusieurs agglomérations. Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

Ville	Orléans	Cherbourg	Bourges	Caen	Calais	Mulhouse	Nancy	Perpignan
Volume des émissions	20068	9400	11503	20368	9343	15410	17370	14323

⁴³ Sandrine WENGLANSKI, « Une mesure des disparités sociales d'accessibilité au marché de l'emploi en Île-de-France », *op. cit.* David CAUBEL, « Politique de transports et accès à la ville pour tous ? », *op. cit.*

(tonnes)									
Nombre de salariés au lieu de travail	61447	34822	35211	65304	28123	49770	59603	56926	
Émissions/salarié (kg)	327	270	327	312	332	310	291	252	

Tableau 2 - Estimation des émissions de CO₂ associés à la mobilité domicile-travail dans plusieurs agglomérations (pôles urbains). Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

Ville	Orléans	Caen	Mulhouse	Nancy	Perpignan
Volume des émissions (tonnes)	36353	33043	23467	32024	15628
Nombre de salariés au lieu de travail	107259	103426	74683	104703	62418
Émissions/salarié (kg)	339	319	314	306	250

Tableau 3 - Estimation des émissions de CO₂ associés à la mobilité domicile-travail par catégorie socio-professionnelle à Orléans, Orléans (pôle urbain) et Cherbourg. Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

Émissions par salarié (kg)	Orléans	Orléans (pôle urbain)	Cherbourg
Cadres et professions intellectuelles supérieures	320	335	294

Professions intermédiaires	364	378	280
Employés	258	275	215
Ouvriers	397	373	326

La distribution des émissions par les salariées et salariés se caractérise par de grands déséquilibres, entre une majorité de personnes relativement peu émettrices et une minorité de personnes qui émettent dans des proportions hors-norme. À Orléans, les 92 % des salarié·es sont à l'origine de la moitié des émissions, tandis que l'autre moitié des émissions est le fait de seulement 8 % des salariés – 91 % et 9 % respectivement à Cherbourg. C'est dire que si on devait plafonner les émissions à la moitié des émissions enregistrées en l'état actuel des choses, la proportion de salarié·es hors-quota – au sens de salariés dont la position au sein du classement individuels des émissions les place au-delà du rang correspondant, en cumulé, à la moitié des émissions – serait de l'ordre de 8 à 9 % (figure 10, tableaux 4).

Tableaux 4 - Les salariés les plus émetteurs et les moins émetteurs à Orléans, Orléans (pôle urbain) et Cherbourg

Orléans	Plus émetteurs (plus de 50 % des émissions)				Moins émetteurs		Ensemble	
	Nombre	En % des salarié·es	Émissions (en t.)	En % des émissions	Nombre	Émissions (en tonnes)	Nombre de salarié·es	Émissions
Cadres et professions intellectuelles supérieures	1 150	1,9	2 560	12,8	16 913	3 280	21 310	7 129
Professions intermédiaires	1 731	2,8	3 762	18,7	27 395	6 593	34 913	13 194
Employés	1 067	1,7	1 789	8,9	23 999	3 914	30 571	8 403
Ouvriers	866	1,4	1 924	9,6	16 312	4 387	20 466	7 627

Ensemble	4 814	7,8	10 035	50,0	84 618	18 174	107 259	36 353
----------	-------	-----	--------	------	--------	--------	---------	--------

Guide de lecture : 1,9 % des salarié·es émettent 12,8 % du carbone lié aux déplacements. Parmi les plus émetteurs et émettrices, ils et elles appartiennent à la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures.

Orléans (pôle urbain)	Plus émetteurs (plus de 50 % des émissions)				Moins émetteurs		Ensemble	
	Nombre	En % des salariés	Émissions (en t.)	En % des émissions	Nombre	Émissions (en tonnes)	Nombre de salariés	Émissions
Cadres et professions intellectuelles supérieures	4 396	4,1	3 849	10,6	16 913	3 280	21 310	7 129
Professions intermédiaires	7 518	7,0	6 602	18,2	27 395	6 593	34 913	13 194
Employés	6 572	6,1	4 489	12,3	23 999	3 914	30 571	8 403
Ouvriers	4 154	3,9	3 240	8,9	16 312	4 387	20 466	7 627
Ensemble	22 641	21,1	18 178	50,0	84 618	18 174	107 259	36 353

Cherbourg	Plus émetteurs (plus de 50 % des émissions)				Moins émetteurs		Ensemble	
	Nombre	En % des salariés	Émissions (en t.)	En % des émissions	Nombre	Émissions (en tonnes)	Nombre de salariés	Émissions
Cadres et professions intellectuelles supérieures	417	1,2	871	9,3	4 624	611	5 041	1 482

Professions intermédiaires	973	2,8	1 411	15,0	9 750	1 587	10 723	2 999
Employés	729	2,1	982	10,4	10 960	1 534	11 689	2 515
Ouvriers	1 116	3,2	1 438	15,3	6 253	966	7 369	2 404
Ensemble	3 234	9,3	4 702	50,0	31 587	4 698	34 822	9 400

À l'échelle du pôle urbain, le déséquilibre devient plus nuancé mais se maintient : parmi les salarié·es qui ont leur lieu de travail à Orléans ou dans sa banlieue, les salarié·es les plus émetteurs et émettrices, à l'origine de la moitié des émissions représentent 21 % de l'ensemble des salariés – ce qui suggère que les salarié·es qui travaillent en banlieue ont un profil légèrement plus homogène en termes d'émissions liées aux mobilités domicile-travail, comparativement aux salarié·es employé·es à Orléans. Cela suggère également que la proximité et la performance des réseaux de transport collectif joue sur cette empreinte carbone.

Les salarié·es les plus émetteurs et émettrices – nous revenons à l'échelle des communes-centre – se caractérisent par des traits sur- ou sous-représentés en comparaison de l'ensemble des salarié·es, mais ces particularités ne sont jamais absolues – si bien qu'il est possible de dire que les salarié·es les plus émetteurs et émettrices sont, à quelques spécificités près, des salarié·es comme les autres – et ne sont pas les mêmes entre les deux villes, Orléans et Cherbourg (figure 10, tableau 5). À Orléans, ce sont, un peu plus que les autres, des personnes salariées d'âge intermédiaire, plutôt peu diplômées, en position d'ouvrier, travaillant dans l'industrie ou la construction, ou appartenant aux professions intermédiaires, en couple avec des enfants, propriétaire d'une maison, en possession de deux voitures au moins. À Cherbourg, toujours en comparaison des autres salarié·es de la ville, ce sont plutôt des salarié·es un peu plus jeunes, un peu plus diplômés, un peu plus souvent cadres ou profession intellectuelle supérieure (mais aussi un peu plus souvent ouvriers), qui vivent un peu plus souvent seuls, un peu moins souvent propriétaires, un peu plus souvent logés en appartement, et un peu plus souvent en possession d'une seule voiture. Mais les écarts sont de l'ordre de quelques points de pourcentage dans la plupart des cas.

Parmi ces salarié·es très émetteurs et émettrices, les écarts peuvent varier du simple au double selon les catégories socio-professionnelles. À Cherbourg par exemple, les ouvriers et ouvrières sont les moins émetteurs et émettrices de cette catégorie (1,2t/pers), tandis que les cadres et professions intellectuelles émettent en moyenne près de deux fois plus (2,1t/pers). Le cas d'Orléans permet comparativement de préciser ces distinctions. Les personnes ouvrières qui émettent le plus, émettent autant que les autres CSP dans ce même ensemble des plus émetteurs et émettrices (autour de 2,2t/pers) à l'exception des employé·es (1,7t/pers).

Mais à l'échelle du pôle urbain, les émissions des ouvriers et ouvrières qui émettent le plus se rapprochent du bas du classement et des employé·es dans cet ensemble (0,77t/pers pour les premier·es, 0,68t/pers pour les second·es), tandis que les cadres, professions intellectuelles et professions intermédiaires restent à des niveaux plus élevés (0,87 et 0,88t/pers). Cela signifie qu'en incluant les emplois de banlieue, les émissions baissent pour tout le monde, mais surtout pour les ouvriers et ouvrières, ce qui corrobore le caractère en partie contraint de ces émissions liées à la localisation de l'habitat et des activités.

Tableau 5 - Caractéristiques des salariés les plus émetteurs (% en colonne).
Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

	Orléans		Cherbourg	
	Salariés les plus émetteurs	Ensemb le des salariés	Salariés les plus émetteurs	Ensemb le des salariés
Nombre de salariés	4 827	61 324	3 214	34 737
Âge				
Moins de 35 ans	30	33	41	35
Entre 35 et 45 ans	26	25	23	24
Entre 45 et 55 ans	29	26	24	27
Plus de 55 ans	15	16	13	14
	100	100	100	100
Catégorie socio-professionnelle				
Cadres et professions intellectuelles supérieures	24	23	19	16
Professions intermédiaires	36	34	30	32
Employés	22	30	21	27
Ouvriers	18	13	31	25
	100	100	100	100
Dernier diplôme obtenu				
Aucun diplôme ou CEP	7	7	6	5
CAP, BEP	26	21	30	31
Baccalauréat	21	20	25	24
Licence, BTS	31	33	25	28
Master, Doctorat	15	19	15	11
	100	100	100	100
Secteur d'activité				
	Salariés	Ensemb	Salariés	Ensemb

	les plus émetteurs	le des salariés	les plus émetteurs	le des salariés
Industrie manufacturière, industries extractives et autres	10	5	19	18
Construction	10	5	9	7
Commerce, transports et services divers	48	47	40	39
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale	32	43	31	35
	100	100	100	100
Type de ménage				
Homme vivant seul	7	9	13	10
Femme vivant seule	4	10	3	4
Plusieurs personnes sans famille	1	2	2	1
Famille principale monoparentale composée d'un homme avec enfant(s)	1	1	1	2
Famille principale monoparentale composée d'une femme avec enfant(s)	7	8	4	5
Famille principale composée d'un couple de deux 'actifs ayant un emploi'	62	56	59	62
Famille principale composée d'un couple où seul un homme a le statut 'd'actif ayant un emploi'	11	7	11	9
Famille principale composée d'un couple où seule une femme a le statut 'd'actif ayant un emploi'	5	6	3	5
Famille principale composée d'un couple d'aucun 'actif ayant un emploi'	1	1	1	1
Hors logement ordinaire	0	0	2	1
	100	100	100	100
Statut d'occupation du logement				
	Salariés les plus émetteurs	Ensemble des salariés	Salariés les plus émetteurs	Ensemble des salariés
Propriétaire	72	60	64	68
Locataire ou sous-locataire d'un logement loué vide non HLM	16	23	20	18
Locataire ou sous-locataire d'un logement loué vide HLM	8	13	10	11

Autre statut	4	4	5	3
	100	100	100	100
Type de logement				
Maison	84	63	76	82
Appartement	15	37	22	16
Autre type de logement	1	1	2	1
	100	100	100	100
Nombre de voiture du ménage				
Aucune voiture	2	9	1	1
Une seule voiture	33	38	29	27
Deux voitures	50	43	54	56
Trois voitures ou plus	15	10	14	15
Hors logement ordinaire	0	0	2	1
	100	100	100	100

Une focale sur des groupes multisites

Une autre entrée de notre étude privilégie l'enquête auprès de très grandes entreprises implantées sur l'ensemble du territoire. L'objectif initial était d'obtenir un rapport de confiance suffisamment important pour récolter des données quantitatives, ce qui ne s'est finalement pas avéré faisable. Il s'est aussi agi d'accéder à différents représentants et représentantes de ces entreprises pour accéder à différents points de vue sur des objets singuliers comme l'usage des véhicules de service ou de fonction.

Structures rencontrées : CRRRS ; CFE (175 000 salarié-es) ; CAMF (11 000 salarié-es) ;

Le CRRRS : cf. supra.

CFE

Le groupe Compagnie française d'énergie (CFE) emploie 173 490 personnes à l'échelle du groupe⁴⁴. Il a généré un chiffre d'affaires de 143,5 milliards d'euros en 2022, avec un déficit net de 12,7 milliards d'euros. Le groupe communique largement sur l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050 et en a fait sa raison d'être. Son actualité en France est marquée par la relance du nucléaire, placé en principal objectif par son président-directeur général. La gouvernance du groupe est organisée autour de son PDG, qui s'appuie sur un

⁴⁴ Les données reprises ici sont celle communiquées par le groupe : *Document d'enregistrement universel 2022* [Rapport], Paris, CFE, mars 2023, URL complète en biblio.

comité exécutif (dit comex) au sein duquel sont représentés l'ensemble des métiers du groupe, et un conseil d'administration composé de 18 membres.

Le groupe est présent sur les cinq continents et comprend une multitude de filiales. Nous n'évoquons ici que les entités enquêtées. Deux entrées ont été privilégiées.

Notre campagne d'entretien nous a permis de rencontrer les membres du pôle des services généraux de la Direction de la stratégie et projets qui compose la Direction des achats du groupe CFE. Cette équipe est le prestataire d'achat pour toutes les entités du groupe. Elle se place donc à l'interface entre ces entités qui expriment des besoins et une politique donnée par le comex qui oriente des objectifs sur ses achats en intégrant des cibles de réduction de l'emprunte carbone.

Nous avons également rencontré un responsable des relations au territoire d'une centrale nucléaire du Cotentin (Flamanville).

La CAMF

Complémentaires et assurances mutualistes de France (CAMF) est une société d'assurance à forme mutuelle, catégorisée comme grande entreprise par l'Insee. Son capital financier s'élevait en 2022 à près de 3 milliards d'euros de fonds propres et 6 milliards d'euros de cotisations perçues. L'entreprise répertoriait la même année un effectif de près de 10 000 personnes basées en France dont 6 000 conseillers, conseillères et gestionnaires⁴⁵.

Ses salarié-es sont réparti-es sur différents sites dont le maillage sur le territoire est présenté comme constitutif de l'identité de la CAMF⁴⁶. Son siège social est à Niort, berceau historique de la mutuelle fondée dans les années 1960. Il est organisé en différents bâtiments concentrés sur un campus réunissant environ 4 000 personnes, dans une zone d'activités. Celle-ci se caractérise par une faible densité, avec de grands parkings qui espacent les bâtiments entre eux (figure n° 8). Les cheminements dans ces lieux et sur leurs abords ne se prêtent guère à la marche à pied (absence de trottoir). Toutefois l'entrée du site n'est pas éloignée du centre-ville niortais. Il est accessible depuis la gare en 18 minutes en bus et en 10 minutes à vélo, selon différents sites proposant des itinéraires.



Figure n° 11 : entrée du campus de la CAMF à Niort. Capture écran à partir de Google Maps.

Un réseau de sites tertiaires de plus petite taille maille également le territoire national. En dehors du site parisien, ces derniers comptent entre 100 et 200 personnes. Leurs caractéristiques d'implantation urbaine et leur accessibilité en transport en commun sont très variables.

Enfin, environ 450 agences de proximité sont consacrées à l'accueil des 5,734 millions d'assuré-es cotisantes et cotisants (particuliers comme professionnels). Une politique de réduction du nombre d'agence est menée depuis quelques années.

Au total, ce sont près de 600 bâtiments qui sont exploités. Ils génèrent le déplacement occasionnel d'une partie du personnel d'un site à un autre. Parmi les principaux faits de mobilité au-delà des déplacements domicile-travail quotidiens, sont identifiés les effets d'une ventilation des agences de manière à maintenir des équilibres entre équipes.

« On a une configuration qui amène à un nombre important de déplacements entre sites. Parce que comme vous disait un... 450 agences... réparties sur l'ensemble du territoire, donc un maillage quand-même qui est assez étendu, euh et on est sur des agences qui peuvent être d'un salarié ou deux salariés, jusqu'à... jusqu'à 15, et donc quand on a des absents sur des sites de 1, 2 ou 3 salariés, ça nécessite un renfort, et le renfort vient d'une autre agence. Donc un nombre assez conséquent... assez... j'ai pas le chiffre en tête mais ça reste très... très élevé, de... de déplacements entre agences pour euh... motiver par euh... pour assurer un... un niveau de... de qualité de service, de réception, et... et d'ouverture à la clientèle. Donc... euh... là on est encore sur des schémas assez classiques où les personnes utilisent leur véhicule personnel... on n'a pas... à ma connaissance on n'a pas une politique spécifiquement, enfin spécifique ou identifiée euh par rapport aux enjeux qu'on... qu'on évoque. »⁴⁷

La CAMF affiche mettre au cœur de son activité un engagement notamment environnemental dans le cadre de sa politique RSE : « [s]ans but lucratif ni actionnaires à rémunérer, la CAMF investit ses profits au bénéfice des sociétaires et dans l'intérêt commun. 3 grands engagements RSE définis par le conseil d'administration : la jeunesse, les publics fragiles et l'environnement. Trois domaines d'engagement pour y accroître l'efficacité de notre action mutualiste et en démultiplier l'impact⁴⁸ ». Elle évalue son capital environnemental à 101 391 tonnes de CO₂eq émises annuellement (scopes 1, 2, 3 hors investissements).

Notre campagne d'entretiens nous a permis de rencontrer cinq personnes de mars à mai 2023. Elles appartiennent toutes au personnel encadrant dont certaines sont membres de la direction de la CAMF : un responsable des relations publiques, un responsable des supports

⁴⁷ Entretien avec un responsable relations publiques de la CAMF : E6_CAMF réalisé le 28 mars 2023.

⁴⁸ *Déclaration de performance extra-financière 2021 - CAMF SAM* [Rapport], CAMF2, page 8, URL complète en biblio.

opérationnels, un responsable immobilier et environnement de travail, une responsable RSE et son assistante.

Des collectivités territoriales

Nous avons également cherché à interroger des employeurs publics (commune et autorité organisatrice des mobilités). Ces derniers constituent un exemple d'organisation dont la localisation est très contrainte. Une municipalité étudiée bénéficie de l'un des réseaux de transport en commun parmi les plus denses en France et présente de ce point de vue un exemple de cas limite. Nombreuses sont les remarques en entretiens auprès des employeurs portant en effet sur le manque de services de transport en commun. Ce cas donne donc un contrepoint intéressant. Les villes-centres font-elles nettement mieux en tant qu'employeurs en matière de décarbonation des mobilités ?

Par ailleurs, l'occasion s'est aussi présentée d'interroger des autorités organisatrices des mobilités qui s'interrogent sur leurs propres politiques en matière de gestion interne des mobilités. Il y a, à cet égard, une question évidente d'exemplarité en la matière, même s'il ne s'agit pas d'adopter une perspective d'évaluation des politiques publiques.

Structures rencontrées : Ville de Villefaubourg ; Cap Cotentin ; agence d'urbanisme d'Orléans (Topos) et Métropole d'Orléans.

2.1.5. Une enquête qualitative menée auprès des salarié·es

Intégrée à cette enquête qualitative, une approche par le bas est venue compléter le dispositif. Cette approche a fait l'objet du recrutement d'une stagiaire qui l'a réalisée dans le cadre de son master de géographie. Ce dispositif complète l'entrée territoriale déployée à Orléans la Source en interrogeant la population active salariée. Cette démarche d'enquête par le bas interroge les pratiques en matière de déplacements domicile-travail et la façon dont cette question est évoquée dans le cadre des organisations.

Trois séjours prolongés sur place ont été organisés. Après un travail d'identification des zones les plus propices à cette enquête de terrain (approche urbanistique du territoire), 156 personnes ont été interrogées donnant lieu à 18 entretiens semi-directifs plus poussés.

2.2. Périmètre et résultats

Cette partie discute des difficultés rencontrées dans la démarche d'enquête au vu de la spécificité de l'objet d'étude, notamment du contexte des organisations, puis présente un résumé de l'ensemble du rapport, afin à la fois d'en fournir le plan et d'en faciliter la lecture.

2.2.1. Difficultés méthodologiques lié à l'objet étudié

Au total, 72 entretiens semi-directifs ont été menés selon des modalités différentes, sur des territoires présentant diverses caractéristiques et auprès d'organisations de taille variable. Notre protocole d'enquête vise donc à croiser plusieurs entrées sur cet objet des mobilités liées au travail. Mais il s'agit-là d'un découpage scientifique d'une réalité sociale qui n'est pas forcément appréhendée par les personnes rencontrées selon cette délimitation.

Une première difficulté tient à la dimension prospective du questionnement sur un hypothétique dispositif de rationnement. Tout envisageables qu'ils soient, les quotas de rationnement des mobilités carbonées tiennent *a priori* de la fiction dans les terrains investis. Or, projeter la personne interrogée dans un dispositif fictionnel renforce le risque – au demeurant toujours présent dans la relation d'enquête sociologique – d'« imposer aux sujets des questions que leur expérience ne leur pose pas et [d]'omettre les questions qu'elle leur pose »⁴⁹. L'imposition de problématique constitue l'un des défauts méthodologiques le plus couramment dénoncé dans les techniques sondagières. L'ethnocentrisme procède ici d'une généralisation abusive de l'expérience sociale du chercheur ou de la chercheuse et d'une traduction trop rapide des questions qu'il ou elle se pose par l'intermédiaire de prénotions sur le milieu observé.

En même temps, cette précaution ne doit pas faire comme si un problème public à l'égard de la réduction des émissions de carbone n'était pas bel et bien existant, au point que les personnes rentrées ne puissent s'en extraire⁵⁰. L'enjeu est bien de saisir les caractéristiques de ce problème public depuis l'intérieur des organisations observées. Comment s'approcher des façons qu'ont les organisations de raisonner à l'égard des mobilités carbonées liées à l'activité professionnelle ? Il s'est agi en d'autres termes de voir comment les problèmes se posent aux structures et faciliter l'expression de nos interlocutrices et interlocuteurs sans la dénaturer pour ensuite seulement procéder à une analyse reproblématisée.

⁴⁹ Pierre BOURDIEU, Jean-Claude PASSERON et Jean-Claude CHAMBOREDON, *Le métier de sociologue*, Mouton., Paris, La-Haye, Mouton : Bordas, 1968, page 65.

⁵⁰ Erik NEVEU, *Sociologie politique des problèmes publics*, Paris, Armand Colin, 2015.

À l'inverse du rationnement, le cadrage législatif des mobilités liées aux activités professionnelles structure aujourd'hui la façon dont les acteurs socio-économiques enquêtés se pose la question de la décarbonation. Mais il faut encore se garder d'une lecture trop mécaniste de la mise en œuvre du droit et des dispositifs d'action publique. Un premier enjeu est donc bien d'interroger la façon dont l'agenda climatique, tel qu'il se traduit institutionnellement, bouleverse la réalité sociale des organisations, leur façon d'envisager le management des salarié·es au quotidien et des stratégies à plus long terme.

Le choix opéré a d'abord consisté à prendre acte, dans la relation d'enquête, d'un agenda climatique se traduisant dans une série de mesures d'action publique, et de partager des données sur les émissions liées au secteur des mobilités, souvent méconnues puisque les transports ne constituent pas le premier volet choisi pour décarboner dans la majorité des cas. L'agenda climatique constitue bien une réalité sociale. Cependant, cela conduit aussi à un autre biais de la relation d'enquête qui conduit la personne interrogée à adopter le comportement, les formulations qu'il ou elle perçoit comme socialement les plus acceptables aux yeux de l'enquêteur ou de l'enquêtrice. On parle à cet égard de pression d'alignement. La contextualisation de l'entretien, de la situation de la personne dans l'organisation – irréductible à sa fonction – mais encore la multiplication des entretiens et l'accès à une littérature grise, produite dans les organisations, nous a conduits à réinterpréter certains propos.

La difficulté à convoquer l'ordinaire de la mobilité liée au travail s'est ainsi confrontée aux formes de pression du débat public, notamment dans la mesure où la relation d'entretien conduit à déléguer à la personne interrogée l'observation de ses pratiques. Cette pression du débat public peut la conduire à reformuler les questions posées en dehors du sujet traité. Cela est d'autant plus une tendance que le cœur d'activité de l'entreprise en question est lui-même lié à la décarbonation, ce que nous avons observé dans les entreprises liées à l'énergie présentes dans notre échantillon. C'est le cas à Combusto 235 où la responsable RSE est revenue longuement sur le cœur d'activité de la structure pour convaincre des bien-fondés du recyclage des déchets nucléaires et renégocier ainsi la focale sur les mobilités, qui lui apparaît comme un découpage trop artificiel de la contribution à la décarbonation de son entreprise. Enfin l'influence du débat public en la matière peut orienter la relation d'entretien sur le mode de la suspicion. Cela a particulièrement été le cas de responsables RSE les conduisant bien souvent au mutisme. C'est là un résultat intéressant de la relation d'enquête, qui s'éloigne pourtant des espérances initiales à l'égard de l'échange de données.

Si nous avons donc privilégié le commentaire de situations vécues, comme préalable indépassable, les récentes périodes de crise, énergétique ou liée au Covid, ont été des points d'appui essentiels pour évoquer des cas concrets de renforcement des contraintes. Nous avons aussi réservé, lorsque la relation d'entretien s'y prêtait, un questionnement explicite sur l'idée de rationnement des mobilités, présenté comme un dispositif fictionnel, mais probable et existant déjà dans l'univers des solutions pouvant être arbitrées (l'usage passé de mode de

rationnement sur les carburants notamment est un point d'appui). Si nous parlons ici du rationnement en termes de fiction, c'est que ce dernier peut aussi être employé en guise de dispositif d'enquête dont les fins premières peuvent être de révéler l'ordinaire des pratiques de mobilité. Ce type de dispositif est employé pour outiller la relation d'enquête et « rendre compréhensible et appropriable par l'enquêté la posture du sociologue et pour inciter celui-ci [...] entrer dans une collaboration avec celui-là »⁵¹. Déployée en fin d'entretien, la projection fictionnelle s'est avérée utile pour faire apparaître des contraintes éludées dans l'exposé des actions menées au sein des organisations. Elle a permis de mesurer le décalage entre ce que le rationnement implique en termes de pilotage des mobilités et l'état des outils existants pour ce faire, notamment vis-à-vis de l'équipement des structures sur le recensement des pratiques de mobilité. Dans notre cas toutefois, le dispositif imagier associé à la fiction n'a permis qu'une appréhension limitée de la situation de rationnement.

Enfin, une partie des personnes interrogées ont privilégié la passation des entretiens à distance, par l'intermédiaire d'outils de visioconférence. Or cela n'a pas toujours permis de franchir les portes de l'organisation. Autrement dit, ces conditions d'entretien nous ont semblé propices à l'évitement de certaines questions et à un exposé superficiel des actions menées ou des freins à la décarbonation que pose le fonctionnement des structures employeuses. Cela a été notamment le cas de certains entretiens menés avec la CAMF. L'un d'entre eux a ainsi conduit à une situation de refus de l'interaction, malgré l'acceptation initiale du principe de l'entretien, conduisant à un échange où chaque question est négociée dans le but de ne pas y répondre. À l'inverse, le face-à-face produit une forme de pression à l'acceptation de la relation d'entretien qui condamne d'une certaine manière la personne à jouer le jeu d'un rapport social dont elle ne peut *a priori* se défaire immédiatement (ne serait-ce que du fait des conventions sociales qui découlent du déplacement du chercheur ou de la chercheuse). Le plus souvent la personne accorde plus de temps qu'il n'a été imparti initialement. La plus-value du déplacement est aussi nette pour prendre la mesure de la matérialité physique de l'environnement de travail qui est un élément-clé pour comprendre les problèmes de déplacement. Le choix du mode de transport pour se rendre à l'entretien et la traversée du site donnent ainsi de précieux éléments de problématisation de la réalité vécue par les salarié·es. Enfin, ce déplacement ouvre d'autres cadres d'interaction lorsqu'il est possible de déambuler avec la personne sur son lieu de travail. Ces interactions situées outillent l'entretien en incitant au commentaire d'expérience. Cela a notamment été possible au CRRRS, à Arsenal Defence et à Combusto 235. Dans ce dernier cas, la déambulation est venue utilement compléter le discours tenu en entretien. En l'occurrence, le simple fait de raccompagner la responsable RSE à l'un des parkings de l'entreprise nous a permis d'évoquer les projets de construction en la matière et de co-voiturage.

⁵¹ Pierre FOURNIER et Pascal CESARO, « Les ressources de la fiction pour l'entretien », *Sociologie*, 1 décembre 2020, N° 4, vol. 11, URL complète en biblio.

2.2.2. Résultats et présentation du plan

Les mobilités liées au travail, au sens des déplacements domicile-travail et des mobilités effectuées dans le cadre de l'activité professionnelle, sont l'un des secteurs principaux des émissions de gaz à effet de serre dans le domaine des mobilités. L'enquête ici réalisée, qui s'est appuyée sur divers dispositifs, vise à comprendre dans quelle mesure les organisations (entreprises, administrations, associations...) pourraient être des lieux pertinents pour agir sur la réduction de l'impact de ces mobilités sur le réchauffement climatique. Ce questionnement intègre une dimension quantitative, visant à approcher la pertinence des ordres de grandeur d'émissions en jeu. Il intègre aussi une dimension qualitative visant à saisir les mécanismes et dynamiques à l'œuvre dans les organisations sur lesquels pourraient ou devraient agir de nouveaux dispositifs d'action publique. L'horizon de contrainte envisagé est *in fine* celui d'un rationnement fondé sur une limitation par organisation des possibilités d'émissions liées à ces mobilités.

Pour ce faire, la démarche de recherche s'est d'abord intéressée aux cadres organisationnels qui interviennent sur les mobilités liées au travail en interrogeant les modalités de leur prise en charge et d'éventuelles dynamiques qui les placeraient au-devant de l'agenda des organisations (partie I). Ces mécanismes et controverses liés à la prise en charge des mobilités liées au travail sont ensuite étudiés à l'aune des dispositifs et démarches identifiées dans notre échantillon. Ils mettent en exergue le poids de représentations héritées des modalités jusqu'ici privilégiées pour envisager la mobilité et les enjeux environnementaux. Il en ressort une posture des organisations, marquée par un attentisme fataliste qui nous semble renforcer la pertinence d'une régulation politique plus importante sur ces enjeux (partie II).

(Partie I) Les mobilités liées au travail relèvent d'un cadre qui est aujourd'hui extrêmement flou dans la mesure où elles ne sont pas réellement pilotées au sein des organisations (I.1). Néanmoins, du fait de l'évolution générale du débat public et du cadre légal, les organisations se saisissent de plus en plus de ces thèmes (I.2), suivant en particulier les récentes évolutions instaurées par la LOM qui incitent à faire reposer davantage ces enjeux sur le dialogue social (I.3).

(I.1) Enquêter sur la possibilité de rationner les mobilités liées au travail suppose d'abord d'entrer dans les organisations pour comprendre la façon dont elles se saisissent de ces questions et trouver les personnes susceptibles d'en parler. Encore faut-il que ces enjeux soient pris en charge en tant que tels par les organisations. Le plus souvent ce n'est pas le cas et nous n'avons pas identifié de structure où la question serait centralisée et identifiée comme un objet en soi, au sein d'un service particulier. Les mobilités liées au travail relèvent de différentes logiques qui croisent des services variés : RH, gestion de flottes, services achats,

RSE... Il en résulte une atomisation de la gestion de ces questions, dont on peut émettre l'hypothèse qu'elle permet des marges de manœuvre utiles au management, sans que cela ait été construit explicitement comme tel. De ce fait, lorsque des préoccupations se font jour sur l'impact environnemental des mobilités générées par les activités professionnelles, elles se retrouvent peu encadrées et trouvent peu de débouchés cohérents, ce qu'illustrent trois cas monographiques plus précisément étudiés selon des configurations différentes : une mise à l'agenda ambiguë, un opportunisme décentralisé et une exemplarité legaliste.

(I.2) Ce cadre hérité est toutefois mis au défi des transformations écologiques qui pénètrent les enjeux des organisations par de multiples vecteurs (cadre réglementaire, attentes du personnel, exemplarité vis-à-vis de l'extérieur...). Plusieurs initiatives plus structurées voient donc le jour au sein des organisations. Trois sont plus spécialement étudiées. Premièrement, un groupe interne de jeunes salarié·es positionné·es en situation de force de proposition sur ces questions par la direction, dans le cadre d'une innovation managériale. Deuxièmement, une dynamique d'innovation fondée sur une politique d'achats qui se veut vertueuse, dont l'efficacité est fondée sur le caractère centralisé de l'entreprise concernée. Troisièmement, le cas d'un grand groupe qui profite de ce sujet pour ouvrir un dialogue partenarial et se positionner en force de proposition vis-à-vis d'autres entreprises. Ces différentes démarches visant à la décarbonation des mobilités liées au travail produisent des effets sur certains aspects de la question, mais se heurtent à ou contribuent à renforcer des invariants qui sont peut-être au cœur du problème et touchent à la façon dont le sujet est construit au sein des organisations.

(I.3) L'une des dynamiques d'innovation étudiées est extérieure aux organisations et provient d'une évolution récente du cadre réglementaire, dont il est net qu'il peut être puissant comme l'illustrent les transformations à l'œuvre liées au décret tertiaire pour les bâtiments. Pour les mobilités, le pari récent fait par la LOM est de miser sur le dialogue social au sein des organisations en intégrant des questions de mobilité – et notamment les sujets afférents aux déplacements domicile-travail – au sein des négociations annuelles obligatoires (NAO). Logiquement au vu de l'analyse précédente portant sur la façon dont cette question est posée au sein des organisations, notre étude constate une appropriation faible de ces sujets par ces négociations, qui abordent bien d'autres thèmes. Il en résulte une focalisation sur les dispositifs *prêts à l'emploi* et relativement récents, perçus comme des mesures permettant de traiter le sujet, notamment le FMD. On constate à cet égard une tendance à l'opposition de deux logiques à l'œuvre dans les organisations : la démocratie sociale et ce qui pourrait être qualifié de « démocratie managériale⁵² » qui domine jusqu'alors les démarches d'exemplarité mise en œuvre et qui mettent en valeur quelques dirigeant·es, manager·ses ou salarié·es – par analogie avec la démocratie participative. Pourtant, la LOM invite à sortir les mobilités du

⁵² Nous relevons dans le développement les similitudes avec le fonctionnement de certaines logiques de démocratie participative et des critiques qui peuvent lui être faites. Voir par exemple Manon LOISEL et Nicolas RIO, *Pour en finir avec la démocratie participative*, Paris, Textuel, Petite Encyclopédie critique, 2024.

périmètre uniquement managérial qui était la norme auparavant avec les plans de déplacements des entreprises et à ouvrir le sujet aux représentations syndicales. Mais ces dernières sont peu armées sur ces enjeux et pourraient contribuer à en faire des acquis sociaux plus que les lieux d'un nécessaire ajustement des pratiques. En ce sens, l'ouverture de la LOM manque de leviers pour devenir véritablement efficace. Un rationnement pourrait, par exemple, en constituer un, du fait qu'il deviendrait un sujet central des négociations entre partenaires sociaux.

Cette première partie dresse donc le constat d'une question des mobilités liées au travail en grande partie encore orpheline dans les organisations. Qu'elles ne relèvent de personne ou de trop de monde, elles se trouvent sans scène explicite et ouverte où elles deviendraient un sujet de discussion et de décisions. La LOM est partie de ce constat pour tenter de leur en donner une, mais les partenaires paraissent encore peu outillés pour que cette dynamique débouche sur des transformations à la hauteur des enjeux. Il en résulte que les initiatives prises sont souvent peu lisibles, suivent des solutions toutes faites et conduisent à des situations paradoxales, en aggravant parfois le problème au lieu de contribuer à sa résolution. Le passage vers des mobilités décarbonées reste dans le périmètre patronal et se trouve ainsi contraint d'abord par les objectifs de production et de rentabilité et brouillé avec d'autres facteurs managériaux, à différents échelons. Ce qui ouvrirait la porte à de nouveaux outils de contraintes pour jouer sur les objectifs des organisations.

(Partie II) À partir de cette configuration socio-technique, la partie II explore les mesures à l'œuvre dans notre échantillon de manière plus exhaustive. Elle interroge directement les problèmes liés à leur mise en œuvre et à leur efficacité pour les confronter au contexte récent plus favorable à des politiques publiques de contrainte lié à la crise Covid ou aux engagements publics à l'égard de la baisse des émissions. Elle analyse d'abord les leviers désormais classiques utilisés par les organisations pour décarboner les mobilités (II.1) : électrification, co-voiturage, mobilités actives.... En les croisant avec une analyse quantitative sur les zones d'Orléans et de Cherbourg, elle constate le caractère limité des effets que ces mesures peuvent produire en termes environnementaux. Cette inefficacité est rapportée au fait que les organisations sont héritières d'une situation qui les a peu mises en responsabilité sur les mobilités qu'elles génèrent, d'où le caractère secondaire de l'efficacité des mesures prises, renforcé par une logique d'incitation et d'actions relevant de la RSE, aux effets peu mesurés (II.2). Dans ce paysage plutôt négatif, certains points d'appui sont pourtant identifiables et pourraient constituer autant de précurseurs d'une politique plus contraignante comme celle du rationnement (II.3).

(II.1) Les organisations ont lancé depuis plusieurs années des mesures diverses pour réduire l'impact environnemental des mobilités qu'elles occasionnent. Mais elles demeurent très peu efficaces et font rarement l'objet d'une évaluation. Notre analyse revient sur les principales

mesures prises pour faire évoluer les systèmes de transport : électrification du parc, incitation au co-voiturage, travail sur le transport collectif, incitation aux mobilités actives. Conformément aux analyses quantitatives menées en parallèle, il apparaît que ces mesures ne sont pas à la hauteur, ni de l'urgence ni de l'ordre de grandeur des transformations à envisager. Des mesures de réduction de la demande semblent indispensables, ce qui se traduit en particulier par le télétravail dans la sphère professionnelle. Si cette modalité de travail est devenue un impératif pour nombre d'organisations, afin de rester attractives sur le marché du travail, elle se heurte elle aussi à des limites touchant à la nature du travail en équipe. L'autre levier de réduction de la demande dont disposent les organisations est leur politique foncière : notre enquête montre que les stratégies en la matière sont complexes et que la réduction de l'impact des mobilités n'est qu'une composante assez mineure des choix réalisés, malgré des discours qui peuvent les mettre en avant.

(II.2) Ce paysage global d'une forme d'inefficacité collective s'explique en partie par le fait que les organisations sont jugées massivement comme n'étant pas responsables d'une part essentielle des mobilités qu'elles génèrent *de facto*, à l'instar des déplacements domicile-travail. Certes, elles se trouvent impliquées financièrement par le VM, que la LOM a diffusé sur l'ensemble du territoire. Mais cette contribution financière peut les amener à se défausser sur les AOM de la mauvaise desserte des zones où elles sont localisées. Cette exonération de responsabilité des organisations est renforcée par le sentiment partagé que seule la salariée ou le salarié est responsable de sa mobilité domicile-travail, ce que montre notre enquête à Orléans. L'individu se retrouve ainsi porteur de contraintes structurelles auxquelles son employeur a pourtant contribué en partie. La mauvaise représentation des coûts de la mobilité, en particulier automobile, accentue encore cette dynamique. Les actions qui permettent aux individus de ne pas pratiquer l'autosolisme relèvent donc en grande partie d'actions volontaires des organisations. L'étude s'est notamment intéressée aux cars de ramassage de plusieurs grands groupes, dont l'existence résulte d'un partage d'intérêt entre le personnel, qui voyage ainsi pour moins cher, et les entreprises, qui s'assurent d'un personnel fiable, dans des contextes d'industries sensibles. Pour autant, ces cars de ramassage comme des dispositifs plus courants portés par les RSE ne font pas l'objet d'évaluations socio-économiques ou environnementales. Ils répondent à d'autres objectifs, de sécurité pour les premiers, de communication pour les seconds. Le fonctionnement généralisé sur le principe de l'incitation définit un cadre qui masque les antagonismes pourtant à l'œuvre dans les organisations.

(II.3) Ce cadre incitatif est donc celui dont il conviendrait de sortir pour mettre en œuvre un cadre contraignant les émissions de carbone générées par les mobilités liées au travail, comme le propose un dispositif de rationnement. Notre enquête a identifié plusieurs dynamiques aujourd'hui à l'œuvre permettant d'avancer dans ce sens en vue d'outiller les organisations pour permettre une redéfinition du problème environnemental en leur sein. D'abord, qu'elles le veuillent ou non, les organisations sont perméables au monde extérieur et se trouvent aussi confrontées à la montée de formes d'écocitoyenneté parmi leur personnel. Notre enquête a identifié le cas d'une grosse entreprise qui s'appuie sur cette dynamique pour promouvoir des

actions de décarbonation assez avancées par rapport aux autres structures étudiées. Ensuite, le contexte réglementaire et les échanges avec les clients et fournisseurs conduisent à faire monter les instruments de mesure des impacts environnementaux, comme l'illustre l'intégration récente du scope 3 dans les bilans carbone. Cette tendance fait rentrer, par les services d'achats notamment, des outils intéressants pour un possible rationnement. Dans cette lignée, des entreprises nouvelles ou plus anciennes se positionnent comme des acteurs intermédiaires offrant des services pour réduire l'impact des mobilités liées au travail, renforcées par l'expérience de la gestion du Covid qui a contraint les organisations à s'intéresser plus qu'avant à ces questions. Enfin, les AOM, relancées par la LOM, sont en recherche d'un rôle plus proactif vis-à-vis des organisations, notre enquête ayant identifié des collaborations fructueuses entre AOM et entreprises, pouvant laisser penser qu'un dialogue plus efficace et non une simple relation financière résumée au VM pourrait s'ouvrir.

I- La mobilité carbonée liée au travail : un non-sujet dans les organisations ?

Des cadres organisationnels à réinterroger

Travailler sur les mobilités de personnes générées par les organisations suppose d'interroger la façon dont ces questions sont saisies par les personnes et les groupes qui les constituent. Cette première partie vise donc à suivre ces enjeux et la façon dont ils sont positionnés au sein des organisations, afin de comprendre si un rationnement pourrait s'appuyer sur des cadres ou dynamiques préexistants. Les mobilités carbonées liées au travail font-elles l'objet de préoccupations montantes au sein des organisations ? Sont-elles constituées en enjeux, en problèmes ou en question déjà à l'agenda des espaces de décision ou de négociation qui président leur gouvernance ?

Nous nous plaçons ici dans une perspective constructiviste des problèmes sociaux⁵³, appliquée à l'espace social des organisations, en prenant en considération leur caractère non monolithique mais aussi leur insertion avec un milieu, un territoire – considérés à différentes échelles – et interagissant avec d'autres structures, en réponse à des normes et des incitations diverses. Ce questionnement vise à saisir des mécanismes impactant ces dynamiques de mise à l'agenda en regardant comment peut se constituer ou se définir le problème des mobilités

⁵³ Erik NEVEU, *Sociologie politique des problèmes publics*, *op. cit.*

carbonées liées au travail⁵⁴. C'est à partir de ces mécanismes que nous opérerons, dans notre seconde partie, une revue plus exhaustive des mesures qui nous ont été présentées dans les organisations enquêtées en vue d'envisager les éléments sur lesquels le rationnement peut apporter des perspectives de réponse.

La perspective générale de cette première partie rend compte d'un enjeu des mobilités liées au travail qui peine à se constituer en tant que tel et reste à l'état de question essentiellement orpheline, alors même qu'elle met en branle plusieurs composantes au sein des organisations. Il en résulte que cet objet des mobilités liées au travail est pour l'essentiel un sujet non investi en tant que tel, voire tabou, c'est-à-dire dont la constitution se heurte à certains intérêts. Si des dynamiques s'engagent néanmoins sur ces questions, elles sont encore relativement marginales, non coordonnées et saisies par opportunités en fonction d'autres objectifs.

1. Les mobilités carbonées liées au travail sont-elles encadrées ? Un problème en quête de *propriétaires* dans les organisations

La première difficulté rencontrée pour étudier un possible rationnement des mobilités liées au travail tient à la façon dont le problème existe ou non dans les organisations. Pour l'essentiel, il ne s'agit pas d'une question qui est véritablement abordée dans les cas étudiés ici. Elle ne se trouve d'abord pas discutée collectivement et ouvertement. De nombreux exemples développés dans cette première partie l'atteste. Pour s'intéresser aux processus et mécanismes de construction des problèmes et à et à leur diffusion dans différents espaces sociaux, jusqu'à leur prise en charge par des dispositifs publics s'imposant à toutes et tous, la sociologie constructiviste s'intéresse au travail collectif qui font exister ces problèmes. Elle utilise pour cela la notion de *propriété* pour s'intéresser à la capacité qu'ont certains acteurs ou groupes à se saisir d'une question et à en imposer une définition qui agit sur la façon de le traiter⁵⁵. Ces *propriétaires* défendent une formulation du problème, un faisceau de causes,

⁵⁴ Daniel CEFAL, « La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 1996, vol. 14, n° 75 ; Jean-Baptiste COMBY, « La contribution de l'État à la définition dominante du problème climatique », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2009, vol. 2009, n° 1, p. 17-29 ; John W. KINGDON, *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Glenview-London, Scott, Foreman and co, 1984.

⁵⁵ Joseph R. GUSFIELD, *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant: la production d'un ordre symbolique*, Paris, Economica, 2009.

mais aussi des solutions. En matière d'émissions de CO₂ liées aux mobilités, le problème est défini en dehors de l'espace des organisations. Mais l'une des premières tâches a consisté pour nous à comprendre si les organisations avaient leurs propres « propriétaires », « récepteurs » ou « intermédiaires » de ce cadrage en interne. Cela nous a permis de constater l'absence d'existence de ce problème public dans les organisations, où celui-ci fait plutôt écho à des préoccupations diverses cadrées selon des termes différents que ceux définis par la SNBC.

1.1. Quels interlocuteurs ou interlocutrices pour discuter des déplacements carbonés dans les organisations ?

L'une des grandes difficultés auxquelles chaque enquêteur et enquêtrice a été confrontée est liée à l'absence d'interlocuteur ou interlocutrice dont la mission serait la décarbonation des mobilités.

Cette question renvoie à la capacité des organisations à centraliser l'information et au pilotage d'initiatives visant à intervenir sur le sujet. On pourrait penser qu'en la matière la taille de l'organisation soit un gage d'instrumentation et de structuration à même de prendre en charge l'enjeu, au vu de l'importance des déplacements dans le fonctionnement des grandes organisations de manière générale, ou encore par le nombre de postes d'encadrement, proportionnellement plus important à mesure qu'une organisation acquiert une certaine taille. On pense également aux enjeux de communications qui agissent sur des politiques internes en matière de responsabilité sociale des entreprises, notamment sur le volet environnemental. Là encore, les petites entreprises sont souvent moins exposées aux sanctions réputationnelles de ce type.

Ce critère de taille n'est pourtant pas à lui seul un critère discriminant la prise en compte des enjeux de décarbonation des mobilités liées aux activités professionnelles dans notre échantillon d'organisations. Citons ici quelques exemples. Près d'Orléans, le représentant de Kuruma refuse d'envisager de traiter de la question du rationnement, du fait qu'elle paraît très secondaire par rapport aux nombreux sujets à traiter avant celui de la mobilité du personnel. Le cas de l'université d'Orléans, plus grosse structure encore, est l'un des plus manifestes à cet égard, mais il diffère peu en la matière de celui de la CAMF. De même, la Ville de Villefaubourg, pourtant investie sur cette question, en fait un point secondaire par rapport aux questions de rénovation énergétique des bâtiments.

En étudiant ces exemples, nous avons toutefois rencontré des personnes occupant des fonctions les conduisant à s'intéresser au sujet des mobilités liées au travail ou aux questions

de décarbonation. Mais, là encore, ces personnes se sont souvent montrées peu en contact avec leurs collègues travaillant également sur des champs d'action renvoyant directement à notre objet. C'est le cas par exemple des responsables RSE et des gestionnaires de flottes automobiles qui évoluent dans des espaces très différents et semblent peu échanger directement. Dans les groupes que nous avons évoqués, le cas des responsables RSE témoigne d'une incapacité à centraliser l'information et les leviers identifiés pour décarboner. L'un des exemples forts a été pour nous le cas du CRRRS. Si l'injonction à la décarbonation n'épargne personne, les missions effectivement remplies par les responsables RSE se traduisent d'abord par des activités dites de *reporting*, dont l'une des caractéristiques est d'abord de donner à voir ce qui est fait plus que d'impulser des changements.

La conséquence de cette situation est que le niveau de maturité sur ces questions est globalement assez faible à un niveau centralisé, ce qui s'est trouvé être une difficulté pour mener les échanges. Les organisations ont beaucoup de mal à se projeter dans un scénario prospectif dans lequel le carbone serait rationné dans la mesure où notre objet des mobilités liées au travail échappe systématiquement et partiellement à nos interlocuteurs du point de vue de la distribution des fonctions et des responsabilités. Elles préfèrent s'en tenir aux obligations légales sans en questionner toujours les logiques, ce qui pourrait par exemple ouvrir une optique d'anticipation des évolutions réglementaires.

1.2. Une préoccupation sans encadrement : focus sur deux cas d'école

La taille de la structure n'est pas une condition automatique d'une montée en compétence des employeurs sur la prise en compte de leurs émissions. Nous proposons de revenir ici sur deux cas pour lesquels la mise à l'agenda de la décarbonation des mobilités ne se réalise pas véritablement. Ces cas nous permettent de discuter deux facteurs d'empêchement à l'instrumentation des structures employeuses en matière d'organisation des mobilités liées aux activités professionnelles.

1.2.1. Un opportunisme décentralisé et peu coordonné : le cas de la CAMF

Le cas de la CAMF est intéressant dans la mesure où le problème des déplacements carbonés liés aux activités professionnelles fait sens pour la plupart des personnes rencontrées, sans qu'une stratégie d'ensemble ne soit pour autant lisible.

Une organisation qui dispose de marges de manœuvre

Pour rappel, la CAMF est un organisme d'assurance d'envergure, qui emploie quelque 11 000 salariées et salariés et réalise un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards d'euros par an. Cette grande entreprise dispose de moyens humains et financiers notables qui ont la capacité de porter des chantiers de transformation importants en fonction des décisions prises au niveau de la direction d'entreprise. Comme toute organisation, l'entreprise doit nécessairement opérer des arbitrages, mais nous sommes en présence d'une structure qui dispose de marges de manœuvre confortables pour déployer des plans d'action ambitieux notamment sur les questions environnementales et les enjeux de mobilités. Nos échanges avec nos interlocutrices et interlocuteurs nous l'ont confirmé.

Par ailleurs certaines fonctions centralisent ce qui peut être identifié comme des leviers d'une mise à l'agenda de la décarbonation des mobilités au sein de l'entreprise. La gestion de la flotte, identifiée comme fonction support est ainsi relativement centralisée et fait l'objet d'une politique globale. Il en va de même de certaines normes collectives impactant fortement les déplacements comme le télétravail. Celui-ci a fait l'objet d'un accord d'entreprise permettant la réalisation de 100 jours par an en télétravail, pour les emplois considérés comme télétravaillables. Cette production centralisée de normes a pour corollaire la définition de dérives, notamment à l'égard du télétravail : nous revenons sur ce point particulier dans la partie suivante (II.1.2.1 « télétravail, mobilité et consommation »).

L'organisation a mené des actions d'envergure mais ces dernières répondent-elles à une stratégie planifiée et coordonnée ? Elles semblent davantage répondre d'opportunités alimentées au gré des évolutions législatives ou des demandes des représentants de salariés. Cet ensemble semble se caractériser par une volonté d'aller dans ce qui est jugé être le bon sens, par des petits pas, sans vision globale et sans qu'une entité en particulier au sein de l'entreprise soit identifiée comme ayant un rôle moteur.

La réglementation met en dynamique l'organisation

En matière de politique environnementale, de gestion énergétique et de mobilité en particulier, la réglementation joue un rôle indéniable dans la mise en dynamique de l'entreprise. Les évolutions réglementaires et les obligations de mise en conformité ont conduit l'entreprise à engager des actions. La mise en place et le suivi du bilan carbone, l'introduction du décret tertiaire⁵⁶ – dont l'effet sur les mobilités lié à l'abandon de certains

⁵⁶ Décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation

sites et leur relocalisation est abordé plus spécifiquement dans la deuxième partie (II.1.3 « des stratégies foncières en évolution ») – la mise en place du FMD⁵⁷ ou encore l'évolution de la réglementation relative aux flottes de véhicules professionnels⁵⁸ sont autant d'illustrations de cette mise en mouvement de l'organisation.

Les actions répondent-elles à une stratégie cohérente et coordonnée ?

Pour, autant, le déploiement de ces actions relève-il d'un plan coordonné et pensé ? Nous avons souhaité savoir comment la question avait été prise pour la rénovation énergétique des bâtiments :

[Enquêteur] : « Est-ce qu'une stratégie d'envergure a été menée en matière de rénovation énergétique des bâtiments ? »

[Enquêté] : « Non, on ne peut pas parler de stratégie. En tout cas y a eu des actions opportunistes de réalisées, c'est le réaménagement, la restructuration de bâtiments réputés énergivores. On en a fait quelques-uns sur Niort notamment, sur le campus nous avons posé des panneaux photovoltaïques pour accroître l'autoconsommation⁵⁹. »

Cet exemple est illustratif de ce que nous comprenons du déploiement des actions de décarbonation. Sur la base d'invitation extérieure (ici le décret tertiaire), la direction travaille le dossier, déploie des projets sur la thématique à traiter. Des actions sont alors mises en œuvre pour tendre vers l'objectif cible⁶⁰. En revanche, le département concerné s'efforce de faire au mieux pour traiter le point à travailler (ici la rénovation énergétique des bâtiment). Des moyens importants peuvent être engagés, des calendriers de mise en chantier sont posés et le rythme de mise en œuvre peut être très soutenu. Pour autant, même au niveau de la direction concernée, nos interlocuteurs ont conscience que leurs actions ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une stratégie coordonnée. Ils n'ont pas une vue d'ensemble sur le dispositif à mettre en œuvre. Ils identifient eux-mêmes un manque de cohérence. Ils nous font part qu'ils

d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire.

⁵⁷ Le FMD a été mis en place à la suite de la conclusion d'un accord d'entreprise entre partenaires sociaux.

⁵⁸ La Loi Climat et Résilience est venue compléter la loi LOM. Ces évolutions législatives et réglementaires conduisent les entreprises à électrifier leur flotte (pour les parcs d'au moins 100 véhicules). Les organisations soumises à l'obligation doivent acheter un pourcentage minimum de véhicules à faibles émissions (VFE) lorsqu'elles renouvellent leur flotte, selon le calendrier suivant : 10% à partir du 1er janvier 2022 ; 20% à partir du 1er janvier 2024 ; 35% à partir du 1er janvier 2027 ; 50% à partir du 1er janvier 2030. Pour le cas de la CAMF, ce calendrier de mise en œuvre progressif n'a pas été utile puisque le choix a été fait de passer sans délais quasiment 100% du parc automobile en électrique et en hybride.

⁵⁹ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

⁶⁰ Le « décret tertiaire » demande aux entreprises de réduire de 40% les consommations énergétiques des bâtiments à l'horizon 2030, cela comparé à une date de référence nécessairement postérieure à 2010.

entendent bien combler « cette faiblesse » dans un avenir proche et que la structuration d'une politique claire et ordonnée est en cours de construction :

« Dans mes objectifs de l'année 2023 il me revient d'établir la stratégie RSE de l'environnement, de l'immobilier et de l'environnement de travail, ce que j'avais commencé à réaliser opportunément en 2022 mais bon, voilà maintenant, c'est quelque chose de... d'officiel, on a une organisation qui est beaucoup plus apte à réaliser cette activité... cette euh... euh... définition de la stratégie RSE... de l'immobilier et de l'environnement de travail. On... on doit la... faire avec un certain nombre de parties prenantes, donc d'entités concernées, c'est euh... le département RSE de la CAMF⁶¹ ».

La direction de la RSE affirme partager elle aussi cette volonté de structurer la réflexion. Le rôle affiché et la raison d'être de la direction est de sensibiliser et d'accompagner l'organisation en donnant une vision globale et de piloter la stratégie RSE. Mais cet objectif de transversalité ne semble pas aller de soi. Nous avons interrogé nos interlocuteurs sur la feuille de route du département. Des sujets, dont la liste n'est pas limitative, ont été évoqués. Le suivi des achats responsables, la sobriété énergétique des bâtiments et les mobilités sont des sujets qui sont revenus à plusieurs reprises dans l'échange. Pour autant, la définition de lignes de force semble encore très largement à construire puisque nous apprendrons au cours de nos échanges que les objectifs cibles n'étaient pas encore bien déterminés⁶².

Enjeux environnementaux et de décarbonation : la difficulté de monter en expertise

Il s'avère que les acteurs de l'entreprise sont en difficultés par rapport à ces nouveaux enjeux qui viennent percuter leur organisation. Afin de cerner les sujets environnementaux, il faut avoir la capacité d'en comprendre les grands enjeux, acquérir des réflexes dans les questionnements mais aussi une connaissance des ressources et référentiels qui fondent l'expertise reconnue publiquement en la matière. À cet égard, nos interlocuteurs se sentent parfois un peu démunis pour rentrer dans la profondeur des sujets environnementaux et de la façon dont les organisations agissent sur ces enjeux. Ce sentiment d'être en difficulté est très bien relaté par un responsable :

« Enfin... une expertise et un appui extérieur sur ces thématiques là j' pense... si elles deviennent encore plus prégnantes et incontournables, oui, évidemment, c'est important. À la fois pour être bien sensibilisés sur les enjeux, sur les réglementations, et euh... aussi sur les leviers, auprès des différentes directions en charge d'un domaine. Ça peut être au niveau social, dans l'accompagnement et la gestion des organisations de travail pour les salariés, mais c'est aussi pour la direction immobilière, pour la direction RSE, pour la direction plutôt en charge des achats ou la logistique...Je

⁶¹ Entretien avec un responsable à la CAMF : E8_CAMF3, réalisé le 28 mars 2023.

⁶² Nous avons mené un entretien avec un responsable de la structure (prise de poste de moins de 6 mois) et un chargé de mission RSE. Nous n'avons pas été autorisé à enregistrer l'échange ce qui explique l'absence de verbatim.

pense chacun dans son domaine n'a pas cette euh expertise ni compétence, enfin en tout cas... ou en tout cas j'avais pas parler pour les autres... Dans notre domaine [RH] on ne l'a pas, dans mon domaine on l'a pas suffisamment développé. »⁶³

Il y a là l'expression d'un manque d'accompagnement en interne de l'entreprise pour emporter une implication plus globale et une réflexion sur les marges de manœuvre de l'organisation. Ce propos est identifiable y compris dans les domaines de compétence spécifiques à nos interlocuteurs, et même si l'on pourrait penser qu'il relève en la matière des attentes professionnelles propres au poste en question. Ce problème de montée en compétence significative est par exemple identifiable auprès du responsable gestionnaire de flotte – dont le portefeuille dépasse certes ce seul domaine :

« Non moi c'que j'dis c'est voilà encore une fois moi j'vois bien on n'est pas chercheurs donc voilà on prend des décisions aussi en fonction des... [des connaissances ?], oui, des connaissances, voilà. Des renseignements qu'on prend à gauche à droite donc on a fait ce choix-là, parfois on écoute que c'est contesté, qu'aujourd'hui on a un diesel qui ne pollue pas plus enfin bon encore une fois nous on n'est pas chercheur. Là on a basculé y a deux ans. Il reste de l'essence mais on est partie vraiment euh sur l'électrique et l'hybride. »⁶⁴

En matière d'expertise, la gestion de flotte automobile est traversée par des incitations contradictoires, largement dominée par l'influence des constructeurs. Suite à une évolution de la réglementation concernant les flottes de véhicules, la décision a été prise à la CAMF de faire évoluer les motorisations des véhicules légers. L'approche se veut très modeste car notre interlocuteur se sent relativement démuné par rapport à des injonctions qu'il juge contradictoires. La réglementation incite les organisations à aller vers l'usage de véhicules électriques. Mais au-delà de cette injonction à agir, comment procéder ? Quels véhicules choisir ? Comme l'organisation dispose de moyens et que la flotte de véhicules était en *leasing*, le basculement d'une flotte thermique à une flotte pour l'essentiel hybride a été réalisé sur une échelle de temps très courte. Des problèmes d'usage, de fonctionnement des véhicules ont été remontés. Et la direction des moyens généraux capitalise sur les dysfonctionnements constatés. Mais là encore, l'organisation n'a pas véritablement de profondeur d'analyse des véritables enjeux autour de la question de la décarbonation des mobilités : le choix effectué d'acquérir des véhicules hybrides est effectivement discutable du point de vue des émissions de CO₂, tout comme des usages réalisés. Ces éléments sont évoqués plus en profondeur dans la partie suivante (II. 1.1.1 « électrification des flottes »).

Même si notre interlocuteur évoque les difficultés qu'il éprouve sur son domaine de compétences, ce responsable a le sentiment que l'organisation est en difficulté, manque d'expertise et aurait sûrement besoin d'acquérir des connaissances supplémentaires.

⁶³ E6_CAMF1 Entretien avec un responsable relations publiques, réalisé le 28 mars 2023.

⁶⁴

Des avancées certaines mais des choix et des priorités qui peuvent être discutés

Avant 2022, l'entreprise n'évoquait pas le risque environnemental et climatique dans sa Déclaration de performance extra financière (DPEF), ce qui est pour nous un enseignement sur le niveau de prise en compte de ces questions⁶⁵. Pour autant, l'entreprise a mené des actions afin de décarboner ses activités. Mentionnons en particulier le renouvellement de plus de 50 % de sa flotte de véhicules de fonction et de service. Cela s'est traduit par le retrait des véhicules thermiques et l'opération s'est faite principalement au profit de véhicules hybrides. Sans trop savoir pourquoi, le responsable est conscient que le choix de l'hybride n'a peut-être pas été le meilleur d'un point de vue des émissions carbone. La question du poids des véhicules, l'analyse du cycle de vie, voire l'utilisation même de ces véhicules ne semble pas avoir été mûrement réfléchies au moment de la prise de décision.

De la même façon, nous analysons des dynamiques contradictoires en termes de mise à l'agenda des émissions de CO₂ si l'on croise les déménagements occasionnés par la recherche de performance énergétique des bâtiments et leurs effets immédiats sur les déplacements domicile-travail. Les effets de bord à cet égard sont développés dans la partie suivante (II. 1.3. « Des stratégies foncières en évolution »).

La CAMF peine à véritablement se saisir des enjeux de réduction des mobilités carbonées et cela malgré des moyens importants. Nous avons évoqué que dans sa DPEF, la question de l'environnement tenait une place marginale. L'entreprise a identifié des risques à maîtriser, mais la question carbone n'apparaît que timidement dans sa documentation de 2022. Elle aurait pu légitimement s'interroger sur les points suivants : au regard de l'évolution réglementaire, est-il prioritaire de mener des actions pour maîtriser les GES ? Au regard des décisions prises au niveau européen, quel peuvent être les incidences du programme « Fit 55 » sur l'activité de l'entreprise ? Qu'est-ce que cela pourrait impliquer pour les mobilités liées au travail de devoir réduire de 55 % les émissions carbone à l'horizon 2030 ? En somme, l'organisation n'a pas étudié de manière méthodique son exposition au risque, alors qu'il s'agit du cœur de son métier d'assurance. Cela veut encore dire qu'elle n'est pas préparée aujourd'hui à faire face à un choc réglementaire qui consisterait à instaurer un encadrement de ses émissions carbone.

Aujourd'hui, les questions carbone relèvent de plusieurs directions à savoir les RH, les moyens généraux, le département de l'immobilier et de la RSE pour ne citer que les directions nous avons rencontrées et qui nous semblent avoir une responsabilité en la matière. Mais aucune de ces directions n'a véritablement pris la main pour coordonner un plan d'actions. L'évolution de la réglementation et des contextes d'opportunité dicte le temps de l'action.

⁶⁵ Déclaration de performance extra-financière 2021 - CAMF SAM, *op. cit.*

Notre étude a-t-elle mis à jour en interne ces difficultés ? Difficile à dire mais il est possible que notre travail d'enquête ait pu être un révélateur. Pendant nos entretiens, nos interlocuteurs ont tous accepté l'idée d'étudier nos demandes de documentation (plan stratégique, accords d'entreprise, documentation liée à la stratégie immobilière du groupe, etc.). De par la nature de notre questionnement, la curiosité pour notre approche s'est progressivement avérée plus gênante et aucune de nos demandes d'information et de documentation n'a finalement été acceptée. Nos interlocutrices RSE ont même refusé l'enregistrement de notre entretien, cas unique dans notre échantillon.

1.2.2. Une exemplarité légaliste en quête de levier : le cas d'une mairie de centre-ville

Villefaubourg est une commune de plus de 150 000 habitants (Insee 2020), située au cœur d'une métropole de près d'1 500 000 habitants. La municipalité est gouvernée par une coalition PS-EELV-LFI et compte 2 300 agents. Elle est engagée de longue date sur des démarches de réflexion sur la réduction des mobilités carbonées, au premier rang desquelles la réalisation de plans de déplacement de l'administration, et dénote en cela dans notre échantillon. La prise en compte du sujet décarbonation, et plus largement des enjeux environnementaux, est par ailleurs insérée dans un ensemble de politiques publiques à destination des habitants et sur lesquels nous ne reviendrons pas. Il faut cependant avoir à l'esprit que l'organisation se trouve en la matière bien plus contrainte que les autres structures de l'échantillon. Ses bâtiments, écoles, gymnases et autres équipements, sont évidemment à considérer, comme hérités de choix très antérieurs, de localisation contrainte par l'objet du service public rendu, par les publics accueillis et les missions de service public, de sorte qu'une comparaison entre nos cas aurait peu de sens à bien des égards. Ces éléments s'éloignent effectivement des modalités de gestion de l'immobilier d'entreprise. Nous nous concentrons ici sur les démarches qui concernent l'administration, mais il faut noter un biais de notre part à cet égard puisque l'équipe municipale et les agents ne segmentent pas ainsi l'agenda en matière de décarbonation. Un autre élément de distinction dans notre échantillon tient à l'insertion de cette structure dans un environnement urbain dense, maillé par un réseau de transport en commun plus performant que dans nos autres cas.

Nous dégageons plusieurs caractéristiques contradictoires de la mise à l'agenda des mobilités carbonées au sein de la mairie de Villefaubourg. Le traitement des mobilités carbonées liées au travail se caractérise d'abord par une forte instrumentation constituée sur le temps long à travers différentes démarches menées. Mais elle ne se traduit pas nécessairement par une régulation forte des comportements. Les outils de la mobilité carbonées, les véhicules de services, sont gouvernés par des logiques managériales et inégalitaires. De sorte que les principaux efforts semblent d'abord fournis là où le contrôle de légalité s'exerce, de façon à

répondre à une conformité légaliste, mais aussi lorsque cela se traduit par des enjeux budgétaires.

Une instrumentation de longue date autour des plans de mobilité d'administration

Dès 2005, la Ville de Villefaubourg s'est engagée de façon volontaire dans un plan de déplacement administration (PDA), avec l'aide financière de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) dans une démarche alors innovante. À la suite d'une enquête, plusieurs actions ont été mises en place, avant que la législation ne vienne les conforter, comme par exemple la prise en charge d'une partie des abonnements de transports en commun, la mise à disposition de vélos de service nominatifs, le développement d'une flotte de véhicules propres ou la formation à l'écoconduite d'une centaine d'agents. La municipalité s'est engagée en 2022 dans le troisième plan de mobilité de l'administration qui prévoit des actions jusqu'en 2026. Son élaboration est placée sous la responsabilité d'une cheffe de projet (figure 12), mais mobilise plusieurs élus : un adjoint à la transition énergétique, une adjointe aux déplacements, à la mobilité et au stationnement, un adjoint aux ressources humaines et au dialogue social, une adjointe à la transition écologique, à l'urbanisme, l'habitat et la ville durable. La réalisation d'une enquête auprès des agent-es précède systématiquement la réalisation du plan. Le plan de mobilité de l'administration (PDMA) reprend également les propositions du CHSCT. Enfin, notons que cette démarche est intégrée dans les actions encadrées dans une Mission Transition écologique et Développement durable.

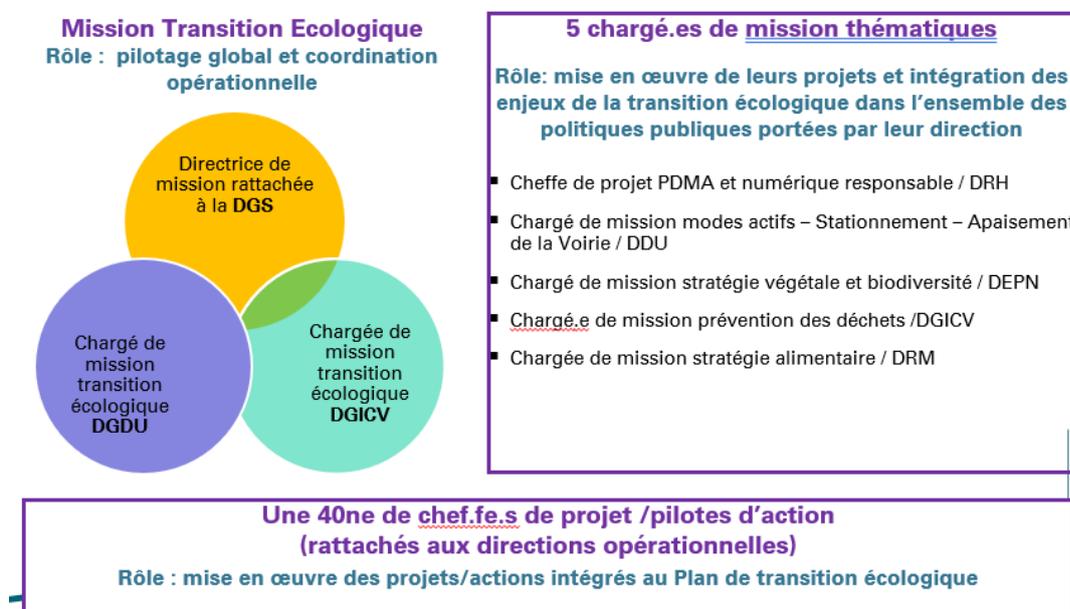


Figure n° 11 : la mission Transition Écologique dans l'organigramme municipal. Extrait d'un document de présentation interne, Villefaubourg, 9 mars 2023.

L'enquête sur les déplacements de l'administration porte tant sur les habitudes des agent-es que sur des propositions d'actions. Elle est mise en relations avec l'enquête ménage-déplacements de l'agglomération, parmi les plus abouties méthodologiquement en France, ce qui permet à la municipalité d'observer certaines tendances. Concernant l'enquête interne, un questionnaire est envoyé à cette fin aux agent-es. Une baisse significative de la participation est enregistrée lors de la dernière enquête puisque seulement 545 questionnaires ont été retournés en 2021, contre près de 800 en 2014. Plusieurs raisons sont invoquées comme les nouvelles dispositions propres au règlement général sur la protection des données (RGPD) et au contexte du Covid. Toutefois, les résultats de l'enquête préoccupent l'équipe que nous avons rencontrée⁶⁶. Comme en témoigne le tableau de synthèse ci-dessous, mise à part une augmentation de l'usage du vélo, l'ensemble des items vont plutôt dans le sens d'une augmentation des déplacements carbonés.

	Enquête 2005	Enquête 2014	Enquête 2021	EMD 2015
Voiture autosoliste	35%	32%	34%	26%
<i>Dont voiture de services</i>	4%	3%	3%	
<i>Dont voiture personnelle</i>	31%	29%	31%	
Covoiturage	7%	2%	3%	
<i>Dont covoiturage familial</i>		1%	2%	
<i>Autre covoiturage</i>		1%	1%	
Transports en commun	24%	33%	32%	25%
<i>Dont TCL</i>	11%	27%	26%	
<i>Dont car</i>		1%	0%	
<i>Dont TER</i>	3%	5%	6%	
Marche	29%	22%	14%	45%
<i>Dont trottinette²⁹</i>		0%	2%	
Vélo	6%	8%	16%	2,2%
<i>Dont vélo de service</i>		1%	2%	
<i>Autres (personnel, Vélo'v)</i>		7%	14%	
Deux roues motorisées		3%	1%	

Figure n° 12 : Synthèse de l'enquête PDMA 3 de 2021. In *Être acteur de ses déplacements. Le plan de déplacement de l'administration 2022-2026 [Rapport]*, Villefaubourg, Ville de Villefaubourg.

⁶⁶ E4_Villefaubourg1.wav, entretien réalisé avec une chargée de mission transition écologique le 8 mars 2023 ; E10_Villefaubourg2.wav, entretien réalisé avec une directrice maintenance des bâtiments et gestion de la flotte automobile, le 24 avril 2023 ; E11_Villefaubourg3.wav, entretien réalisé avec l'adjoint au maire en charge de la transition énergétique ; E12_Villefaubourg4.wav, entretien avec la cheffe de projet PDMA, réalisé le 24 avril 2023.

Ces données sont à mettre en parallèle avec les résultats d'une autre étude menée sur la géolocalisation du domicile des agent-es en 2014 et en 2021, avec le cabinet SYKAR environnement. Celle-ci fait état d'un allongement généralisé des distances domicile-travail. On note ainsi que 57 % des agent-es étaient localisés à moins de 5 km de l'hôtel de ville de Villefaubourg en 2014 contre 42 % seulement en 2021 ; 16 % étaient localisés entre 5 et 10 km en 2014, contre 18 % à ce même rayon ; 12 % des agent-es résidaient entre 10 et 20 km en 2014 contre 15 % aujourd'hui ; 4 % l'étaient entre 20 et 30 km en 2014 contre 6 % en 2021. Selon nos interlocuteurs, cette tendance peut-être directement liée à l'évolution des prix de l'immobilier qui ont connu une croissance forte ces dernières années. « C'est peut-être la principale raison⁶⁷ » de cet éloignement pour l'adjoint au maire à la transition énergétique qui n'exclut pas non plus une « évolution des modes de vie ». Ce phénomène d'éloignement du lieu d'habitat toucherait en particulier de plus en plus de catégories C d'agents de la fonction publique, au pouvoir d'achat le plus faible, sans que les données disponibles ne permettent de le démontrer. La cheffe de projet PDMA parle d'un véritable « exode du cœur de Villefaubourg » pour lequel une enquête complémentaire resserrée sur les usagers de la voiture est encore à mener⁶⁸.

L'évolution de l'immobilier renvoie à une problématique largement partagée dans les grandes métropoles où la pression est d'abord ressentie pour les agents plus contraints de trouver un logement en périphérie. À Villefaubourg ces dynamiques économiques sont soutenues par des projets urbains portés par la municipalité qui déploie toutefois une politique active de production de logement social en relation avec la métropole. Elles posent aussi le problème du développement de catégories de logement social les plus accessibles dont la part se réduit dans les centres urbains⁶⁹. Ces questions sortent de notre périmètre d'étude, mais elles se répercutent aussi sur le management de la mobilité.

Une mobilité liée au travail plus managée que régulée

Les résultats enregistrés à l'égard de l'usage de la voiture se répercutent jusque dans les règles tacites de management de la mobilité au sein de la ville de Villefaubourg. Il y a à cet égard un décalage entre les instruments d'étude mobilisés sur le long terme et l'instrumentation

⁶⁷ E11_Villefaubourg3.wav, entretien réalisé avec l'adjoint au maire en charge de la transition énergétique.

⁶⁸ E12_Villefaubourg4.wav, entretien avec la cheffe de projet PDMA, réalisé le 24 avril 2023.

⁶⁹ Yoan MIOT, « Démolir sans (presque) reconstruire. Retours sur quinze ans de démolitions à Vitry-le-François. », in Pauline CHAVASSIEUX ET AL. (dir.), *(Dé)construire la ville. Les villes en décroissance, laboratoires d'une production urbaine alternative*, Saint-Etienne, Publication de St-Etienne, 2021 ; Yoan MIOT et Cécile VIGNAL, « Y a-t-il un pilote dans la vente HLM ? Les bailleurs sociaux, l'intercommunalité et les ménages face à la marchandisation du parc social », *Congrès de l'AFSP ST 54 Ce que les métropoles font au pouvoir local et aux inégalités socio-spatiales*, Association française de science politique (AFSP), 2022, Lille, France, 2022.

managériale faiblement formalisée. Ainsi, les différentes flottes de véhicules sont largement utilisées avec un « droit de remisage » pour le moins souple. La directrice maintenance des bâtiments et flottes de véhicules témoigne de l'absence de règles clairement établies en la matière au sein de l'organisation.

« Aujourd'hui euh..., aujourd'hui y'a pas de procédure d'attribution écrite donc euh... Là on a euh une réunion avec les élus, début mai, parce que justement suite à l'audit et à un certain nombre de choses qui sont sorties donc ça fait partie des actions, de dire aujourd'hui on attribue un certain nombre de véhicules, soit un véhicule de remisage à domicile, soit un véhicule euh y a des gens qui ont aussi un véhicule pour eux, qui ne prêtent pas, que pour le professionnel, et donc euh l'idée c'est quand même qu'on mette en place des critères euh précis d'attribution... donc... euh... le remisage à domicile c'est une vraie question, en théorie si on suit les textes faudrait qu'on arrête... après c'est... ça a souvent été négocié comme des éléments de salaire. [...] Donc... arrêter du jour au lendemain c'est compliqué, certaines collectivités l'ont faite, l'ont fait, mais c'est quand même dur. »⁷⁰

Si le droit de remisage semble pouvoir être attribué à tous les agents s'étant vu affecter un véhicule, le phénomène concerne plutôt le haut de la hiérarchie de l'administration municipale selon notre interlocutrice. Nous percevons effectivement deux modalités principales d'attribution des véhicules de service. La première renvoie effectivement aux caractéristiques du service, tandis que la seconde est davantage liée au statut hiérarchique et se rapproche de l'idée d'une voiture de fonction, même si la fonction d'encadrement en question peut aussi recouvrir des enjeux de déplacement. En haut de l'échelle des postes, le directeur général et les directeurs généraux adjoints ont droit à des véhicules de fonction. Cet usage semble étendu dans la hiérarchie, pour d'autres postes de direction au moyen de véhicules qui n'entrent pas dans cette catégorie, en limitant les usages possibles perçus comme des avantages. On passe ainsi de véhicules de fonction complètement perçus comme avantage salarial...

« Ils [les directeurs et directrices généraux] en ont tous demandé [...] eux ils peuvent s'en servir tout le temps, ils peuvent partir en vacances avec euh voilà, c'est le principe des véhicules de fonction. [...] c'est plutôt des gros véhicules. Ils peuvent partir avec la petite famille en vacances, ils peuvent faire ce qu'ils veulent avec, donc c'est pour ça qu'ils l'ont tous demandé, euh voilà. »⁷¹

... à des véhicules dont l'usage personnel est restreint au trajet domicile-travail :

« Oui [l'attribution des véhicules de fonction se fait aux] directeurs et directeurs généraux adjoints, moi je suis que directrice, donc directeurs généraux adjoints il doit y en avoir six, un directeur général, une directrice générale, eux ont droit à une voiture de fonction. Après les véhicules, les voitures de service, qu'on appelle de service, c'est-à-dire qui nous permettent de rentrer chez nous... mais on n'a pas droit de faire autre chose avec. [...] Dans les directeurs euh... on n'est pas tous... on n'a pas tous une voiture de service euh généralement c'est... c'est discuté quand on arrive, ça voilà. »

L'attribution va ensuite jusqu'aux postes exécutants dont la fonction justifie l'usage, un usage restreint à l'exécution des missions :

⁷⁰ E10_Villefaubourg2.wav, entretien réalisé avec une directrice maintenance des bâtiments et gestion de la flotte automobile, le 24 avril 2023.

⁷¹ *Ibid.*

« J pense la plupart des remisages à domicile, alors c'était soit des vieilles habitudes, notamment dans les services techniques, c'était un peu automatique un technicien, un ingénieur, il avait sa bagnole, bon, après ça commence à se perdre heureusement hein parce que y'a pas de raison. Et puis après euh... voilà y'avait dans les services techniques, c'est quand même les services techniques, c'est les services techniques qui se déplacent le plus hein. »

[Enquêteur :] Et est-ce que vous pourriez dire que parce que...euh... les agents de maîtrise par exemple, donc ils prennent leur véhicule personnel ou leur propre moyen de transport euh qui peuvent être des transports publics, pour arriver sur le lieu de travail ?

Oui.

[Enquêteur :] Ils prennent... le... véhicule euh de service, pour faire leur mission.

Donc voilà, oui.

[Enquêteur :] Et le soir ?

Ils la remettent. Ils la remettent dans l'atelier. »⁷²

Malgré une volonté affichée de longue date par la municipalité d'intervenir fortement en faveur de la décarbonation des mobilités et sur les enjeux environnementaux, la régulation à l'égard de l'usage des véhicules de services, semble surtout relever de faveurs hiérarchiques, qui parfois peuvent concerner des postes de catégories B, mais restent envisagée comme une forme de traduction d'un avantage salarial. Cette situation est perçue en interne comme problématique.

« Y'a eu parfois euhm... euh... pfff comment dire, bon la voiture c'est aussi un statut social. [...] Comme c'est des voitures de service, doivent justifier d'un service, et... le service c'est pas de nous ramener chez nous. [...] Donc ça c'est... c'est un texte qu'est pas récent, mais euh y a eu des contrôles petit à petit et les communes sont en train de rentrer petit à petit dans les clous. »

Notre interlocutrice a justement été recrutée depuis près de deux ans pour remettre à plat les règles d'attribution. Elle témoigne de méthodes similaires dans d'autres collectivités avec une régulation très tardive. Notons qu'à Villefaubourg, l'absence de régulation claire domine également la politique d'attribution de la flotte de vélos⁷³. Lorsque nous interrogeons nos interlocuteurs et interlocutrices, ces dernières ne sont pas en mesure de nous dire le nombre exact de vélos en service, en état de marche, ou régulièrement utilisés. Tout se passe comme si ces derniers avaient été attribués sans qu'aucun suivi ou contrôle d'usage ne soit effectué. Mais c'est à l'égard des voitures que les questions de régulation semblent les plus complexes dans la mesure où elles ont été utilisées jusqu'ici pour compléter des marges de manœuvre jugée étriquée en matière de ressources humaines, pour négocier l'embauche par exemple.

« Là j pense qu'on va prendre la décision avec les élus là prochainement... euh moi j'ai préparé tout un powerpoint, j'en ai discuté avec plusieurs donc on a... on a plusieurs pistes, soit on arrête tout, c'est... c'est violent, mais bon. Soit on arrête euh à partir de maintenant, on va dire, et puis on considère que ceux qui l'avaient bah tant mieux pour eux. Parce que y'avait une hypothèse qui avait été euh envisagée de de de... bah de compenser sur le salaire. Sauf que, ça créerait des inégalités avec d'autres gens et puis même entre... parce que vous avez des gens qui habitent à 5 kilomètres et puis d'autres

⁷² *Ibid.*

⁷³ La flotte de la ville comprendrait 180 vélos musculaires et 30 vélos à assistance électrique. L'achat de 20 vélos à assistance électrique supplémentaires est programmé en 2022.

euh qui habitent à 80 kilomètres, donc euh... [...] Moi j'en ai qui font 3 000 kilomètres par an, d'autres 17, j'ai fait le calcul justement pour cette euh... Donc si on compense euh voilà ça veut dire quoi ? Donc voilà, ça c'est des décisions qu'on va prendre assez rapidement puisque donc euh ça fait partie des actions. »⁷⁴

Ces observations rejoignent les travaux de la juriste Aurore Granero sur la déontologie dans les collectivités territoriales. Elle s'est en particulier intéressée aux règles d'usage à l'égard des véhicules, et dont les écarts vis-à-vis de la norme touchent aussi beaucoup les élus⁷⁵.

Une dynamique légaliste

Pour autant, c'est bien la réglementation qui semble alimenter ces nouvelles perspectives de régulation et la mise à l'agenda des mobilités carbonées. À cet égard notons que, le premier poste de décarbonation semble demeurer avant tout celui qui est contrôlé. La régulation de l'usage des flottes suit ainsi des résultats d'enquête relevés dans le plan de mobilité de l'administration. On peut aussi signaler les dynamiques importantes générées par l'instauration des zones à faible émission mobilité (ZFEm). Dans la métropole, la mise en place de la ZFE a accéléré le renouvellement de la flotte municipale.

« Ils ont mis en place une réglementation voilà donc euh ma foi euh... on essaye de la suivre. Enfin on essaye de la suivre et d'aller un peu plus loin comme j'disais tout à l'heure. Sur les véhicules propres, ici euh sur notre collectivité alors [...] voilà, c'est ce p'tit schéma, qui est celui de la ZFE : 2021, les professionnels uniquement, 2022, après 2022 voilà pour les particuliers. [...] Ici moi euh ils sont... ils ont vraiment anticipé la ZFE, ça a commencé bien avant, le travail sur les véhicules propres, etc., ils ont pas attendu la métropole, par contre euh... oui moi j'suis arrivé y a quinze mois on m'a donné une voiture euh une Zoé euh quasi flambant neuf. »⁷⁶

La flotte comprend 256 véhicules qui totalisent 1,2 million de kilomètres parcourus par an et une empreinte carbone estimée à 190 800 kg/an, soit 160g de CO₂/km en moyenne. Aujourd'hui, 52 % de cette flotte est constitué de véhicules électriques et GNV. Entre 2018 et 2021, l'évolution des consommations de carburants enregistre une baisse de 75 % du diesel, de 57% d'essence et une augmentation de 77 % de GNV. L'objectif du mandat est de supprimer tous les véhicules diesel de plus de 10 ans du parc municipal et les véhicules légers essence en les remplaçant par des véhicules dits « propres » (électriques, GNV, hybrides...). 44 véhicules ont été renouvelés en 2020-2021 en gaz ou électriques. La programmation 2022-2026 vise à respecter les orientations du plan de mandat et les obligations de la ZFE de la métropole :

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ Sylvain MORVAN et Aurore GRANERO, « La culture de l'éthique a du mal à s'imposer parmi les élus », *Mediacités*, 21 août 2018, URL complète en biblio.

⁷⁶ *Ibid.*

- 1^{re} étape – janvier 2021 : remplacement de tous les véhicules Crit'air 3 (hors dérogations),
- 2^e étape – janvier 2026 : suppression de tous les véhicules diesel.

À noter qu'un audit de la flotte auto a été réalisé au premier semestre 2022, dont sont issues les perspectives d'établissement de nouvelles règles d'attribution ainsi qu'une quarantaine de pistes d'action.

Si l'on décentre un peu notre regard, comme nous invitent à le faire nos interlocutrices, l'essentiel des moyens mis en œuvre récemment par le comité de transition écologique concerne d'abord la baisse de la facture énergétique. On observe ainsi une priorité à la rénovation des nombreux bâtiments municipaux. L'enjeu est ici également d'activer des leviers d'économies sur le budget communal.

2. Les signaux d'une mise à l'agenda pour les employeurs

Dans un paysage général où la décarbonation des mobilités liées au travail est une question largement orpheline, des initiatives portées par diverses organisations ressortent. Elles se caractérisent par une grande diversité des leviers de gouvernance utilisés, que nous illustrons par trois études de cas. Ce faisant, cette mise à l'agenda progressive dans certaines organisations interroge sur le fait que les lignes se déplacent ou non sur les enjeux des mobilités liées au travail. Si certaines dynamiques sont lisibles, d'autres éléments contribuent plutôt à produire une inertie.

2.1. Une préoccupation montante dans la gouvernance des entreprises : focus sur trois cas

Au cours de notre enquête, nous avons repéré plusieurs dynamiques qui portaient les problèmes de mobilité liée au travail dans des espaces de discussion ou de décision des organisations, sans pour autant qu'elles se traduisent en opérations concrètement mises en œuvre dans tous les cas à ce jour. Nous en proposons de revenir sur trois dynamiques que nous identifions en particulier à Arsenal Defence, CFE et Maréchal.

2.1.1. La question des mobilités décarbonées comme innovation managériale à Arsenal Defence

Le cas du groupe Gogite (groupe génération innovante) mis en place au sein d’Arsenal Defence a particulièrement retenu notre attention. Il s’agit d’un groupe de 17 salarié·es volontaires, mobilisées par l’employeur pour réfléchir et proposer des actions à mener sur le site de production de Cherbourg en matière d’enjeux dits « sociétaux » dans l’entreprise. Ce groupe est force de proposition pour la direction. Des aménagements de travail sont mis en place pour permettre cette participation régulière en accord avec leur encadrement direct.

Une délégation locale par l’employeur au profit d’une écocitoyenneté en entreprise institutionnalisée

Le collectif se dit libre de traiter les questions qu’il souhaite et ses membres se sont constitués en sous-groupe thématique. Un sous-groupe de huit personnes est explicitement mobilisé sur le thème de la mobilité⁷⁷, notamment en matière de décarbonation, le Gogite s’étant lui-même saisi des sujets qui lui paraissaient important et ayant donc lui-même identifié cette question comme centrale.

« Là on est dans une ville qui mute aujourd’hui et on ne peut pas, ne pas suivre à l’intérieur d’Arsenal Defence. Alors qu’on est une énorme entreprise au cœur d’une ville. On doit impulser le changement. On doit enfin essayer de faire changer les mentalités, des personnes parce que dehors, ça bouge quoi. Donc on doit faire pareil à l’intérieur. »⁷⁸

Le Gogite s’est saisi de cet enjeu de mobilité pour deux principales raisons : d’une part parce qu’il y avait un problème de saturation du parking et d’autre part parce que les membres du collectif ont intégré l’idée que l’adaptation aux enjeux climatiques était un impératif, à la fois pour l’entreprise mais aussi pour le territoire, l’entreprise participant fortement à l’identité de la ville. La réalisation d’importants travaux de BHNS aux abords du site, mais aussi les mutations d’une nouvelle autorité organisatrice des mobilités Cap Cotentin, appuyée par l’instauration d’un versement mobilité, ont contribué à faire émerger le thème de la mobilité.

Ce groupe propose des actions à mettre en œuvre au comité de direction (Codir) et les présente, le cas échéant aux membres du CSE. Le groupe de travail a par exemple pensé et mis en place un plan de mobilités.

⁷⁷ Les autres groupes permanents concerne la qualité de vie au travail et la sécurité.

⁷⁸ E22_ArsenalGOGITE, entretien avec deux salarié·es membres du groupe Gogite, réalisé à Cherbourg le 12 juin 2023.

« On a fait une enquête auprès des salariés... donc en fait c'était par site... pour voir vers quoi ils voulaient tendre, et donc on a fait... on a mis en place ce plan mobilité qui a été validé par les organisations syndicales, et par la direction. Et en fait, on a fait une feuille de route quoi. Pour changer le site, la, la mobilité sur le site, on a créé une feuille de route [...]. Alors, dans la feuille de route, il y avait marche à pied, vélo, navette interne et covoiturage. Et un petit volet voiture électrique. »⁷⁹

Ces personnes sont pleinement associées au plan d'action mobilité du site, chargé de mettre en œuvre des actions et des aménagements en matière de pratique du vélo, de covoiturage, de navettes internes, de trajets piétons, ou encore de relations avec l'AOM. Cet exemple vient en rupture avec d'autres formes de mobilisation dont nous développons les enjeux dans la section suivante de cette partie. Avec le cas du Gogite, nous avons une forme nouvelle de mobilisation dans laquelle la direction décide de déléguer des enjeux qui peuvent faire débat – habituellement traités soit dans le cadre de la politique RSE, soit dans une négociation avec les représentant·es des salarié·es – à un collectif de salarié·es. Cette stratégie s'est avérée gagnante pour faire bouger les lignes en positionnant un ensemble de décisions en dehors de la négociation entre direction et représentation syndicale. Certaines pratiques de mobilité s'en trouvent modifiées.

« Nous avons fait plein de trucs sur les vélos et bien ça s'est étendu, en fait, on a fait une feuille de route beaucoup plus large et quand on a présenté ça, la direction, ils nous ont dit, "Bah allez-y, go, demandez les sous, faites, faites ce que vous voulez". »⁸⁰

Un budget est effectivement alloué et mis à disposition du groupe, même si toute réalisation est soumise à l'accord du Codir et des représentant·es du personnel. Disons-le tout net, dans notre échantillon d'organisations, ce groupe constitue de loin l'expérience de mobilisation volontaire de salarié·es sur la décarbonation la plus importante, en termes de temps, mais aussi d'actions mise en œuvre. Cela s'est aussi traduit par le rapport de confiance de la relation d'enquête, d'autant plus notable qu'il s'agit d'un site de production industriel dont l'activité est sensible et classée secret-défense. Arsenal Défense a pourtant été l'une des rares entreprises à nous diffuser très facilement des documents non publics (enquête mobilité et plan de mobilité) et à permettre la prise de contact avec des salarié·es sans aucune difficulté.

Une montée en compétence des salarié·es

La montée en compétence de ce groupe de salarié·es est alimentée par plusieurs dynamiques intéressantes. Notons d'abord le temps alloué hebdomadaire, pris sur le temps de travail en accord avec les responsables hiérarchiques, puisque le Gogite se réunit chaque semaine, le mardi en début d'après-midi (*a minima* l'un des sous-groupes). Ce temps apparaît

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ *Ibid.*

considérable au vu de notre échantillon. Il permet des échanges très réguliers et une circulation des informations entre participant·es qui assure une montée en compétences sur les sujets traités.

En outre, ce temps est investi par des personnes volontaires, qui déclarent être intéressées ou préoccupées par les sujets abordés⁸¹. Il y a donc un effet de sélection évident de ce point de vue. S'il joue évidemment sur le niveau de connaissance, celui-ci est renforcé par les formations ou domaines de spécialité des gens investis. Les membres du Gogite que nous avons rencontré·es sont tou·tes deux diplômé·es d'un bac + 5, l'une spécialisée dans les achats et la logistique, travaillant notamment à l'évaluation de l'empreinte carbone des produits entrant sur le site – en relation avec la politique RSE –, l'autre ingénieur spécialisé en matériaux et soudages, responsable d'équipes sur la construction des sous-marins⁸².

Enfin, les latitudes accordées au groupe Gogite comprennent une collaboration étroite avec l'AOM Cap Cotentin. Nouvellement instituée, cette dernière est dans une recherche de visibilité auprès des entreprises du territoire. Certains dispositifs ou travaux portés par cette autorité publique intéressent directement Arsenal Defence et son Gogite : mentionnons la réalisation d'un site propre pour un BHNS, dont la localisation et la dénomination d'une station à proximité de l'entrée principale du site ont fait l'objet de discussion, la mise en place et la diffusion d'une plateforme de co-voiturage, ou encore l'organisation d'évènements autour des mobilités alternatives à la voiture, etc. Les membres du Gogite sont aussi placés au plus proches de ces discussions menées avec l'AOM. Ils peuvent co-animer directement les évènements aux côtés des agent·es de l'autorité publique. Nous avons observé ainsi lors de notre venue sur le site des rapports interpersonnels relativement familiers entretenus entre les membres du groupe Gogite, leur direction et les agent·es de l'AOM. Ces relations entretiennent encore une montée en compétence au sein d' Arsenal Defence par l'intermédiaire de ce groupe de réflexions et d'initiatives.

La diffusion de pratiques mobilitaires durables minoritaires

Parmi les actions les plus notables, le Gogite a travaillé pour mettre en place un « écosystème vélo ». Sous ce terme, les membres du Gogite rencontrés évoquent un plan d'équipement de stationnements de vélo en différents points du site industriel, l'organisation d'évènements de sensibilisation à la pratique du vélo, ou encore la venue bimensuelle d'un artisan réparateur de vélo au sein même du site, dont le caractère sensible (industriel et secret défense) est à rappeler. La mise en test de vélos ou encore la mise en place du FMD à hauteur

⁸¹ Nous développons ce point dans notre partie consacrée à l'écocitoyenneté dans les organisations : II. 3.1.

⁸² La première est diplômée d'une école de commerce à Paris et a plusieurs expériences de travail dans le domaine des achats sur des chantiers navals et dans le traitement des déchets nucléaires (Combusto 235). Le second a fait un DUT mesures physique et une école d'ingénieur, puis Polytechnique Nantes.

de 400€/an, mais aussi sa promotion et sa diffusion sont à mentionner. L'ensemble de ces actions est largement relayé par différents dispositifs de communication dont des événements visibles sur le site revêtant un caractère convivial. Il se fonde aussi sur le plan de mobilité qui identifie précisément un potentiel de 62 % des salarié·es qui habitent à moins de 10 kilomètres du site⁸³.

L'exemple de ces mesures en faveur du vélo est à mettre en perspective des autres cas étudiés. En la matière, l'identification d'un groupe de *vélotaffeurs* – dont certain·es sont membres du Gogite – a été saisi comme une ressource « pour faire tache d'huile ». Il s'agit d'agréger de nouveaux et nouvelles salarié·es à partir de ce groupe moteur, là où la perception de pratiques minoritaire peut être ressentie ailleurs comme décourageant l'investissement par l'entreprise. On pense notamment à la CAMF où cette perception a joué contre le déploiement d'une politique aussi incitative en faveur de l'usage de vélo sur le site du siège social de l'entreprise, à Niort. Pourtant, la proximité du site avec le centre-ville niortais est comparable au cas de Arsenal Defence à Cherbourg. Dans un cas comme dans l'autre, la distance qui sépare ces sites de la gare SNCF (située à proximité du centre-ville) correspond à un trajet de 10 minutes à vélo. Si certains aménagements ont été mis en place à Niort, nos interlocuteurs à la CAMF expriment plutôt une attitude attentiste à l'égard des besoins exprimés par leurs salarié·es.

« Euh j'ai autre exemple pour... assez significatif : on discutait avec... au niveau RSE sur le campus de Niort où on a 4 000 personnes quand-même quasiment... un gros campus donc et où la RSE nous dit : "faut mettre des vélos, faut mettre des parcs à vélo, des vélos des vélos des vélos". Bon... on fait une enquête... on transmet aux gens, à 150 collaborateurs sur quels sont les besoins de mobilité, concernés voilà, et bah vous avez eu zéro retour sur le besoin de vélo. [...] Donc aujourd'hui on a quand-même mis des vélos, on a mis des parcs à vélo, euh... c'est euh voilà c'est... j'y suis encore mardi prochain mais voilà j'y vais tous les mois mais... chaque fois que j'y vais... ou alors j'ai peut-être pas de chance mais y a des beaux parcs à vélo mais... y a quand-même peu de vélos, voilà. »⁸⁴

À l'inverse du cas d' Arsenal Defence, où le Gogite a pu s'appuyer sur un plan de mobilité et des enquêtes⁸⁵ qui renseignent régulièrement les pratiques, le lieu d'habitation des salarié·es et partant, l'estimation d'un potentiel usage des vélos au vu des distances domicile-travail, l'absence de tels outils participe à construire un caractère vain à des démarches incitatives plus poussées. Plus encore, à la CAMF, il participe à durcir le décalage entre le monde réel et la réalité instituée par l'organisation⁸⁶ à l'égard de la localisation des salarié·es.

⁸³ E19_ArsenalG1, entretien avec le directeur gestion de site de Cherbourg, réalisé le 2 juin 2023 à Cherbourg.

⁸⁴ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

⁸⁵ Une enquête qui s'appuie notamment sur l'envoi d'un questionnaire aux salarié·es – dont on nous assure la participation à minima de 55 % de répondant·es – est réalisée tous les deux ans. Les dernières données disponibles datent de septembre 2021 et une nouvelle enquête est envisagée pour la fin de l'année 2023.

⁸⁶ Sur cette distinction constructiviste nous renvoyons notamment aux travaux initiés par Alain Desrosières à l'égard de la production statistique. ALAIN DESROSIÈRES, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte, 2010.

« Est-ce que... pourquoi ? Parce que les gens de... à Niort, c'est un grand campus, et les mecs quasiment aucun pareil que Romans, qui habite à Niort, donc ils habitent à 10, 15 kilomètres à l'extérieur, et aujourd'hui bah y a pas de piste cyclable... pour arriver tranquillement dans son lieu... à son lieu de travail, euh... bon. »⁸⁷

Lorsqu'il s'interroge sur l'absence de remontée significative de besoins exprimés à l'égard des aménagements vélo, le responsable de la CAMF s'oriente sur des hypothèses qui dédouanent d'une certaine manière l'organisation d'une intervention. Le lieu de résidence ou la qualité des aménagements urbains sortent pour lui de la responsabilité de l'entreprise. Rappelons aussi que contrairement au cas du Gogite, aucune discussion avec l'AOM locale ne nous a été mentionnée pour réclamer ce type d'aménagement.

À Cherbourg, le directeur de gestion du site d'Arsenal Defence et les membres interrogés du Gogite font état de retours positifs de leurs actions émanant de leurs collègues. Au total, selon nos interlocuteurs et interlocutrice, le Gogite a largement contribué à l'augmentation de la pratique du vélo dans les déplacements domicile-travail. À cet égard, le dernier diagnostic associé au plan de mobilité du site fait état d'un taux d'utilisation de près de 19 % de ce mode de déplacement. Cette répartition de la part modale est à rapporter aux pratiques constatées au niveau national que l'on peut estimer entre 1 et 3 % des déplacements aujourd'hui. Ce type de mobilisation à l'initiative de l'employeur n'est pourtant pas sans conséquence sur le cadrage des solutions envisagées. Nous les évoquons dans la troisième section de cette partie (I.3.2 « Démocratie sociale contre démocratie managériale »).

2.1.2. Un pilotage par les politiques d'achats et de prestations ? Une instrumentation centralisée à CFE

Une autre voie de la mise à l'agenda du sujet des mobilités carbonées dans les organisations consiste à renforcer les exigences des politiques achats. Il s'agit d'intervenir en amont des relations de prestation en outillant les prescripteurs et acheteurs de produits ou de services. Cette dynamique se renforce notamment à l'aune des obligations en matière de comptabilisation de l'empreinte carbone des structures employeuses (BEGES) sur laquelle nous sommes revenus en introduction. En effet, la comptabilisation imposée du scope 3⁸⁸ dans

⁸⁷ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

⁸⁸ Pour rappel incluant un champ relativement vaste de postes d'émissions : émissions liées à l'énergie non incluse dans les scopes 1 et 2 ; achats de produit et de service ; immobilisation des biens ; déchets ; transport de

la déclaration de performance extra-financière depuis 2022 semble engager un processus d'instrumentation au sein de certaines structures rencontrées. C'est notamment l'un des motifs évoqués par nos interlocuteurs et interlocutrices au sein de CFE qui lient un engagement récent impulsé par le comité exécutif du groupe à cette évolution législative :

« Il y a une forte volonté liée à l'arrivée du scope 3, une forte volonté pour que le groupe CFE fasse des achats durables. Donc aujourd'hui, il y a un objectif pour qu'à fin 2023, 60 % des achats, des catégories d'achat dites prioritaires, soient menés sous un angle achat durable, donc avec des critères environnementaux. Et la partie transport, que ce soit la partie transport de marchandises ou la partie transport de personnes, fait partie de ces 15 sujets prioritaires⁸⁹. »

Il faut dire que les très grandes entreprises comme CFE réagissent et s'ajustent depuis plusieurs années à une « justiciabilisation⁹⁰ » de leur chaîne de valeur promue, notamment dans le champ de la RSE et en particulier dès lors qu'elles sont inscrites dans la déclaration de performance extra financière. Pour le dire autrement, les organisations se trouvent progressivement mises en responsabilité légale devant les engagements qu'elles prennent en la matière, au point que des dispositions se développent pour protéger les salariés qui se retournent contre leur employeur devant un manque constaté à cet égard.

Dans le cas du groupe CFE, un outil de gestion ordinaire qui permet de gouverner une politique achats à l'échelle du groupe occupe une place incontournable pour centraliser les initiatives et le contrôle des émissions à différents niveaux. Il s'agit de la direction stratégie et projets de la direction des achats-groupe dont le pôle services généraux a retenu particulièrement notre attention au vu de son périmètre.

Un outil de centralisation interne

marchandise amont ; déplacements professionnels ; actifs en leasing amont ; investissements de l'entreprise ; transport des visiteurs et des clients ; transport des marchandises aval ; utilisation des produits vendus ; fin de vie de produit vendu ; franchise aval ; leasing aval ; déplacement domicile travail ; autres émissions indirectes.

⁸⁹ E15_CFE2.1 entretien avec le pôle services généraux de la direction de la stratégie et projet de la direction des achats groupe CFE, réalisé le 3 mai 2023.

⁹⁰ La loi sur le devoir de vigilance (n° 2017-399) et la loi Sapin 2 (n° 2016-1691) relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique ont renforcé les obligations à l'égard des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre en matière de prévention des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) liés à leurs activités, mais aussi celles de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs). Les entreprises françaises de plus de 5 000 salariés (filiales directes ou indirectes comprises), et celles de plus de 10 000 salariés dans le monde ayant leur siège social en France ou à l'étranger sont soumises à ces lois. Isabelle CADET et Gurvan BRANELLEC, « Achats responsables et Tétranormalisation : le pilotage par le Groupe La Poste d'un dispositif d'alerte étendu à sa chaîne de valeur », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018, vol. 128, n° 5, p. 133-156.

Au sein de l'organisation, cette direction est un prestataire d'achats pour le compte de toutes les autres entités du groupe, y compris ses principales filiales. Cette direction passe les marchés avec les fournisseurs en lien avec les besoins exprimés par les différentes entités du groupe.

« Tous besoins du groupe euh... quand ils doivent être traduits par une prestation d'achat, convergent vers la direction des achats. C'est en cela que nous centralisons tous les besoins et nous avons peut-être une vision un peu globale de ce qui est adressé, mais pour autant nous ne sommes pas décisionnaires⁹¹. »

Différents pôles spécialisés autour de grands secteurs économiques et industriels (biens et services industriels, immobiliers, informatique, prestation intellectuelle de formations, conseil ou communication, *etc.*) sont ainsi en relation permanente avec des *clients internes* ou *métiers* qui souhaitent lancer des appels d'offres. Ces différentes équipes interviennent donc en relation avec ces *prescripteurs* pour les aider à élaborer leurs cahiers des charges, mais aussi avec les *acheteurs* du groupe qui tranchent entre les fournisseurs et établissent les contrats de prestation et d'achats. La responsable du pôle des services généraux définit ainsi la Direction stratégie et projets comme « une sorte de consultant interne [...], spécialisé dans le domaine des achats⁹² ».

Cette politique de regroupement des stratégies et de la gestion des achats est elle-même liée à des dynamiques de recentralisation de certaines activités qui dépassent ces seuls services. C'est le cas notoire de la gestion de flotte par exemple qui n'est plus laissée aux entités, mais gérée au niveau des filiales. Cela permet par exemple à la personne chargée de ce secteur au sein du pôle Services généraux de la Direction stratégie et projets de n'avoir qu'un interlocuteur par principales filiales pour participer à orienter le renouvellement d'une flotte de 45 000 véhicules.

Cette position névralgique est aujourd'hui l'un des principaux leviers activés par le comité exécutif pour atteindre des objectifs environnementaux de réduction des émissions de CO₂. Ainsi, pour fin 2023, le comex a demandé à cette direction de parvenir à impulser de nouveaux critères d'achat et de prestation pour 60 % des marchés passés sur une quinzaine de secteurs jugés prioritaires au vu de leurs impacts environnementaux et de leur poids financier pour le groupe. Ce sont par exemple les secteurs du transport de personnes et de marchandises (logistique, services de ramassage), la restauration, les vêtements et protections, la politique voyage (dite *travel*), les secteurs pompes primaires, ciments, chimie, *etc.* Les secteurs envisagés dans notre étude autour des mobilités liées aux activités professionnelles sont pris en charge au sein du pôle services généraux et répartis entre quatre postes : deux pour la

⁹¹ E15_CFE2.1 entretien avec le pôle services généraux de la direction de la stratégie et projet de la direction des achats groupe CFE, réalisé le 3 mai 2023.

⁹²E15_CFE2.1 entretien avec le pôle services généraux de la direction de la stratégie et projet de la direction des achats groupe CFE, réalisé le 3 mai 2023.

politique voyage (la responsable du pôle et une alternante), un pour la gestion des flottes, un pour les services de ramassage (ces deux derniers postes couvrant un périmètre plus vaste d'activité).

Un outil de normalisation : entre enregistrement des évolutions du marché et prescription sur les prestataires

La relation de prestations et d'achats en entreprise se prête, comme de manière plus générale tout instrument de marchés fondé sur l'appel d'offres et les entreprises qui génèrent des formes de parangonnage⁹³, à la diffusion de normes.

Pour les marchés d'une certaine taille, la durabilité des relations fournisseurs-acheteurs, dès lors qu'elles ne reposent pas sur des situations de monopole, semble renforcer les attentions aux critères et contraintes des parties prenantes. Les entreprises multisites de notre échantillon nouent par exemple des relations contractuelles durables avec leurs fournisseurs de véhicules de flottes professionnelles. C'est le cas de la CAMF, où le responsable nous assure avoir le même prestataire depuis plusieurs années bien qu'ayant « requestionné le marché » à de nombreuses reprises :

« mais on a fait plusieurs fois des appels d'offres [...] bon après il se trouve qu'on a repris le même, mais euh on a consulté le marché oui c'est quelque chose qu'on fait régulièrement, on reste pas 10 ans avec les mêmes contrats donc euh...⁹⁴ »

Au sein de la direction des achats de CFE, le responsable de la stratégie en matière de flotte automobile témoigne aussi de cette durabilité des relations avec les fournisseurs qui lui semble permettre d'amener progressivement de nouveaux critères de prestations :

« Notre boulot consiste nous, à sensibiliser de plus en plus nos fournisseurs stratégiques, donc là si je prends le domaine du véhicule, ça va être les constructeurs importants comme Stellantis ou Renault, justement pour leur faire part de la nouvelle politique achat du groupe CFE et de la nouvelle approche qui est mise en œuvre. Pour qu'ils puissent justement nous accompagner sur ces sujets-là et justement que dans les réponses à nos appels d'offres, pour qu'ils puissent concentrer leur effort sur ces sujets-là, puisque ces points prennent de plus en plus d'importance hein. Puisqu'aujourd'hui ces critères de mieux-disance peuvent facilement représenter sur la catégorie véhicule de 30 à 40 % dans le poids de l'attribution finale du marché⁹⁵. »

⁹³ Renaud DEHOUSSE, « Chapitre 9 : La méthode ouverte de coordination. Quand l'instrument tient lieu de politique », in *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, 2005, p. 331-356.

⁹⁴ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

⁹⁵ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

Il nous décrit ainsi avec précision les critères portés sur le poids des véhicules, le lieu d'origine de production et d'assemblage des cellules de batteries électriques, puis des véhicules.

L'édition de nouvelles normes de sélection sur les marchés opère aussi sur d'autres terrains, comme à l'égard des voyages d'affaires. La responsable en la matière nous fait ainsi part de son expérience proactive à l'égard des prestataires du groupe sur ce secteur, en s'appuyant sur les organismes de normalisation. Elle demande explicitement à des groupes hôteliers, compagnies aériennes et ferroviaires ou loueurs de véhicules de s'enregistrer sur des plateformes proposées par l'Association française de normalisation (Afnor) pour se prêter à une évaluation RSE avec notation⁹⁶. Là encore la relation est bienveillante et ne se veut pas pénalisante :

« Ça ne vient pas les pénaliser sur les appels d'offres, parce que l'idée était de créer une démarche qui favorise l'amélioration des comportements sur ce sujet-là. Au début quand on a démarré on ne voulait pas, le but n'était pas de juger et d'être contraignant. C'était plutôt d'amener les gens, les entreprises à s'améliorer. Maintenant on rentre un peu plus dans le dur quand même. Mais si vous voulez depuis une dizaine d'années, c'est des sujets que l'on prend en compte côté voyages d'affaires, côté véhicules et côté restauration oui. »⁹⁷

Nos interlocuteurs et interlocutrices font état de démarches fructueuses et facilitées en particulier dans les secteurs d'achat où les structures sont elles-mêmes déjà fortement réglementées, à l'instar du transport, des véhicules ou encore la restauration collective où « le circuit court, le bio, les... et tout un tas de labels c'est quelque chose qui existe au quotidien »⁹⁸.

Dans ces secteurs, les personnes interrogées peuvent même témoigner de prestations proposées plus ambitieuses de la part des fournisseurs. Ces cas de figure peuvent alimenter à leur tour l'intériorisation de normes d'exigences supérieures à la politique achats initiale, générant ainsi des formes de cercles vertueux. Un exemple nous est donné en matière de restauration d'entreprise, secteur sur lequel de nombreuses personnes au sein de l'entreprise participent, dans les cas étudiés, à la construction de nouveaux standards (RSE, CSE, DRH). Un cadre de la CAMF nous explique ainsi la surprise qu'il a de découvrir le positionnement d'un prestataire bien implanté dans la restauration collective – le groupe Compass – capable de proposer des circuits courts d'approvisionnement reposant sur l'internalisation de filières de production maraîchère et agricole⁹⁹. Des structures se spécialisent aussi peu à peu

⁹⁶ Il s'agit notamment de la plateforme ACESIA qui propose un accompagnement en deux étapes. La plateforme guide d'abord les structures pour procéder à une autoévaluation. Un auditeur de l'association vient ensuite établir sa propre notation. Un dialogue est engagé ensuite pour analyser le résultat et offrir des pistes d'amélioration.

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

directement sur le marché de la réduction des émissions de carbone, notamment en matière de mobilité. Elles se positionnent en intermédiaire de la mobilité décarbonée et tendent de ce fait à sortir de ces politiques achats plus généralistes. S'intéresser aux dynamiques et aux évolutions portées spécifiquement par ces acteurs intermédiaires de la décarbonation des mobilités sort de notre périmètre d'étude. Notons ici simplement que ces structures peuvent participer à diffuser une acception étendue des mobilités dites professionnelles en proposant des initiatives incluant les déplacements domicile-travail et allant jusqu'à intervenir dans la distribution des emplois dans le cas des entreprises multisites (par exemple dans le cas de l'entreprise 1km à pied).

Ainsi, les incitations qui pèsent sur certains marchés de la prestation peuvent peu à peu structurer l'offre disponible au point de véhiculer de nouveaux critères et de nouvelles attentions au sein des entreprises donneuses d'ordre. Ce mouvement alimente enfin une montée en expertise vis-à-vis des critères environnementaux et plus précisément en matière d'empreinte carbone.

Un outil de montée en expertise et d'instrumentation

Placées au cœur de réseaux d'achats interdépendants, les personnes qui prennent en charge la mise au point de ces stratégies et sont au contact des prestataires sont détentrices de formes d'expertise qui peuvent prendre plusieurs formes.

Les mécanismes qui agissent concrètement à travers les instruments tels que les cahiers des charges ou par des prescriptions plus souples et informelles, nécessitent, pour les agents de CFE rencontrés, l'établissement de *boussoles*. Il s'agit concrètement pour les membres de la Direction stratégies et projets d'établir des fiches analytiques sur chaque secteur d'achat prioritaire. Ces fiches sont destinées aux prescripteurs (les clients, entités ou métiers au sein du groupe) et aux acheteurs, afin de diffuser différents éléments : une analyse de la réglementation, une analyse du cycle de vie des produits et des services avec leur impact environnemental, un questionnaire destiné aux fournisseurs pour interroger leurs démarches de réduction de leur empreinte carbone et permettre la comparaison avec d'autres fournisseurs...

À ces *boussoles* – pour reprendre la terminologie employée – s'ajoute un second instrument qui a retenu notre attention : la *calculette*. Le groupe enquêté évoque un travail récent consistant à formaliser une nomenclature de notation permettant de mieux objectiver les comparaisons entre prestataires sur l'empreinte carbone. Il s'agit aussi de s'autonomiser des données directement produites par les fournisseurs :

« Parce que le problème c'est que si on demande à un fournisseur par rapport au produit qui nous propose quel est le bilan CO₂ de son produit, c'est son calcul à lui. On va le comparer au bilan qui sera

fait pour un autre fournisseur, mais si, qui sera peut-être calculé différemment. Et s'il est un peu malin, il aurait intérêt à minimiser euh... les émissions carbone ici ou là, ce qui va lui donner des points supplémentaires et cela risquerait de le faire gagner. Et nous on a un rôle d'impartialité. Donc le problème c'est qu'il faudrait que la calculette elle émane de chez nous et que ce soit pas des intercomparaisons de calculettes de fournisseurs qui pourraient introduire des biais. C'est très complexe en fait¹⁰⁰. »

Ce travail découle immédiatement de l'ambition d'ajouter de nouveaux critères de prise en compte de l'impact carbone. Les ressources au sein du groupe CFE sont importantes pour permettre au service de monter en compétence en la matière et il ne faut pas sous-estimer le lien qui réside ici avec le cœur d'activité de l'entreprise. Mais soulignons que les personnes interrogées déclarent travailler surtout avec l'Ademe et « tout un tas de gens dont c'est le métier » pour établir ces « analyses multicritères pondérées ». Il peut s'agir effectivement d'attribuer des valeurs numériques lorsque l'objet évalué est un service. Par exemple « un outil en capacité d'offrir au voyageur un arbitrage entre plusieurs solutions sur le plan environnemental » ou « un popup qui dise [à l'employé] “attention pour aller là, il y'a possibilité de prendre le train, et en temps utile le train est peut-être plus intéressant que de prendre l'avion”¹⁰¹. »

Ces initiatives témoignent aussi du besoin d'édicter des guides et de les diffuser pour clarifier des formes de hiérarchisation des critères selon leurs impacts. Éléments qui souffriraient d'une absence située entre quelques généralités parfaitement admises dans le débat public et des calculs trop complexes réservés aux experts de la décarbonation.

Le renforcement des exigences législatives et édictées au sein des entreprises à l'égard des politiques achats et prestations joue en faveur d'une recentralisation des dispositifs de contrôle à l'égard de l'empreinte écologiques des activités professionnelles. Les *boussoles* et *calculettes* produites au sein de la Direction stratégie et projets des achats du groupe CFE est un exemple d'instrumentation en train de se faire et liée à des contraintes légales de plus en plus fortes, ainsi qu'à des tendances enregistrées sur les marchés les plus régulés et sensibles au débat public en matière environnementale.

Parce qu'elles s'appuient systématiquement – c'est leur raison d'être – sur des postes gérés par ou grâce à des prestataires extérieurs à la structure, cette montée en charge des politiques achats dans la décarbonation des activités professionnelles invite à s'intéresser aux structures intermédiaires. En structurant de nouveaux marchés, ces dernières participent à mettre à l'agenda la question des déplacements carbonés.

¹⁰⁰ E15_CFE2.1 entretien avec le pôle services généraux de la direction de la stratégie et projet de la direction des achats groupe CFE, réalisé le 3 mai 2023.

¹⁰¹ *Ibid.*

2.1.3. Un sujet éclairé au sein du groupe Mobilit'In (Maréchal)

Les dynamiques de centralisation des initiatives, compétences et expertises se retrouvent aussi lorsqu'une structure développe des ressources de veille, incluant des analyses directement attentives aux évolutions de la prise en charge du sujet des mobilités carbonées au sein des entreprises. C'est la raison d'être de Mobilit'in, entité de Maréchal, rassemblant un écosystème d'environ deux cents entreprises et une trentaine de partenaires financiers (TotalEnergies, Orange, Microsoft, Renault, etc.). Cette structure, composée de 17 personnes au sein de Maréchal, mène une série d'études, de recherches et organise des événements internationaux autour des problématiques de mobilité. En 2022, Mobilit'In a conduit une étude « Zero-emission Mobility » dont les résultats ont été présentés en avril 2023 devant notre équipe.

En réalisant un recensement de la manière dont était abordée la décarbonation des mobilités et les dispositifs concrets mis en œuvre au sein des 17 interlocuteurs appartenant au réseau Mobilit'In (BNPP Real Estate, EY, Geodis, Kantar, Maréchal [sites Clermont et de Boulogne], Mobivia, Renault, Signify, TotalEnergies, Solvay [sites d'Aubervilliers et de Lyon Part-Dieu]), l'étude met en avant plusieurs pistes de réflexion pour penser la décarbonation des mobilités au sein des entreprises.

Premièrement, l'étude s'est intéressée aux enjeux liés à la réalisation d'une enquête sur la décarbonation au sein des structures employeuses, en particulier celui de la difficulté à identifier les interlocuteurs pertinents pour aborder le sujet. Cette difficulté s'expliquerait par le fait que la mobilité se trouve au croisement de plusieurs enjeux au sein de l'entreprise (politiques RH, enjeux environnemental et climatique, bien-être des salariés, responsabilité sociale des entreprises, contraintes des sites de production, etc.).

Deuxièmement, l'étude recense les principaux leviers de décarbonation de la mobilité mis en avant par les entreprises. À cet égard, le plus fort levier de décarbonation semble être le télétravail, ce qui pose de multiples questions au sein des entreprises sur les effets à long terme de cette nouvelle organisation du travail. Des études sont en cours pour essayer d'objectiver ces effets (points positifs et négatifs), en particulier au sein du groupe Kantar.

Un autre levier important de décarbonation des mobilités est celui relatif au déménagement de site, comme moment propice pour repenser la mobilité des salariés. Quatre entreprises sur douze ont mentionné un déménagement récent, avec des stratégies contrastées : déménagement de Mobivia (Norauto, Midas, Carter-cash, etc.) vers la périphérie lilloise (Villeneuve d'Ascq à proximité de la RN 227) avec la création de 500 places de stationnement pour un effectif de 1500 personnes, donc une accentuation des mobilités automobiles ; déménagement d'une partie des activités de Solvay dans le centre-ville de Lyon (quartier la Part-Dieu) afin de réorganiser ses activités (Saint-Fons) faisant le choix d'une desserte forte

en transports collectifs et réduisant (de manière un peu contrainte avec le PLU) les places de stationnement de 250 à 24. Nous n'avons pas de retour précis sur l'impact de cette relocalisation dans le centre urbain sur les déplacements domicile-travail, mais le choix de la proximité avec un pôle multimodale au cœur de l'agglomération lyonnaise est à souligner. Ce choix ne permet pas de lire toutefois une stratégie globale du groupe. En effet, le site parisien de Solvay a suivi un mouvement inverse, déménageant du centre de Paris (rue de Clichy) vers Aubervilliers, moins bien desservie par les transports collectifs, mais anticipant probablement les nouvelles opportunités du déploiement du Grand Paris Express. Là encore, peu d'éléments sont disponibles pour savoir si ce déplacement est fondé sur une étude du lieu de résidence des salarié·es.

Les déménagements de site peuvent créer des tensions avec les salariés et salariées ayant organisé leur stratégie résidentielle autour de l'ancien site. Dans le cas de Solvay à Lyon, la contrainte de la diminution des places de stationnement est un levier fort utilisé pour la décarbonation des mobilités, dans un contexte où l'offre de transport collectif est extrêmement développée sur le nouveau site (TGV, TER, métro, tramway, bus).

Deux autres leviers sont mentionnés dans l'étude de Mobilit'In : le développement de la pratique du vélo et celle du covoiturage. Mais ces derniers sont jugés moins pertinents d'un point de vue macro et leurs usages semblent soumis à de nombreuses limites et contraintes. Concernant le covoiturage, il est mis en avant la difficulté de répondre à des besoins similaires entre les salariés (horaires, trajets, planning des activités). Par ailleurs des problématiques de responsabilité sont mises en avant par l'employeur en cas d'accident. Au sujet des déplacements à vélo, sa pratique est faible au sein des entreprises, malgré de nombreuses initiatives en sa faveur ces dernières années (flotte de vélos d'entreprise, y compris vélos-cargos, campagne de promotion du vélo). À cet égard, Mobilit'In enregistre de nombreux discours véhiculés sur la perception de l'insécurité qui rejoignent notre étude. Il pointe le décalage entre certains aménagements et ce frein au déploiement du vélo : un exemple est celui de l'installation des espaces de stationnement dans les parkings souterrains, avec des rampes d'accès jugées peu engageantes et peu sécurisées pour les salarié·es.

Enfin, la flotte de véhicule d'entreprise est un levier mentionné par l'étude, mais il s'agit d'un levier que les entreprises semblent renoncer à activer où uniquement sous l'angle d'un *verdissement* de la flotte. Dans l'étude réalisée, la flotte des véhicules d'entreprise représente un salarié sur deux, donc le levier semble important pour repenser les stratégies d'entreprise en la matière.

Peu d'éléments sont en notre disposition pour juger de l'intégration de ces réflexions au sein de l'entreprise Maréchal. Nos premiers échanges avec Mobilit'In laissent entendre une certaine autonomie de l'équipe qui a pour revers une faible intégration à la stratégie de l'entreprise. Ce questionnement serait en tout cas à approfondir.

2.2. Variants et invariants de la construction des déplacements comme problème en entreprise

Les exemples mentionnés et issus de nos monographies permettent de tirer quelques tendances lourdes à la mise à l'agenda contrariée des mobilités carbonées au sein des organisations. On peut relever ainsi la taille de l'entreprise et son aisance financière, ses rapports plus ou moins étroit à l'État.

La taille de l'organisation et ses marges de manœuvre financières entrent en ligne de compte pour observer certains changements de comportement dont les contraintes écologiques peuvent représenter un coût d'investissement ou une incertitude financière. La politique d'achat de CFE peut être ainsi plus exigeante que celle d'autres entreprises, au vu des sommes engagées dans ses contrats avec des prestataires. Le travail mené par le service étudié porte par exemple – comme mentionné – sur les partenaires et prestataires de la politique voyage. Il s'agit d'obtenir des informations sur l'empreinte environnementale de ces prestataires, mais il s'agit aussi d'outiller les salarié·es de CFE pour mieux percevoir les émissions liées à leurs déplacements professionnels. Ainsi, le prestataire fournit à CFE un logiciel permettant d'inciter fortement à l'usage du train, plutôt qu'à celui de l'avion, à travers différents dispositifs traduisant la politique *travel* de l'entreprise en outil numérique : indication des modes les plus pertinents du point de vue des émissions, y compris en proposant différents itinéraires. À cet égard, mettre en avant le coût environnemental nécessite d'affaiblir la valeur attribuée au coût monétaire du voyage, puisqu'un certain nombre de trajets nationaux sont plus chers effectués en train qu'en avion. Cela peut aussi demander parfois plus de temps à accorder aux salarié·es pour effectuer le voyage et donc potentiellement plus de temps de repos aussi.

Ce constat rejoint une récente étude de Transport & Environment¹⁰². Il ressort de celle-ci que seules quelques rares grandes entreprises européennes ont aujourd'hui mis en place des mesures favorables à la substitution de l'avion par le train. Si l'essor du numérique, notamment avec le Covid, a probablement permis une substitution de certains déplacements par des échanges à distance, le report modal de l'avion vers le train suppose des mesures spécifiques du fait du coût supplémentaire occasionné et du temps supplémentaire passé en déplacement. L'enquête montre que des entreprises s'y sont lancées, mais elles demeurent encore assez peu nombreuses.

¹⁰² *Rail first for business. Accelerating the reduction of corporate travel emissions by shifting to rail* [Rapport], Transport & Environment, 2023, URL complète en biblio.

3. Miser sur le dialogue social : une stratégie de rupture en manque de leviers

Nous l'avons noté, l'une des innovations législatives les plus significatives est d'inciter les organisations à intégrer le thème de la mobilité durable au dialogue social mené en leur sein. Depuis le 1^{er} janvier 2018, et sauf dispositions contraires¹⁰³, les accords d'entreprise priment sur les accords négociés au niveau des branches professionnelles. D'une manière générale, le droit social évolue dans un sens univoque qui vise à donner aux négociateurs d'entreprise des libertés et des marges de manœuvre de plus en plus importantes¹⁰⁴. On peut légitimement penser qu'une politique de rationnement fondée sur l'établissement et la distribution de quotas d'émissions du carbone s'appuierait également sur ce cadre de négociation. Autrement dit, toute négociation d'un quota fixé pour l'entreprise – dont l'estimation aussi pourrait être un sujet de négociation intra entreprise – peut s'appuyer sur l'existant dans la mesure où le poste mobilité s'affirme comme étant devenu un sujet pour les NAO.

Plus exactement, ce sont les déplacements domicile-travail qui ont été inscrits dans les négociations annuelles obligatoires tenues avec les organisations syndicales représentatives et relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. Cette disposition est une manière de responsabiliser les employeurs sur leur politique en matière de déplacement domicile-travail dont la finalité est de renforcer l'articulation entre les dimensions sociales et environnementales. La LOM est venue modifier à deux niveaux la prise en compte des déplacements domicile-travail des salarié-es. D'une part en introduisant une obligation faite aux employeurs d'ouvrir des négociations sur la thématique. L'article relatif à la qualité de vie au travail¹⁰⁵ a été modifié pour que des dispositions soient prises dans le but « [d']améliorer la mobilité des salariés entre leur lieu de résidence habituelle et leur lieu de travail, notamment en réduisant le coût de la mobilité, en incitant à l'usage des modes de transport vertueux ainsi que par la prise en charge des frais [de déplacements] »¹⁰⁶.

¹⁰³ Les domaines réservés à la branche sont définis à l'article L. 2253-1 du Code du travail. Notons ici que les questions relatives aux mobilités ne relèvent pas de ce droit réservé.

¹⁰⁴ Le lecteur intéressé par cette évolution du droit social pourra se rapporter aux dernières évolutions introduites par la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (loi n° 2016-1088 du 8 août 2016). Cette loi organise et structure l'inversion de la hiérarchie des normes en droit social.

¹⁰⁵ cf. article L. 2247-17 du code du travail

¹⁰⁶ L.2247-17, 8° renvoi de l'article.

D'autre part, dans la perspective d'accompagner cette dynamique, le législateur a introduit, toujours par le biais de la LOM, un dispositif défiscalisé et désocialisé de prise en charge des frais de « transports durables », le FMD. Deux ans après l'entrée en vigueur de cette disposition notre enquête permet de prolonger les premiers bilans produits sur ces négociations. Comment les négociateurs ont-ils accompagné les salarié·es pour aller vers des mobilités plus durables ? Quelle place les mobilités carbonées ont-elles dans ces négociations ?

Encadré n° 4 : un premier bilan des accords négociés sur la mobilité

Un bilan des accords négociés sur le thème des mobilités a été produit en 2022 pour l'Ademe et la DGITM¹⁰⁷. L'analyse de près de 1 000 accords et de 13 entretiens permet de dégager de grandes tendances. Quatre éléments de synthèse nous semblent à retenir :

1) Une maîtrise toute relative des enjeux de mobilités au sein des organisations. Les acteurs de l'entreprise ont globalement une connaissance très mesurée des enjeux de mobilités. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce manque de maturité sur la thématique.

Les déplacements professionnels et domicile-travail n'apparaissent pas être un sujet sur lequel les directions et les représentations de salariées et salariés ont capitalisé de l'expertise. À l'instar des questions de rémunération, d'égalité professionnelle, de formation, la mobilité demande de la technicité. Si au sein des organisations, les services des achats ou des moyens généraux pensent le paramétrage des flottes automobiles, les plus grandes parts des négociateurs (RH et représentation syndicale) peinent à cerner les tenants et les aboutissants des enjeux relatifs aux mobilités¹⁰⁸.

¹⁰⁷ L'article 83 de la LOM prévoyait un bilan de la conclusion d'accords collectifs. L'ADEME et la Direction générale des infrastructures des transports et des mobilités (DGITM) ont confié cette mission à 3 cabinets d'expertise. Les développements qui suivent reprennent très largement les lignes de force de ce bilan réalisé au cours de l'année 2022. Ce bilan repose sur l'analyse de 997 accords NAO signés entre le 01/05/2020 et le 30/11/2021. Par ailleurs, 13 entretiens qualitatifs ont été réalisés.

A. Alançon (CWA), M. Despax (Gate17), N. Fourmont (Gate17), J. Larand (ekadev), A. de Rocca-Serra (ekodev), M. Legros (ekodev), 2022, [Rapport] *Bilan des accords collectifs sur la mobilité domicile-travail*, 69 pages

<https://librairie.ademe.fr/mobilite-et-transport/6320-bilan-des-accords-collectifs-sur-la-mobilite-domicile-travail.html>

¹⁰⁸ Cela se vérifie dans les instruments de suivi et d'analyse de la direction générale du travail. Cette organisation qui dépend du ministère du Travail, du plein emploi et de l'insertion, produit tous les ans le « bilan de la négociation collective ». Dans les différents items et sous items, les mobilités ne sont pas un sujet identifié et suivi par les services de la DGT.

2) Les approches systémiques et articulées font souvent défaut. La mobilité est un sujet qui, par définition, implique de croiser ou a minima de rapprocher des problématiques (conditions de travail, temps de travail, rémunération, équipement du personnel, politique d'implantation foncière, etc.). L'analyse des accords, qui a été confirmée par les entretiens, laisse à penser qu'il existe une imperméabilité des services lorsqu'il s'agit de traiter des questions de mobilités. Les sujets sont négociés de manière cloisonnée. C'est particulièrement vrai pour les négociations relatives au télétravail, traitées indépendamment des questions de mobilité.

3) Les dispositifs et les indicateurs de suivi des accords portant sur la mobilité sont peu développés : D'une manière générale, le suivi des accords négociés n'est pas une pratique systématisée. Mais la question se pose d'autant plus crûment lorsque l'attention se porte aux accords traitants des mobilités. Un peu plus d'un tiers des structures ayant fait porter leurs négociations sur la mobilité n'ont mis aucun dispositif de suivi pour dresser un bilan des actions menées sur ce thème. Et pour les négociateurs qui ont mis en place un suivi, seulement 22 % d'entre eux ont mis en place des indicateurs chiffrés.

Il y a sûrement un lien à faire ici avec le manque de technicité des négociateurs et cela peut se comprendre aisément : difficile de construire un tableau de bord lorsque vous avez une perception floue des enjeux. Pour s'entendre sur des indicateurs, il est indispensable que toutes les parties s'accordent sur des objectifs clairs et un périmètre précis.

4) Les incitations financières sont un point essentiel de la négociation. Sans que la négociation se résume à des questions d'indemnisation et d'accompagnement financier des salariés et salariées, ce paramètre est un moteur important de la négociation. Le FMD est aujourd'hui l'instrument phare, l'un des premiers leviers activés pour aller dans le sens d'une amélioration des conditions de travail et du changement des pratiques de déplacements. Preuve de l'importance du critère financier, l'enveloppe financière allouée est identifiée comme le point de crispation le plus important aux yeux des négociateurs d'entreprise¹⁰⁹.

¹⁰⁹ 40% des personnes interrogées (représentants de direction ou de salariés) estiment que la question du montant de l'enveloppe budgétaire allouée a été identifiée comme un frein à la négociation.

3.1. LOM et nouvelle stratégie de prise en charge de la question : une appropriation toute relative des mobilités carbonées dans les NAO

En matière de décarbonation de la mobilité liée à l'activité professionnelle, il faut noter que les initiatives mentionnées lors de nos entretiens sont rarement reliées à ces négociations. Si nous avons abordé les mobilités dans le dialogue social, cette question n'a pas occupé une place centrale dans nos entretiens. Notre échantillon de personnes interrogées est très largement constitué de représentants et représentantes des directions, ce qui a évidemment induit un biais à cette analyse du dialogue social. Si cette entrée nous a souvent permis de contacter de nouvelles personnes, l'effet *boule de neige* est circonscrit à ces mêmes postes¹¹⁰. Les représentantes et représentants du personnel rencontrés ont été contactés par d'autres moyens. Enfin, il est à mentionner que la plupart des personnes interrogées ne font pas spontanément état de ces négociations si on ne les interroge pas directement sur ce point.

3.1.1. Négociations relatives aux mobilités : un sujet aux contours peu définis et réducteurs

Une connaissance relative et parcellaire des enjeux de mobilités

Malgré ce biais d'entrée sur nos terrains, tous les entretiens menés tendent à confirmer que les négociateurs et négociatrices ont globalement une connaissance relative des enjeux de mobilités : ils ont tendance à négocier sur des aspects précis et circonscrits, souvent connectés à d'autres enjeux qui leur sont propres.

Dans le cas du CRRRS, les ressources humaines n'ont pas une expertise particulière sur les questions des mobilités. Les négociations sur la mobilité sont une toile de fond à une politique salariale, l'accompagnement des salariés sur les mobilités renvoyant notamment à des revendications de pouvoir d'achat.

« [...] la seule chose qui compte dans ces négociations, pour la direction, c'est le coût. C'est vraiment de pouvoir estimer le coût et le faire passer [...] Ils [les représentants de la direction] voient bien que c'est quelque chose qui est demandé par les salariés, qui sera une espèce de compensation liée à une absence d'augmentation salariale par exemple. Et donc je pense que pour une DRH, c'est quelque

¹¹⁰ À cet égard la nature hiérarchique et déséquilibrée de la relation de travail a été exacerbée dans le cadre de la mobilisation contre le report de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans. Notre entretien avec un responsable de la centrale nucléaire de CFE Flamanville, nous a ainsi expliqué ne pouvoir être en mesure de nous fournir de contacts syndicaux pour cette raison précise de tension au sein du site.

chose qui est plus facile à mettre en œuvre, ça ne rentre pas dans la masse salariale et donc si elle peut le faire, elle le fera. Mais encore faut-il savoir combien ça coûte et trouver le budget. »¹¹¹

Dans le cas de Combusto 235 à La Hague, un car sillonne la région pour transporter les employés vers leur lieu de travail. Ce dispositif qui existe depuis au moins 30 ans à un coût. La direction entend réduire ce coût, mais cela est-il l'occasion pour l'entreprise de réinterroger ses pratiques ?

[Enquêteur] : Avant la LOM il y avait une obligation, de réaliser des plans de mobilité d'entreprise [...] [Aujourd'hui], s'il n'y a pas d'accord [conclu sur les mobilités], il y a une obligation de mettre en place un plan de mobilités. C'est quelque chose dont vous avez eu connaissance ?

[Enquêté] : Alors, dans le cadre des NAO, j'ai été questionné sur la question... parce qu'en fait, Combusto se réfugie derrière ce qu'elle faisait déjà et considère déjà répondre à la demande, à ses obligations. [...]

[Enquêteur] : Côté syndical, il y avait des demandes en particulier ?

[Enquêté] : Non. Nous avons demandé d'avoir des informations pour localiser davantage et questionner les salariés sur leurs besoins. »¹¹²

Sans se désengager de cette politique de ramassage des employés qui accuse des points de faiblesse importants, notamment un faible taux d'occupation des cars, une mise à plat du dispositif ne semble pas être à l'ordre du jour.

Au sein de la CAMF, les termes de la négociation se sont concentrés sur le volet indemnitaire. L'ouverture des négociations n'a pas été engagée dans la dynamique d'un diagnostic concerté sur les besoins de mobilité des salariés. Nous pouvons qualifier l'ouverture et la recherche d'un point d'accord d'*opportunistes*. L'évolution du Code du travail et l'opportunité pour les partenaires sociaux de proposer aux salarié-es une indemnité désocialisée et défiscalisée ont été saisies.

« Dans les différents projets [sur] la partie sociale, on a traité en 2022 la question de transport et des enjeux environnementaux dans les NAO. Nous avons convenu avec les organisations syndicales représentatives de la mise en place d'un forfait mobilité durable. [...] Donc l'année dernière nous avons mis en place le forfait mobilité durable. C'était la première année. Nous sommes partis sur un montant qui peut être modeste de 150 euros par an et par salarié. [...] La proposition a été émise par une organisation syndicale au moment de la NAO. Nous avons trouvé la proposition tout à fait pertinente nous avons instruit le dossier. Le développement durable est un enjeu pour les organisations durables, mais peut-être aujourd'hui les discussions ne sont pas suffisamment matures pour l'aborder plus largement dans la politique RSE.

[...]

¹¹¹ E24_CRRRS3, entretien avec une déléguée syndicale, réalisée le 14 septembre 2023.

¹¹² E25_COMBUSTO2, entretien avec un délégué syndical, réalisé le 11 octobre 2023.

[Enquêteur] : Je me permet de résumer [...] vous avez évoqué des initiatives que vous avez pris, et ce n'est pas péjoratif, mais vous avez pris les choses de manière parfois un peu opportuniste [...]. C'est-à-dire que quand vous avez une opportunité de faire mieux, vous y allez. Quand la loi évolue, vous y allez aussi crescendo [...] vous êtes en train de structurer votre réflexion RSE avec des éléments de pilotage dont vous n'avez pas connaissance aujourd'hui, puisque c'est en cours de développement et de structuration, c'est à peu près ça ?

[Enquête] : Oui, oui, exactement. »¹¹³

Il apparaît qu'une part importante des personnes rencontrées n'ont pas une vision claire des enjeux de mobilité pour leur organisation. Des plans de mobilité et de sobriété énergétique existent peut-être au sein des organisations, mais nos interlocutrices et interlocuteurs n'en ont pas une idée précise et partagée. Les personnes interrogées évoquent assez spontanément des actions ou dispositifs bien précis, mais qui ne renvoient pas nécessairement à la complexité de la question des mobilités. Autrement dit, cela ne signifie pas qu'au sein des organisations la technicité portant sur des enjeux de mobilité fasse nécessairement défaut. À titre d'exemple, nous avons identifié des acteurs en capacité de nous faire des retours d'expérience pointus sur l'usage de véhicules électriques et hybrides (pilotage par les moyens généraux de la CAMF). Cela veut dire que des services ont capitalisé des connaissances et des retours d'expérience précieux. Mais il est plus rare que ces éléments de connaissance, voire d'expertise, aient été centralisés et analysés et mis au service d'une stratégie de mobilité organisée et cohérente. Comment négocier un plan d'action cohérent dans ces conditions ? Comment y intégrer la problématique carbone ?

Les RH doivent-elles piloter seules les négociations relatives aux mobilités ?

Il est encore plus rare que des orientations stratégiques soient portées par les directions des ressources humaines. Ces directions, véritables clefs de voûte des négociations, sont pour la plupart d'entre elles dans un processus d'appropriation des enjeux complexes de la mobilité. La conséquence est que les négociateurs s'attachent dans la majorité des cas à traiter des points qu'ils ont l'habitude de traiter (égalité professionnelle, formation, rémunération, condition de travail, etc.) et cela de manière séquentielle et compartimentée. Les questions d'indemnisation, via le FMD, occupent une place importante dans les dispositifs négociés. L'objectif de réduction du coût de la mobilité est un axe important de la négociation. Pour autant, le législateur fixe bien comme finalité à ces discussions l'objectif « d'inciter à l'usage des modes de transport vertueux¹¹⁴ », et donc à la décarbonation des déplacements domicile-travail. L'organisation interne aux structures, qui confie ou réserve la négociation aux RH ne permet pas nécessairement de trouver des solutions qui embrasseraient la complexité des

¹¹³ Direction des ressources humaines, CAMF.

¹¹⁴ Extrait de l'article L2242-17 du Code travail.

situations. Cela, nous l'avons noté (cf. *supra*. 1.2.2) est lié au caractère très partagé et donc éclaté des compétences touchant aux mobilités en entreprise.

3.1.2. Incidences sur la mise en œuvre des dispositifs incitatifs aux mobilités décarbonées

Un appui à la mise en œuvre du FMD

Deux premiers bilans ont été dressés de la mise en place du FMD¹¹⁵. Les organisations l'ayant déjà déployé ont trouvé un accord entre partenaires sociaux pour la majorité d'entre elles (58 % des répondants à l'enquête du premier baromètre, donnée absente du second). Par ailleurs se sont les organisations dont les sièges sociaux sont en centre-ville ou au sein de métropoles qui ont le taux de déploiement le plus important (64 %). Parmi les motifs évoqués, les organisations qui ont adapté ce dispositif l'ont fait pour « inciter les salariés à l'usage de mode alternatif à la voiture » et pour « valoriser les pratiques respectueuses de l'environnement » (motif de motivation évoqué dans 69 % des réponses des entreprises du secteur privé). Parmi les freins relevés, le coût de l'enveloppe nécessaire (40 %). Il est à noter que dans le premier baromètre, l'une des principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du FMD pointait les « blocages de la direction » (32 %). Cet élément a totalement disparu du second baromètre. En revanche, les difficultés relatives à la collecte des preuves (15 %) et le manque de compréhension et d'information (15 %) sont mis en avant dans le dernier bilan.

Abrogation de l'obligation de produire un plan de mobilité : est-ce vraiment une avancée ?

Comme cela a déjà été évoqué, les négociateurs sont libres d'engager et de conclure des accords sur un spectre très large. La prévalence de l'accord d'entreprise permet cette ouverture dans les discussions, aussi bien dans les thématiques traitées que dans la nature des accords trouvés. Autrement dit, les choses sont très peu normées. Pour autant, nous constatons que les négociateurs suivent de près les champs et les cadres définis par le Code du travail. Cela se comprend parfaitement lorsqu'il est question de plafonds d'exonérations à ne pas dépasser. De la même manière, les textes prévoient des déductions pour certains modes de

¹¹⁵ *Baromètre Forfaits mobilités durables* [Rapport], ADEME, ministère des Transports, 2021, URL complète en biblio *Baromètre Forfaits mobilités durables* [Rapport], ADEME, ministère des Transports, 2022, URL complète en biblio.

déplacements. Mais rappelons que les négociateurs disposent néanmoins des marges de manœuvre considérables. Force est de constater que ces possibilités offertes sont utilisées avec grande parcimonie par les partenaires sociaux. Dans les faits, les négociateurs se réfèrent aux textes législatifs et réglementaires comme à un guide, un référentiel de négociation duquel ils s'écartent parfois.

Cela ressort notamment à travers l'entretien mené avec la chargée de mission de Cap Cotentin (AOM). Elle relève qu'avant la promulgation de la LOM, les entreprises de droit privées¹¹⁶ devaient réaliser un plan de mobilité. Cette obligation à laquelle n'était attachée aucune sanction incitait les entreprises à prendre la mesure (au sein propre comme au sens figuré) des déplacements et mobilités générés par leurs activités ainsi que par les déplacements domicile-travail. Cette obligation, qui consistait à dresser un diagnostic de situation et à envisager un plan d'action, a été abrogée. Aujourd'hui, si les partenaires sociaux ne trouvent pas d'accord¹¹⁷, alors l'employeur doit élaborer un plan de mobilité employeur (PDMe) pour améliorer la mobilité de son personnel.

« Au début quand j'ai pris mon poste, il y avait encore l'obligation de faire un plan de mobilité employeur, bien qu'il n'y ait pas de sanction derrière pour les employeurs [...]. Donc nous [AOM] avons plutôt pris le parti pris de ne pas être focalisés sur ce plan de mobilité employeur. Mais plutôt sur quelles actions les organisations peuvent mettre en place en tant qu'employeur. C'est ce qui compte quoi. Quelques actions concrètes. »¹¹⁸

En donnant, d'une part, la prévalence à l'accord d'entreprise et, d'autre part, en abrogeant l'obligation faite aux entreprises de produire un plan de mobilité, l'objectif de produire une réflexion structurée sur les mobilités s'estompe. Ou du moins, c'est un effet de levier intéressant qui a été abandonné. Il ne s'agit pas d'idéaliser l'époque où les entreprises s'acquittaient de manière plus ou moins consciencieuse d'un diagnostic de situation, car beaucoup de travers peuvent être pointés au dispositif mis en place à l'époque. Mais dispenser les organisations, en amont de l'établissement d'un plan d'action, de produire une réflexion globale sur les déplacements et mobilités doit *a minima* être questionné. Car, au-delà de l'intérêt à agir immédiat pour une organisation (gestion du climat social, développement de l'accessibilité sur un site, réduction des risques d'accident routiers à l'entrée d'un site, etc.), pourquoi s'interrogerait-elle sur la question des mobilités ? Quel cadre, quelles incitations une direction a-t-elle à articuler de manière cohérente les enjeux sociaux, économiques et écologiques sur le thème des mobilités ?

¹¹⁶ L'article 51 de la Loi de transition énergétique pour la croissance verte (LTECV) imposait que, dans le périmètre d'un plan de déplacements urbains, toutes les entreprises regroupant plus de 100 travailleurs sur un même site doivent élaborer un PDM pour améliorer la mobilité de son personnel et encourager l'utilisation des transports en commun et le recours au covoiturage.

¹¹⁷ Ce point est traité à l'article L. 1214-8-2, II bis du Code des transports.

¹¹⁸ E23_ChernbourgAOM2, entretien réalisé avec une chargée de mission de Cap Cotentin, réalisé le 12 juin 2023.

Des négociateurs qui limitent le champ des possibles au nouveau cadre réglementaire

Au sein du CRRRS, les travaux d'études portent notamment sur les enjeux climatiques. La nature des expertises développées au sein de l'organisation donne aux négociateurs un regard relativement panoramique et transversal sur les problématiques de GES. Les élus et élues du personnel ont demandé et obtenu la création d'une commission environnement en 2008. Ce contexte et cette expertise climatique jouent sur les négociations annuelles et le thème des mobilités est une thématique historiquement et régulièrement portée au sein des négociations. Dans leur action et revendication, elles se sont mobilisées pour mettre en place une politique de voyages favorables aux mobilités actives et partagées. En parfaite concertation avec leur direction, les élu-es ont agi pour demander à l'AOM une modification des arrêts de bus juste devant l'établissement.

Il y a donc une profondeur d'analyse et d'action de la part des représentantes et représentants du personnel qui leur donne des capacités d'action effective. À échéances régulières, des enquêtes mobilités sont réalisées auprès de l'ensemble du personnel. Pour autant, est-il possible d'identifier des outils de mesure de ces mobilités ? L'approche existe pour suivre les implications financières pour l'entreprise. Mais sur l'évaluation des GES, cela relève d'une démarche *ad hoc*, ponctuelle et déconnectée du dispositif de dialogue entre partenaires sociaux.

« [...] nous en tant qu'élus, on a suivi de près l'évolution de la législation. Et à chaque fois que bon, l'apparition du forfait mobilité durable. Donc, pour permettre d'élargir à d'autres mobilités douces, d'avoir une subvention. Nous pointions le fait qu'il n'y est pas que le vélo, parce que [...] tout le monde ne peut pas venir en vélo. Donc on était très, très à l'écoute et on attendait avec impatience que la législation évolue. Donc on a fait, au fur et à mesure que ça a évolué et que les plafonds, ont augmenté. On faisait suivre les infos à notre direction en demandant l'ouverture de négociations pour, pour basculer de l'IKV [indemnité kilométrique vélo] [au FMD]. Les négociations, pour l'instant, n'ont pas été ouvertes. On nous a promis que ça serait ouvert cette année. »¹¹⁹

L'encadrement des mobilités carbonées, un nouvel enjeu de négociation ?

Quels enseignements peut-on tirer de ces retours de terrain ? Dans l'éventualité de la mise en place d'une politique d'encadrement carbone des mobilités au sein des organisations, que peut-on raisonnablement attendre des négociations en leur sein ? Quelles recommandations est-il possible de formuler à ce stade ?

¹¹⁹ E24_CRRRS3, entretien avec une déléguée syndicale, réalisée le 14 septembre 2023.

D'abord, il convient de souligner la puissance du cadre légal. Il n'est pas rare d'entendre des responsables d'entreprise ou des représentants ou représentantes d'organisations professionnelles dénoncer la multiplication des cadres réglementaires et légaux qui entraveraient leurs actions et politiques. Sans proposer un point de vue définitif sur cette position, force est de constater que les négociations d'entreprise sur les mobilités sont très largement déterminées par les textes légaux (lois et décrets principalement). Alors même que le législateur a souhaité donner aux partenaires sociaux des marges de manœuvre considérables, ces derniers tendent à considérer les textes comme un canevas de discussion duquel ils s'écartent finalement assez peu, de façon presque paradoxale.

Rapporté à la question de l'encadrement carbone, cela plaide en faveur de textes aux périmètres et aux contours bien définis en amont. Si le législateur souhaite une mise en œuvre des textes, laisser un champ d'intervention et de négociation trop ouvert, c'est prendre le risque de mettre en difficulté les négociateurs et par ricochet, s'exposer à la non-application de la mesure. Cela ne veut pas dire qu'au niveau de l'organisation les portes des négociations doivent rester fermées sur la thématique. Un nécessaire travail d'appropriation et d'ajustement devra être mené, la négociation pourra participer de ces dynamiques.

Une autre piste intéressante serait de réintroduire le plan de mobilité pour penser la complexité du sujet. La LOM a trop vite enterré les plans de mobilité. Pour forcer le trait, relevons qu'il suffit aujourd'hui de proposer une seule mesure indemnitaire pour être dispensé de s'interroger sur l'organisation de ses mobilités et leurs implications économiques, sociales et environnementales. La tendance que nous avons constatée au sein des organisations est de segmenter les questions. La question des déplacements carbonés a donc vocation à s'intégrer à une réflexion plus large.

Il semble donc pertinent de favoriser la constitution d'équipes de négociation pluridisciplinaires. Les RH sont la clef de voûte des négociations. Or, au regard des éléments que nous avons relevés, il s'avère que la brique environnementale n'est pas bien enchâssée dans l'exercice de négociation des mobilités, même si l'acculturation aux enjeux climatiques des équipes des ressources humaines progresse. Pour autant, et afin d'accélérer le processus de prise en compte des questions carbone, l'intégration des services généraux ou de la RSE, permettrait une accélération des processus d'apprentissage. Cette proposition serait d'autant plus justifiée si l'idée d'un encadrement des mobilités carbonées s'imposait.

3.2. Démocratie sociale contre démocratie *managériale* en entreprise : comment outiller le dialogue social ?

Comme nous l'avons souligné, l'intégration obligatoire des sujets mobilités dans les négociations menées entre partenaires sociaux à l'échelle de l'entreprise est encore récente. Appréhendées sur le plus long terme, ces questions de mobilité et de modalité de prise en charge attestent de dynamiques contradictoires, mais convergeant désormais à des injonctions individuelles à la mobilité¹²⁰. Dans cette perspective, il faut noter que la prise en charge du transport du domicile au lieu de travail a fait l'objet de luttes syndicales, notamment sur les sites industriels situés à la périphérie des villes¹²¹. Si la LOM peut engager un mouvement qui renoue avec un passé plaçant ces sujets au cœur des rapports de force qui traversent les organisations, elle incarne à cet égard une potentielle rupture dans les pratiques plus récentes, mais aussi vis-à-vis d'un mouvement d'affaiblissement de la représentation syndicale en entreprise¹²². En effet, l'individualisation des comportements de mobilité – marqués par la diffusion de l'autosolisme – se mêle avec les évolutions du marché du travail – abaissant le niveau d'exigences en matière d'attractivité des entreprises à l'égard de leur personnel – mais aussi l'individualisation de la négociation salariale, elle-même alimentée par une perte d'ancrage des syndicats dans les organisations et le développement d'outils managériaux plaçant le ou la salariée seule face à son employeur et mêlant, artificiellement ou non, leurs intérêts.

Cette dernière sous-partie de notre section est ainsi consacrée à ce phénomène de managérialisation des sujets environnementaux et des mobilités carbonées, tel que nous avons pu l'identifier dans les organisations évoquées jusqu'ici.

3.2.1. Une écocitoyenneté managériale

¹²⁰ Max ROUSSEAU, « La ville comme machine à mobilité », *op. cit.* Marie-Hélène BACQUÉ et Sylvie FOL, « L'inégalité face à la mobilité », *op. cit.*

¹²¹ CETE DE LYON, *Ramassage ouvrier et transports publics. Journée d'études. [Rapport]*, Lyon, CETE de Lyon, Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Équipement Délégation générale à la Recherche Scientifique et Technique, 1977 ; Étienne FAUGIER et Antoine LÉVÊQUE, « Les mobilités métropolitaines avant la "Métropole" : socio-histoire des transports périphériques dans l'agglomération lyonnaise », in Aurélie MERCIER et Roelof VERHAGE (dir.), *Lyon, métropole en mouvement*, Presses Universitaires de Lyon, 2023, p. 135-150.

¹²² Baptiste GIRAUD, Karel YON et Sophie BÉROUD, *Sociologie politique du syndicalisme*, Malakoff, Armand Colin, 2018.

Les négociations envisagées dans la LOM n'épuisent donc évidemment pas les dispositifs organisationnels visant à penser et promouvoir des initiatives en matière de décarbonation. Nous avons ainsi identifié différents leviers managériaux, activés et mobilisés par l'employeur pour penser et mener des actions en matière de décarbonation. Nos observations nous conduisent à souligner les dynamiques contradictoires qui opposent à l'égard de notre objet les formes de participation managériales aux espaces de la démocratie sociale en entreprise.

Comme nous l'avons noté, le cas du groupe Gogite mis en place au sein d'Arsenal Defence a particulièrement retenu notre attention. Au-delà des résultats bien réels sur la promotion de mobilités décarbonées, il faut toutefois souligner le rôle que peut jouer un tel dispositif en tant qu'outil de management au sein de l'entreprise. C'est d'abord un outil mobilisé à côté des formes plus traditionnelles du dialogue social en entreprise : délégués du personnel et représentants syndicaux ne sont pas associés à ce groupe. Au contraire, sa composition et ses modes de recrutement font montre d'une forte sélectivité, qui conditionne en partie l'univers des propositions envisageables.

Une mobilisation par incitation managériale

Dans le cadre de notre étude, le Gogite se distingue comme étant un produit hybride se situant entre la mobilisation citoyenne en entreprise et une mobilisation descendante, initiée par l'employeur. Il nous est présenté comme un groupe de salarié-es « qui ont pour dénominateur commun d'avoir moins de 30 ans, d'être assez sensibles à des enjeux sociétaux et d'avoir aussi un certain potentiel à faire grandir. »¹²³ Dans le cas d'Arsenal Defence en effet, la mobilisation citoyenne s'est faite à l'initiative de la direction. Cette dernière a identifié et sélectionné des jeunes salariés. L'objectif des dirigeants était de faire émerger de nouvelles idées grâce à ce collectif de 17 salarié-es sélectionnées sur le mode de la détection de « têtes bien faites ».

« [Enquêté 1 :] Le groupe a été créé en 2020. Nos responsables nous ont dit à chacun qui nous avons été sélectionnés dans un groupe de jeunes...

[Enquêtée 2 :] ils nous ont proposé de faire partie de ce groupe en fait, c'est ça.

[Enquêteur] C'est une sélection par le haut sans que vous ayez été mis au courant de prime abord ?

- [Enquêté 1 :] C'est ça, c'est le directeur qui a dit à ses directeurs, « vous choisissez, une quinzaine de jeunes qui ne sont pas ..., qui n'ont pas trop d'expériences dans la boîte, de moins de 30 ans. C'était il y a moins de quatre ans. »¹²⁴

¹²³ Entretien avec le directeur de gestion du site.

¹²⁴ E22_ArsenalGOGITE, entretien avec deux salarié-es membres du groupe Gogite, réalisé à Cherbourg le 12

Les rapports salariés-employeurs se caractérisent par leur asymétrie. Il faut donc aussi envisager toute perspective incitative comme dans le cadre d'interactions structurées par la perception et l'anticipation de signaux jugés positifs ou négatifs dans ces rapports asymétriques. Dans le cadre du Gogite, signalons que le recrutement se fait ainsi par cooptation, par la hiérarchie, et en accord avec le manager direct. Cette proposition est *a fortiori* envisagée comme un dispositif de valorisation, puisqu'il s'agit de « mettre en valeur » les compétences ou l'initiative du ou de la salariée. La participation au Gogite nous est ainsi présentée comme valorisante, immédiatement, mais aussi comme pouvant engager des mécanismes de rétribution dans la carrière professionnelle. En témoigne notre interlocuteur lorsque nous l'interrogeons sur la façon dont son responsable lui a proposé d'intégrer le Gogite :

« Ouais, c'était au feeling. Moi, je sais que mon, mon chef m'a dit que c'était pour me récompenser du travail que j'avais fourni, il voulait me mettre en avant. Parce qu'en fait quand tu fais partie du Gogite, tu as certes cette possibilité d'apporter des choses à la boîte, mais tu te fais aussi connaître, on va dire euh, bah, du Codir. Le Codir, ils nous connaissent quoi. Ça permet de te démarquer un petit peu. »¹²⁵

Le rapprochement vis-à-vis des membres de la direction du site et plus largement de l'entreprise dans son ensemble est mentionnée explicitement. De la même manière cette dimension de distinction est pleinement assumée dans le discours des membres du Gogite qui nous reçoivent :

« Gogite en gros c'est comité de jeunesse innovante, [...] c'est, les directeurs de chaque entité qui ont sélectionné une quinzaine de personnes, plutôt jeunes, avec peu d'ancienneté dans la boîte et euh, qui avaient des facultés un petit peu supérieures, on va dire. De manière à pousser un peu leurs idées. »¹²⁶

Si nous avons précédemment souligné les capacités du groupe à s'approprier les enjeux propres aux émissions de carbone, en soulignant par exemple la formation de nos interlocuteur-ices, il faut considérer ses effets sur l'exclusion de cet espace de réflexion et les freins à la diffusion des propositions qui en ressortent. Le recrutement par cooptation et par la direction de l'entreprise a évidemment des effets de sélection qui produisent des inégalités d'accès et partant, influencent le cadrage des problèmes posés et le champ des possibles des solutions.

Quelle représentativité du Gogite ?

juin 2023.

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ *Ibid.*

À l’instar des dispositifs de la démocratie participative, mis en avant par les institutions dans les processus d’action publique, la participation instituée dans un cadre managérial en entreprise joue contre d’autres critères démocratiques, au premier rang desquels la représentation des intérêts sociaux¹²⁷. Outre les effets inhérents liés au mode de recrutement du groupe organisé par la direction, comme nous venons de le voir, les formes de rétribution qu’il engage et son mode de fonctionnement n’encouragent pas de la même manière l’engagement sur le long terme dans le groupe. Le Gogite nous est présenté dans un premier temps comme très hétérogène, voire représentatif des différentes strates et les différents types d’emplois dans l’entreprise. C’est le propos que nous tient le responsable du site de Cherbourg lorsque nous l’interrogeons sur sa composition :

« Ah, il y a de tout, il y a du cadre, du technicien, de l’ouvrier [...]. Et d’ailleurs en fait, c’est très, curieux de voir que cette approche dans leurs âges en tout cas. Alors, je sais pas si c’est générationnel ou c’est du fait de leur âge. Cette approche, en fait euh, cadre, technicien, ouvrier, a peu d’importance. [...] Il n’y a pas de fossé, du type moi je suis col blanc, toi t’es col bleu, pas du tout. C’est même euh, des, des relations qui sont vraiment d’égal à égal et, c’est très, très intéressant. »¹²⁸

À première vue, les dispositions mises en place pour encourager la participation régulière des membres – accord passé entre la direction et le manager pour dégager du temps sur le temps de travail – peuvent effectivement contourner des obstacles qui opèrent des formes de tri social. Notre second entretien est pourtant dissonant sur ce point. La discussion avec les membres du groupe fait état d’une baisse de la fréquentation des statuts les plus bas (ouvriers et techniciens) qui sont vraisemblablement sous-représentés dans le groupe initial. Il semble en tout cas ne pas participer à hauteur de leur poids dans l’effectif de l’organisation (environ 60 %). Interrogés sur les causes de cette fréquentation, les membres du groupe interrogés évoquent un différentiel de valorisation de cette implication, qui conduit notamment – c’est l’hypothèse formulée par nos interlocuteur et interlocutrice – à rendre moins probable la disponibilité et la mise en disponibilité sur des temps hebdomadaires de ces catégories. Là encore, les modalités initiales de recrutement sur proposition de la direction pèsent de toute évidence sur la représentativité et l’éventail des options étudiées devant l’enjeu de décarbonation. C’est que, le rôle du Gogite étant pensé sur le mode de la délégation de l’innovation technique par la direction, la prise en compte des objectifs de décarbonation se distingue du champ de luttes et de négociations qui accompagne les négociations annuelles obligatoires.

Une mise à distance des outils de la démocratie sociale en entreprise ?

¹²⁷ Manon LOISEL et Nicolas RIO, *Pour en finir avec la démocratie participative*, op. cit. ; Guillaume GOURGUES, « Plus de participation, pour plus de démocratie ? », *Savoir/Agir*, 7 avril 2015, n° 31, n° 1, p. 43-50.

¹²⁸ Entretien : E19_ArsenalG1, entretien avec le directeur gestion de site de Cherbourg, réalisé le 2 juin 2023 à Cherbourg.

En la matière, le Gogite entretient des rapports distants, voire de confrontation, avec les représentants du personnel. Non seulement les membres du groupe ne sont pas syndiqués, mais il et elle expriment, la relation avec ces derniers, dans le cadre des activités du groupe Gogite sur le mode de la crainte et de l'appréhension. C'est le cas notamment lorsque les actions proposées nécessitent d'être présentées devant les instances de la représentation du personnel. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées, comme la distance avec une culture de la négociation syndicale (la CGT est majoritaire), mais aussi le sentiment d'empiéter sur des compétences pouvant relever de ces acteurs. De fait, les projets portés par le Gogite et validés par la direction sont ensuite proposés au CSE qui intervient donc en bout de course :

« Dès qu'il se passe quelque chose sur la vie du site, c'est obligatoire que la direction présente le sujet, au CSE. Eh bah, nos propositions avaient forcément une influence sur la vie du site. Donc on était obligé d'aller devant ... »¹²⁹

Les interactions avec le CSE nous sont présentées sur le mode de la contrainte :

« [Enquêteur 1 :] Je l'entends un peu [le passage devant le CSE] quand vous me le présentez, comme un peu une contrainte ?

[Enquêtée 2 :] Pas une contrainte, mais c'est particulier de vivre ça quand même. Parce que, parce que, bah déjà, les syndicats, sont tous entre eux. Donc c'est enfin [...] Et souvent, oui bah, forcément, c'est eux qui revendiquent quand on se retrouve dans ce genre d'instance. Et c'est un peu un théâtre quoi. Mais quand on n'y a jamais été, c'est vrai que c'est, assez étonnant. La première fois quand on ...

[Enquêté 1 :] C'est, c'est, c'est de la politique de tout façon.

[Enquêtée 2 :] Quand on n'est pas habitué, bon faut le voir une fois quoi. Mais j'aimerais pas y aller toutes les semaines moi. [...]

[Enquêté 1 :] après on est habitué à prendre la parole et c'est pas, mais là quand même, c'était devant les élus et des élus qui sont des fois un peu...

[Enquêtée 2 :] Qui font preuve de mauvaise foi.

[Enquêté 1 :] Voilà, ouais, ils font preuve de mauvaise foi, ils peuvent même être agressif. Fin ça dépend en fait. Ça dépend de ce qu'ils défendent. »¹³⁰

Le rapport entretenu par le Gogite avec les élus du personnel est donc ambigu et n'est pas saisi, au contraire du mouvement encouragé par la LOM, comme un levier favorable aux ambitions de décarbonation poursuivies par le Gogite. Le CSE n'est effectivement pas pensé comme un allié, même si aucun conflit ne semble avoir été enregistré. Le positionnement du Gogite explique en partie cela :

¹²⁹ E22_ArsenalGOGITE, entretien avec deux salarié-es membres du groupe Gogite, réalisé à Cherbourg le 12 juin 2023.

¹³⁰ *Ibid.*

« [Enquêté 1 :] Je pense même que c'est comme ça qu'ils nous voient [les représentants du personnel], un peu, les suppôts, les suppôts de la direction.

[Enquêtée 2 :] Pourtant, je pense que ce n'est pas le cas, parce qu'on fait un peu ce qu'on veut quand même.

[Enquêté 1 :] Mais oui, mais eux, ils ne le savent pas, et ils se disent bah euh, c'est le petit Codir hop euh, un peu les chouchous de la direction.

[Enquêteur 1 :] Et vous avez eu le problème, ce discours là avec eux ?

[Enquêtée 2 :] Non, non. C'est quand même un moment solennel, donc euh, on ne peut pas trop avoir ce genre de ... Mais par contre un peu plus en off quand même avec les gens qu'on connaît dans les syndicats, là on peut dire euh [...]

[Enquêté 1 :] Même des élus du CSE avec qui on peut discuter en dehors.

[Enquêtée 2 :] Globalement, quand même, ce qu'il faut dire, c'est que, c'est ce projet dans sa globalité a été quand même très bien accueilli »¹³¹

En entretien, les membres du Gogite se disent même conscients d'être, d'une certaine manière, *utilisés* par l'employeur pour éviter le rapport trop descendant de mesures pouvant donner lieu à un conflit, et ce, même s'ils envisagent être aussi dans un rôle visant à interpellier la direction. L'expérience du Gogite est relativement récente. Ses membres nous disent ne pas encore avoir vraiment eu l'occasion de se voir refuser par la direction une proposition. Les relations avec les syndicats peuvent sans doute évoluer dans une telle perspective¹³². Notons simplement qu'elles conduisent aujourd'hui les membres du Gogite à anticiper des oppositions avant même qu'elles ne soient déclarées. Cela peut donner lieu à des discussions constructives visant à chercher un terrain d'entente et permettant d'outiller le dialogue social dans l'entreprise, mais cela met aussi en exergue les mécanismes de cadrage qui structure aujourd'hui le Gogite en tant que dispositif. C'est ce que nous développons dans le point suivant.

Un cadrage délimité du champ des possibles

Le Gogite est effectivement pour l'instant envisagé comme un outil animé par la direction et dont les propositions lui sont d'abord destinées avant d'être soumises aux représentants du personnel. Ce cadrage borne ainsi ces propositions aux intérêts patronaux, avant même qu'elles ne deviennent un sujet de discussion ouverte à d'autres interlocuteurs et interlocutrices au sein de l'entreprise. Ces bornes sont précisément décrites par le responsable

¹³¹ *Ibid.*

¹³² Nous regrettons à cet égard n'avoir pu entrer en contact avec un représentant syndical du CSE. Précisons qu'il ne s'agit pas là de l'absence de coopération de nos interlocuteurs ou interlocutrices, mais d'un manque de temps propre au calendrier de notre enquête et qui invite à sa poursuite.

du site, principal membre de la direction en lien avec le Gogite. Pour lui, la raison d'être du Gogite est d'abord au service de l'employeur, en termes d'image, d'attractivité, mais aussi financièrement :

« Aujourd'hui, c'est un facteur d'attractivité, très clairement. On voit des gens qui apprécient, qui voient l'engagement, ils voient le changement. Notre jeunesse, le Gogite, clairement, ils sont là-dedans. [...] Tout ça, c'est vertueux. Après, je, j'ai aussi des revues financières dans lesquelles j'expliquais à une personne dans l'entreprise qui, bah qui surveille les cordons de la bourse, ce que, ce qu'on est en train de faire et qui, eux, sont peut-être moins convaincus que moi. Et qui vont dire euh, ok qu'ils vont dire euh, ok, et sinon, qu'est-ce que t'as fait pour diminuer le coût d'unité d'œuvre à tel endroit ? Voilà, et c'est comme ça. Ils ont raison, on a besoin des deux. »¹³³

Notre interlocuteur développe le poids d'une concurrence internationale dans laquelle « on peut s'inquiéter de l'écart grandissant entre les vertus qu'on se donne, nous Européens et, et puis d'autres pays qui n'ont pas l'air de penser à ça une seconde ». Et de poursuivre « on est en train de faire les efforts pour eux parce que décarbonation [...] elle n'est pas territoriale, elle n'est pas que pour la France. » L'innovation en matière de décarbonation des mobilités liées au travail, comme à d'autres égards est donc encouragée à travers ce groupe participatif, mais à condition qu'elle se situe dans la recherche d'un intérêt commun à l'ensemble des individus évoluant dans l'entreprise. Une construction de l'intérêt collectif qui lie étroitement compétitivité et emploi :

« On ne vivra pas sur la seule commande française, d'ailleurs la seule commande française, sous-marin français, c'est bien, ça nous assure, une charge de base, mais il faut aller remporter d'autres contrats. Sinon, on ne peut pas maintenir notre compétence à très haut niveau et on ne peut pas avoir, les différents établissements d'Arsenal Défense, avec l'ensemble des emplois. »¹³⁴

S'il suggère un espace de négociation au sein du comité de direction, lui-même se décrivant dans une position visant à emporter des décisions en faveur du Gogite, ces bornes n'ont rien d'étonnant dans la mesure où ce groupe ne cherche pas à intervenir dans le dialogue social.

La réduction du nombre de places de stationnement est un exemple particulièrement significatif de ces effets de cadrage. Il s'agit d'un sujet clivant sur lequel le Gogite est moteur. Quelques tensions ont été ainsi évoquées lorsque ces membres ont présenté au CSE la réservation de certaines places de stationnement (les plus proches de bâtiments) au covoiturage. Un projet immobilier jouxtant le site entraînera à brève échéance la disparition de plus de 300 places de stationnement. La direction envisage d'en reconstruire autant au sein du site par un équipement sur plusieurs niveaux, malgré la baisse enregistrée de l'usage de la voiture¹³⁵. Ces derniers craignent notamment que ces places soient perçues comme un

¹³³ Entretien : E19_ArsenalG1, entretien avec le directeur gestion de site de Cherbourg, réalisé le 2 juin 2023 à Cherbourg.

¹³⁴ *Ibid.*

¹³⁵ Nos interlocuteurs et interlocutrices le perçoivent, mais l'attestent également par les chiffres d'enregistrement

avantage salarial, identifié comme un frein au changement de pratiques de mobilités. Mais en la matière, notre interlocuteur et notre interlocutrice n'identifient pas de mesures compensatoires à la perte de tels acquis, comme une revalorisation salariale par exemple. Tout se passe comme si l'intériorisation de la dimension managériale et promotionnelle de leur place au sein du Gogite et l'intériorisation de la conflictualité vis-à-vis des syndicats agissaient comme une forme d'autocensure quant au champ des possibles. Le positionnement du Gogite est envisagé comme une boîte à idées technicisées qui met à distance des mesures plus *politiques*. Aucune de ces propositions n'est ainsi pensée en relation avec des questions déjà présentes dans le dialogue social de l'entreprise. Cela tranche avec les discours des quelques représentants syndicaux rencontrés pendant l'enquête qui, dès lors que nous évoquons des perspectives de contraintes supplémentaires sur les mobilités carbonées, évoquent d'autres types de mesure, comme la semaine de quatre jours par exemple.

3.2.2. Une sortie des outils managériaux à contre-courant des dispositifs disponibles

Cette opposition entre démocratie participative ou managériale et démocratie sociale ou représentative dans l'entreprise est aussi liée à la nature des dispositifs existants et promus depuis l'échelle nationale à l'égard des mobilités d'une part et de leur décarbonation d'autre part. La tendance à activer des leviers managériaux – identifié dans toutes les organisations de notre échantillon – est ainsi encouragée par le type de dispositif accessible et accessible seulement par l'employeur.

De multiples leviers managériaux

Dans une étude en cours de réalisation, l'Ademe a cherché à recenser l'ensemble des dispositifs fiscaux pesant sur les mobilités carbonées. Plus de 300 mesures fiscales interviennent en différents points de la chaîne de valeur des modes de transport (routier, ferroviaire et aérien), de la mise en place de l'infrastructure à son utilisation. Plus de 130 impactent directement les perspectives de décarbonation des transports, incluant des mesures productives – comme le FMD – et des mesures contreproductives – à l'instar des régimes fiscaux avantageant encore les carburants traditionnels. Notons surtout qu'en la matière, l'Ademe note qu'une part très importante concerne les véhicules de société et l'utilisation de transport à des fins professionnelles. Sans entrer ici dans le détail de ces mesures, notons qu'elle laisse l'employeur seul maître des décisions concernant leur activation et leur usage en entreprise – même si l'initiative peut venir des représentants du personnel dans les cas étudiés (FMD) – et bénéficient par définition directement à celui-ci, sur sa fiscalité, et d'autant plus à

des entrées et de sorties sur le site qui sont contrôlées. Notons simplement que les parkings supprimés sont situés, eux, à l'extérieur du site.

mesure que les trajets sont distants et longs. Si les représentants du personnel peuvent avoir une prise sur certains dispositifs, en étant à l'initiative de leur instauration – en demandant par exemple la mise en place du FMD – d'autres sont activés uniquement dans des rapports managériaux beaucoup plus individuels – l'attribution des voitures de fonction ou du remisage sur les voitures de service en est un exemple¹³⁶, même si des pratiques héritées peuvent entrer en ligne de compte.

Ces dispositifs mobilisés dans le cadre du management d'entreprise, peuvent être rapprochés de certaines démarches conduites en matière de RSE. Les propos de la secrétaire générale du comité exécutif d'Arsenal Défense illustrent bien les limites données aux ambitions en la matière :

« La pression croissante du réglementaire ne doit pas être considérée comme une exigence de conformité qui augmenterait uniquement le poids du *reporting*, sans autre bénéfice pour l'entreprise. Ces nouvelles normes représentent avant tout l'opportunité de questionner notre modèle d'affaires en plaçant l'humain et la planète dans notre champ décisionnel. »¹³⁷

Les ambitions sont subordonnées au bénéfice de l'entreprise. Aussi, en matière de RSE, les personnes rencontrées pour notre étude semblent systématiquement penser la relation d'enquête dans le cadre d'une politique de communication de l'entreprise. Nous observons ainsi les discussions les plus policées, les refus d'enregistrement d'entretien, les refus de communications de documents, voire les refus de réponse aux questions, plus fortement dans notre rencontre avec le personnel RSE.

Quels effets potentiels d'un renforcement des contraintes sur le dialogue social ?

Le renforcement et la responsabilisation du dialogue social encouragé par la LOM pourraient entrer en rupture avec des pratiques plutôt tournées vers le management d'entreprise. Mais ne plus faire reposer les objectifs de décarbonation sur des stratégies d'exemplarité des entreprises, uniquement contrôlée par l'employeur, nécessiterait d'outiller davantage les instances de représentation des salarié·es qui, tendanciellement, ont plutôt été affaiblies en réduisant par exemple le nombre d'élus du personnel dans ces instances et en subordonnant la pratique de la négociation collective à la logique de gestion des entreprises¹³⁸.

¹³⁶ Pour les seules attributions de voitures de fonction, Jean Pierre Orfeuil estime que près de 10 milliards d'euros sont consenties par l'État (en intégrant le coût généré sur la sécurité sociale), ce qui place les dispositifs fiscaux afférant parmi les plus coûteux, par individus déplacés, en la matière. Jean-Pierre ORFEUIL, « Les aides à la mobilité vers le travail : un système à revoir à l'aune de la transition », *op. cit.*

¹³⁷ *Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise 2022, op. cit.*

¹³⁸ Pour ne citer qu'un exemple, la fusion des instances de représentation du personnel en 2017 au sein d'un comité social économique (CSE), supprimant par exemple les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de

Au contraire tout se passe comme si jusqu'ici, les dispositions introduites par la loi pour outiller les réflexions et les leviers en matière de décarbonation des mobilités liées au travail étaient davantage placés à la disposition des employeurs. À cet égard, on peut faire l'hypothèse qu'un renforcement des exigences de réduction de ces émissions, fixées en dehors de la hiérarchie des organisations, contribuerait à renforcer le poids de la négociation sociale dans la répartition des quotas attribués aux structures.

Nos observations nous invitent à considérer les divergences intrinsèques entre des modalités participatives institués par les employeurs et sous leur contrôle et les négociations qui s'exercent, notamment sur le mode des rapports de force, entre partenaires sociaux. Il y a là un parallèle à faire avec ce que bien des observateurs de la démocratie participative constatent en montrant comment l'usage immodéré des modes de consultations qui lui sont associé se distingue et concurrence en fait des pans entiers de la démocratie représentative et sociale, au point de pouvoir parler d'un véritable « autoritarisme participatif »¹³⁹. Nous pouvons ainsi paraphraser Guillaume Gourgues dans la distinction qu'il formule entre démocratie et participation « pour aller de la participation vers la démocratie, il semble indispensable de replacer les dispositifs dans une perspective sociale élargie qui permette de comprendre les rapports de force qui traversent les [organisations]. »¹⁴⁰

Conclusion de la première partie : des initiatives peu lisibles et paradoxaux

« Aurélien, on est dans cette phase d'état des lieux : que souhaites-tu partager avec nous sur le sérieux des entreprises aujourd'hui ?

- Bah...en fait, je voudrais presque les disculper. Les entreprises ne sont pas sérieuses, bien sûr. Mais en fait, elles ne peuvent pas l'être en fait. Parce que les entreprises, comme les individus, qu'elles reflètent dans une large mesure, ne peuvent pas avoir des comportements vertueux dans un système où les attendus sont fondamentalement vicieux.

travail (CHSCT), à ainsi réduit le nombre d'élections professionnelles dans une logique dite de simplification. Baptiste GIRAUD, Karel YON et Sophie BÉROUD, *Sociologie politique du syndicalisme*, op. cit., pages 187-188.

¹³⁹ Guillaume GOURGUES, « Les faux-semblants de la participation », *La Vie des idées*, 11 avril 2023.

¹⁴⁰ Guillaume GOURGUES, « Plus de participation, pour plus de démocratie ? », *Savoir/Agir*, avril 2015, n° 31, n° 1, p. 43.

C'est-à-dire que vous ne pouvez pas demander à quelqu'un de jouer à un jeu en espérant qu'il va décider de perdre. C'est-à-dire que si le jeu se joue comme ça, alors il faut changer la règle et il faut appeler victoire autre chose que ce dont nous sommes coutumiers. Ce que je veux dire c'est que, à mon sens, le problème aujourd'hui, n'est pas la modalité mais la finalité. Or, les entreprises, et on ne peut pas le leur reprocher, en tant qu'émanation d'une croyance et d'une symbolique systématique, cherchent à modifier les modalités pour parvenir à la même finalité. »

Aurélien Barrault, Conférence RSE à Grenoble école de management (GEM), table ronde organisée le 23 mars 2023.

Ce propos général, non fondé sur une enquête mais plutôt sur une vision systémique, rejoint de premiers constats que notre étude met en lumière pour les mobilités liées au travail. Les organisations, et plus particulièrement les entreprises, sont d'abord des structures soucieuses de la performance de leur production. Pour ce faire, elles mobilisent des ressources et structurent leur environnement de fournisseurs, prestataires, distributeurs, etc. Elles s'appuient sur des acteurs intermédiaires, comme pour la gestion de leurs bâtiments, par exemple, qui deviennent aussi leurs relais pour être outillées sur chacun des domaines annexes à leur activité directe. Les incitations au basculement du sujet dans le cadre du dialogue social sont de ce point de vue salutare, mais les groupes impliqués apparaissent peu outillés et en manque de leviers d'action. Les démarches les plus exigeantes à l'égard d'une décarbonation des mobilités liées au travail apparaissent finalement, si et seulement si une opportunité significative ou une contrainte incontournable se présente pour l'employeur.

Pour les mobilités dites *professionnelles*, ce processus existe pour la gestion de flottes ou la réservation de voyages à longue distance. Il est aussi émergent pour d'autres pratiques plus quotidiennes, comme le covoiturage. Mais, pour l'essentiel, la question n'a pas été structurée de la même façon que d'autres sujets supports de l'activité des organisations. La prestation repose en grande partie sur le ou la salariée. Tout se passe comme si la mobilité était un sujet éventuellement évoqué, mais n'ayant pas donné lieu à un certain niveau de maturation entre les différentes parties prenantes. Il en résulte des difficultés à mettre à l'agenda ces questions, tandis que les actions mises en œuvre débouchent sur des performances dont la mesure reste un enjeu orphelin. Que dire de bus de ramassage qui sont électrifiés, mais qui voient leur fréquentation baisser ? Que dire de déménagements qui semblent dictés par des impératifs court-termistes et étroitement financiers ? Les contradictions lisibles depuis l'extérieur doivent se comprendre comme étant le reflet de ce cadrage insuffisant des enjeux de mobilité au sein des organisations.

Les actions mises en œuvre actuellement demeurent dans le giron de l'employeur. Elles contribuent même à étendre le domaine du management, si bien qu'elles s'inscrivent toujours dans la ligne dominante qui assujetti toutes les actions de l'organisation à la performance étroite de la production. La sortie de ce schéma ne peut donc se penser que par une action

extérieure aux organisations. Ce sont les modalités d'une telle évolution qui font l'objet de la deuxième partie de ce travail.

II- Un fatalisme en attente de régulation politique ?

Représentations et sentiers de dépendance

Après avoir dressé un constat sur la façon dont les mobilités liées au travail sont saisies par les structures employeuses, dans leur organisation interne, au service de la production et de la rentabilité et sans que le problème soit porté en leur sein par des instances très identifiables, la suite de ce rapport s'intéresse aux actions concrètes qui sont mises en œuvre et qui peuvent infléchir les émissions de CO₂ en la matière. Comme nous l'avons vu, l'absence de prise en charge clairement identifiée du problème ne signifie pas pour autant l'immobilité et l'absence d'actions. Nous les analysons ici plus précisément, de façon transversale (électrification, essor du vélo, télétravail...).

Cependant, l'optique générale du positionnement de ces actions est celle d'un opportunisme dont le moteur est soit la réponse à une écocitoyenneté montante au sein du personnel, soit une logique de RSE plus tournée vers l'extérieur. Les nouvelles contraintes légales, qui concernent peu les mobilités liées au travail, mais plutôt le contrôle de la dépense énergétique des bâtiments, conduisent, elles, à des mobilisations plus importantes. Sur les mobilités, les organisations semblent donc largement en attente d'une régulation politique, sans quoi, elles ne se sentent pas responsables des émissions liées aux déplacements qu'elles génèrent. De ce point de vue, le cadre global des politiques publiques est très loin d'être univoque dans le sens de la décarbonation, notamment sur leur volet fiscal, de contrôle ou de contrainte. Les organisations se trouvent donc dans des sentiers de dépendance, dont la sortie ne peut être imaginée que par une intervention plus directe et contraignante de la puissance publique, mais

aussi par une transformation en interne de la façon dont les mobilités liées au travail sont saisies. Un rationnement pourrait en être une forme, probablement la plus poussée, mais devrait aussi bien veiller à la façon dont se jouerait la redéfinition du problème en interne, dans un contexte où les responsabilités collectives sont très largement masquées derrière l'image de l'individu dont les choix seraient seuls responsables des émissions.

1. « Que faites-vous pour réduire vos émissions en matière de mobilité ? » : des actions aux impacts et à la durabilité incertains

Bien que la mobilité ne soit pas un sujet très structuré en leur sein, les organisations ne restent pas inertes sur la question. Mais, probablement du fait de ce manque de vision claire sur le sujet, la façon dont elles avancent se caractérise par une démultiplication d'actions devenues classiques mais aux effets limités. Elles reposent soit sur des formes technosolutionnistes – le véhicule électrique –, soit sur des formes incitatives qui rappellent l'incantation du report modal sur lequel se heurtent les politiques publiques depuis longtemps.

1.1. Agir sur les systèmes de mobilité

Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des actions de décarbonation, les organisations privilégient un travail sur les systèmes de mobilité, sous différentes formes, sans travailler à une remise en cause de la demande de transport. En ce sens, elles ne font pas exception dans un paysage global très largement dominé par cette orientation.

1.1.1. L'électrification des flottes

Dans le cadre de notre échantillon, l'électrification des flottes figure parmi les mesures les plus suivies et sur lesquelles les organisations se sont rapidement positionnées, non seulement au vu des contraintes légales qui pèsent aujourd'hui sur l'usage de certaines motorisations, mais aussi, souvent, en anticipant celles-ci, au vu d'éléments perceptibles dans le débat public. C'est le cas par exemple de la CAMF, mais aussi de CFE – dont l'intérêt à l'électrification lié à la production de l'entreprise, est assez lisible –, ou encore de la Ville de Villefaubourg.

Un effet boule de neige existant et attendu ?

Comme nous l'avons souligné dès l'introduction, l'un des critères de pertinence d'une focale sur les mobilités liées au travail tient à l'impact des politiques d'entreprise en matière de gestion de flotte sur la totalité des émissions liées au transport routier. La diffusion de véhicules lourds motorisés au diesel est ainsi directement liée à des choix tenus par des gestionnaires de flottes, eux-mêmes largement gouvernés par des politiques publiques. Plus précisément, ces évolutions qui touchent d'abord les véhicules utilitaires et ensuite les véhicules particuliers sont directement encouragés par :

- la déduction de la TVA sur les véhicules utilitaires (distingués depuis un décret de 1967) et l'amortissement des véhicules professionnels dont l'achat est déduit des résultats imposables de l'entreprise,
- la taxation du carburant en France et la trajectoire de promotion du diesel, dont la sortie ne s'est qu'assez récemment amorcée.

Les travaux de Virginie Boutueil¹⁴¹ soulignent que la politique fiscale est l'un des canaux les plus puissants des pouvoirs publics pour peser sur les décisions des entreprises en matière d'achat et d'utilisation des véhicules. Le carburant en France est taxé, principalement par la TVA et la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE), que nous appellerons ici *taxe de carburant*. C'est cette taxe qui introduit un régime fiscal différencié entre les carburants.

La différence de fiscalité de la TICPE entre les carburants est enregistrée de longue date. Elle était de 44 % entre essence et gazole (diesel) en 1961 en faveur du diesel. Elle a varié entre 42 % et 54 % jusqu'en 1985 avec deux pics liés à la réponse de l'État aux crises pétrolières¹⁴². Après 1985, un dernier pic à 40 % est enregistré en 1995 avant que les différences

¹⁴¹ Virginie BOUTUEIL, *Towards a Sustainable Mobility System: Leveraging Corporate Car Fleets to Foster Innovation*, Champs-sur-Marne, Université Paris-Est, 2015, URL complète en biblio.

¹⁴² Le premier qui enregistre une différence de 54 % en 1976, est lié à un plan d'austérité lié au premier choc pétrolier de 1973. Le deuxième à 51 % en 1985 est aussi lié à un plan de rigueur du gouvernement (1982-1984) mis en place à la suite du deuxième choc pétrolier. *Ibid.*

commencent à être atténuées par différentes mesures. Notons la loi de finances de 2009 qui a officiellement engagé une politique dans ce sens pour se rapprocher de la moyenne européenne. Notons également une impulsion plus récente, en 2018 devant amener à une inversion du différentiel pour 2021, mais contrariée par le mouvement des gilets jaunes. L'écart était encore de 22,5 % en 2016, de 13 % en 2018, et de 12 % en 2022 en faveur du diesel¹⁴³.

Il faut noter aussi qu'à cela s'ajoute un différentiel de traitement de la TVA. Sans revenir dans le détail des fluctuations, notons que les entreprises peuvent déduire tout ou partie de la TVA sur le diesel depuis les années 1980 jusqu'à aujourd'hui, tandis que l'essence n'est pas soumise à une telle possibilité de déduction de la TVA.

Différents registres de justification se sont accumulés dans le temps (encadré n° 4) et ont créé des « sentiers de dépendances »¹⁴⁴.

Encadré n° 5 : Différents registres de justification de l'avantage donné au diesel

Dans les années 1960, le différentiel de taxation n'a pas grand-chose à voir avec les voitures, tout simplement parce que celles-ci sont peu concernées par le moteur diesel. Celui-ci a d'abord été développé pour du très lourd, dans l'industrie, pour des installations fixes au début du XX^e siècle, puis pour des sous-marins, des engins agricoles et enfin des camions dans les années 1930. Pour les VP, on reste sur des gammes assez confidentielles jusqu'à la fin des années 1950. Aussi à cette époque si on développe une taxation avantageuse pour le diesel c'est d'abord dans le cadre d'une politique de modernisation du système productif français. Il s'agit alors de favoriser l'agriculture et l'artisanat, qui avaient particulièrement recours à cette motorisation. Il s'agit aussi de favoriser le transport routier. Puis, plus largement le développement économique, les entreprises utilisant plus le gazole pour leur besoin de transport de marchandises d'abord.

Dans les années 1970 et 1980, la logique se déplace. L'objectif est alors surtout de soutenir l'industrie nationale du raffinage dans la gestion du surplus de gazole qui résulte de la mise en œuvre du programme nucléaire pour la production d'électricité. La part croissante du nucléaire réduit la demande de gazole de la part des centrales thermiques. On soutient donc une nouvelle filière permettant d'écouler autrement ce stock et de maintenir l'activité des raffineries.

¹⁴³ Tarif de la taxe intérieure de consommation sur les produits pétroliers soumis à la régionalisation, en € par hectolitre », Annexe 1.1 à la circulaire du 28 décembre 2021 « Droits et taxes applicables aux produits énergétiques à compter du 1^{er} janvier 2022 », du ministère de l'Économie, des finances et de la relance, chargé des comptes publics.

¹⁴⁴ Paul PIERSON, « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics », *The American Political Science Review*, 1 juin 2000, vol. 94, n° 2, pp. 251-267.

Dans les années 1980, la justification d'un écart entre le gazole et l'essence inclut désormais la nécessité de soutenir la compétitivité des constructeurs automobiles français qui se spécialisent en partie sur ce segment de moteur. Il y a effectivement une maîtrise précoce de la technologie des moteurs diesel, notamment du côté de Peugeot dès les années 1950. Et la concurrence est de plus en plus féroce avec des constructeurs japonais et allemands sur le marché mondial.

Ces 50 ans de traitement fiscal préférentiel accordé au diesel par rapport à l'essence ont entretenu la croissance des moteurs diesel parmi les ventes de véhicules neufs en France. La part des véhicules diesel dans le parc total de véhicules utilitaires (y compris les véhicules utilitaires légers et les gros porteurs) est passée de 39 % en 1980 à 94 % en 2013. Sur la même période, la part des véhicules diesel dans le parc total de voitures particulières en France a également augmenté, passant de 4 % en 1980 à 61 % (CCFA, 2014), ce qui va bien au-delà de la part des parcs de voitures d'entreprise dans le parc automobile total. Il faut donc souligner les mécanismes d'absorption par les ménages de cette politique et la puissance des cadres fiscaux.

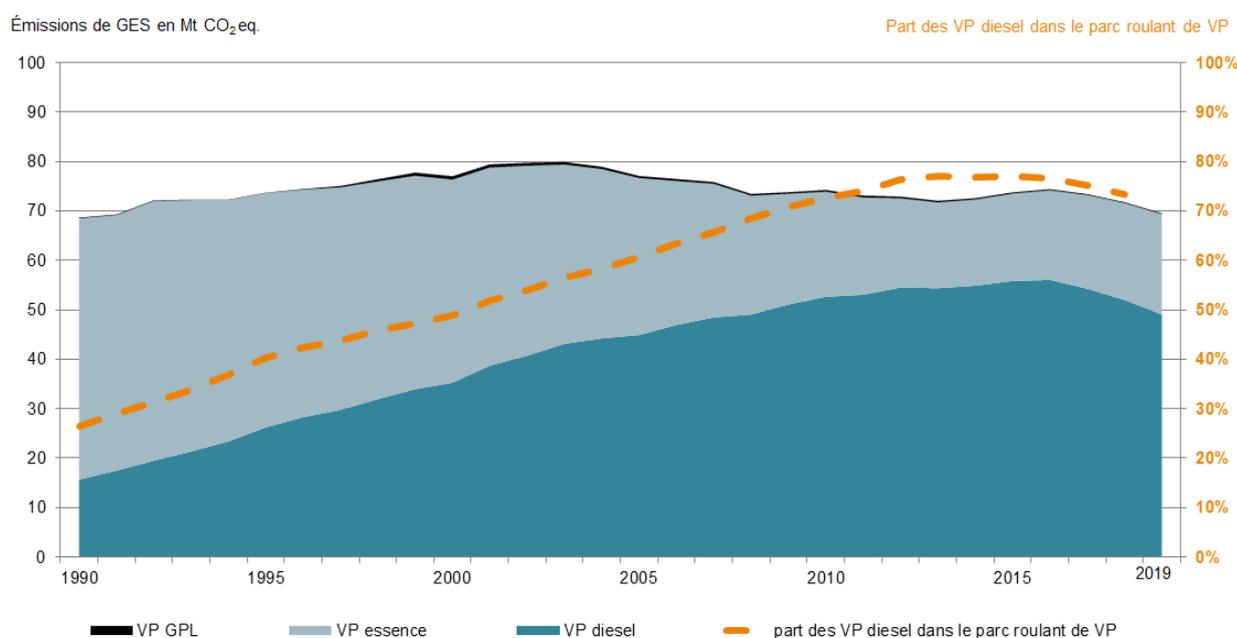


Figure 13 : « Répartition et évolution des émissions de GES des voitures particulières selon leur mode de motorisation - France - 2019 ». Champ : France métropolitaine et Outre-mer de l'UE. Source : CITEPA, rapport Secten 2020. Traitement : SDES, 2021. Publié sur le portail du ministère Notre environnement [URL : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/climat/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-et-l-empreinte-carbone-ressources/article/les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-du-secteur-des-transports?type-ressource=liens&ancreretour=ancreretour928&lien-ressource=5182&theme-ressource=434>].

C'est seulement depuis 2019 qu'on identifie une inflexion à l'égard du diesel en France. L'Observatoire du véhicule d'entreprise, aujourd'hui renommé Arval Mobility Observatory, note un recul du diesel en 2022 pour la troisième année consécutive¹⁴⁵. Mais le diesel est toujours devant en parts de marché des différentes énergies (VP + VUL inclus) avec 48 % ; 22 % pour l'essence ; 8 % pour l'électrique ; 20 % pour les hybrides (total), dont 8 % pour les rechargeables et 12 % pour les hybrides non rechargeables. Au total la part de marché des modèles électrifiés en entreprise (total des modèles 100 % électriques et hybrides rechargeables) s'établit fin 2022 à 16 %.

Si l'on prend en compte uniquement le segment des VP, les parts de marché s'établissent fin 2022 à 30 % pour l'essence ; 28 % pour le diesel ; 9% pour l'électrique ; 30 % pour les hybrides (total), dont 13 % pour les rechargeables et 17 % pour les hybrides non rechargeables.

Une transition dans les organisations étudiées

À ces constats généralistes doit s'ajouter une réalité très nuancée de la rapidité à laquelle le renouvellement des flottes s'opère actuellement.

Même l'entreprise qui figure au-devant de ces changements dans notre échantillon affiche un renouvellement très processuel. Au sein de CFE, l'électrification de la flotte renvoie à une décision du Comex de 2017 (projet EV100). Un engagement fort est pris puisqu'il s'agit d'électrifier 100 % du parc de véhicules légers du groupe, soit 45 000 véhicules électrifié à l'horizon 2030. En 2023, cet objectif est atteint à hauteur de 25 %. Nous avons souligné toutefois que ce renouvellement s'accompagne d'une attention accrue à l'empreinte carbone sur toute la chaîne de vie des véhicules engagés, qui se traduit notamment par une politique achat exigeante vis-à-vis des fournisseurs Stellantis et Renault.

« On a passé en revue ces différents cycles et proposé des critères d'achat durable. Donc par exemple on peut citer par exemple, sur les batteries on va se focaliser sur l'origine des cellules. On va regarder d'où viennent ses batteries, les cellules d'où est-ce qu'elles proviennent, mais aussi où est-ce qu'elles sont assemblées. Il va y avoir également d'autres critères comme le taux de recyclage du véhicule. On va avoir également la longévité des batteries. On va également se focaliser sur les véhicules thermiques, parce qu'on en achète encore et il nous en faudra toujours, ne serait-ce que pour la force d'intervention rapide, sur le taux d'émissions de CO₂ par km parcouru des véhicules. »¹⁴⁶

¹⁴⁵ Je m'appuie ici sur le bilan de marché 2022 de Arval Mobility Observatory, anciennement Observatoire du Véhicule d'Entreprise (OVE). « Archive Bilan marché 2022 », Arval Mobility Observatory, BNP Paribas, 2 janvier 2023, consulté le 9 mars 2023, URL : [<https://mobility-observatory.arval.fr/archive-bilan-marche-2022>]

¹⁴⁶ E15_CFE2.1 entretien avec le pôle services généraux de la direction de la stratégie et projet de la direction des achats groupe CFE, réalisé le 3 mai 2023.

Ces critères incluent notamment le poids des véhicules. Si nous avons insisté sur la capacité d'expertise développée par le groupe CFE en la matière, celle-ci n'est pas la même partout, y compris dans des grandes entreprises comme la CAMF.

La CAMF s'est tournée vers une transition par rapport au diesel relativement ancienne et entend aujourd'hui opérer de nouveaux changements. Les choix récents privilégient en l'occurrence une flotte essentiellement hybride et hybride rechargeable, ainsi qu'électrique à la marge. Ces changements sont opérés sans contraintes légales et permettent de dire que le coût associé aux investissements n'est pas forcément un frein en soit pour les organisations d'une certaine taille. À la CAMF, le passage du diesel à l'essence représentait un surcoût que nos interlocuteurs estiment entre 250 000 et 300 000 € annuel. En revanche, le passage à l'électrique apparaît beaucoup plus problématique dans la mesure où le marché est perçu comme étant encore dominé par l'incertitude.

Le problème vient d'abord des délais de livraison :

« Oui parce que ça a été très long aussi, c'est un... là c'que j'vous dis c'est que le volume est très long parce que les délais qu'on a eus... parce qu'on a décidé ça y a deux ans, les délais de livraison... euh... voilà y a des gens qui ont commandé y a un an qui ont juste leur voiture aujourd'hui donc c'est pour ça qu'on commence juste à avoir des... des... les effets d'usage parce qu'on a eu des délais qui ont... c'est toujours le cas, y a des... y a des délais qui sont euh... sur ces modèles-là qui sont... qui sont parfois hallucinants, on est monté jusqu'à seize mois j'crois sur... sur certaines marques, de délai de livraison hein... euh... donc voilà on découvre ces cas d'usage et on découvre aussi des problèmes qui sont tout simple hein mais... »

Ces problèmes se repercutent sur une fluctuation des coûts qui semble imprévisible. Notre interlocuteur ne parvient pas lui-même à comparer financièrement les deux démarches de renouvellement de la flotte tant le marché semble perturbé.

« On a même eu des phases où parfois les constructeurs nous ont dit “t'façon nous on n'arrive pas à fournir donc... plus de remise ou zéro commande” [...] on a eu un bouleversement du marché, donc aujourd'hui euh... les prix et les remises changent quasiment en permanence. [...] Les prix ont pris, enfin il faudrait qu'on puisse comparer à prix stable de manière équivalente. Là aujourd'hui si on compare c'est forcément par ce qu'il s'est passé avec l'explosion du prix des véhicules, voilà. Aujourd'hui pour nous ça coûte beaucoup, beaucoup plus cher qu'avant. Pourquoi ça coûte plus cher ? Parce que on a... euh... le prix... le prix des véhicules qui a monté, les réductions, comme ils avaient pas de véhicules... les remises ont... ont fondu, et avec la hausse des taux d'intérêt, les prix des loyers, par le loueur hein... bah ça, ça joue aussi. [...] Donc après ouais quand vous en êtes là euh et que vous arrivez à en commander une déjà vous êtes content, vous êtes pas à dire “tiens, je voudrais 20% de remise”, déjà vous avez réussi à commander une voiture. »¹⁴⁷

Par ailleurs les données des constructeurs sur les consommations et la capacité d'autonomie des véhicules posent à la CAMF de sérieux problème d'usage qui conduisent parfois, pour les salarié·es à refuser l'utilisation de nouveaux véhicules.

¹⁴⁷ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

« y a un vrai déphasage, moi j'le vois parce qu'on pilote évidemment économiquement tout ça donc y a un vrai déphasage entre c'qui est annoncé en termes de consommation par les constructeurs, et la réalité. Alors nous on était parti sur les hypothèses de fois 3 mais on est trop bas hein c'est plutôt fois 4 ou fois 5, entre la consommation annoncée et le réel. »

Ce déphasage semble se répercuter sur un moindre usage des véhicules de flottes partagées :

« il fallait donner l'impulsion donc on est allé un peu euh voilà, un peu pour tout le monde pareil, mais c'est vrai qu'aujourd'hui y a des hybrides ou hybrides rechargeables... en tout cas, qui sont pas... à un niveau de rechargeable aujourd'hui en fonction du lieu d'habitat des gens c'est pas euh... c'est pas forcément cohérent. L'autonomie en électrique est ridicule pour des gens qui font beaucoup de kilomètres euh qui roulent beaucoup, et qui sont pas en capacité de recharger euh tous les soirs ou tous les matins voilà ça a un... Donc y a certains... voilà y a certains... pour ça qu'on a des retours assez... négatifs, parce que la consommation annoncée n'est pas là, on est bien supérieur, en pratique les gens nous disent aujourd'hui euh j'ai eu un message y a pas très longtemps, c'est très désagréable parce que j'ai un tout p'tit réservoir euh l'électrique me... me permet de faire très peu de kilomètres sur mon niveau de rechargeable donc je suis sans arrêt en train de faire le plein... donc euh à l'usage c'est très désagréable donc euh voilà je mets... quelqu'un qui nous écrit y a pas très longtemps “mais sortez cette voiture de la liste euh l'autonomie j'fais 300 kilomètres et il faut que je fasse le plein d'essence”, l'autonomie en électrique, voilà... »¹⁴⁸

Des freins d'ordre pratique à l'usage qui ont nécessité, pour le cas de l'hybride rechargeable, de mettre en scène une exemplarité du personnel encadrant :

« à l'époque quand on est passé à l'hybride comme ça je... je vous promets que y a deux ans j'ai dû prendre mon téléphone et appeler beaucoup de... y compris de cadres de direction pour leur dire euh à titre d'exemplarité “il faut que tu passes... en hybride rechargeable”, ça s'est... ça s'est pas fait simplement voilà. »

Quant aux véhicules électriques, ils semblent peu utilisés à la CAMF, en raison de l'implantation plutôt périurbaine voire rurale de certains sites.

« Ça marche peut-être bien pour des eux des gens qui sont vraiment plutôt des urbains, qui vont pouvoir... se servir de l'électrique et recharger tous les jours. Pour des gens qui font beaucoup de route... euh... c'est c'est... certainement un peu moins bien adapté, en tout cas on a... voilà on a euh et par contre on voit clairement qu'on a très peu de gens aujourd'hui alors c'est en libre accès, on a très peu de gens qui prennent le full électrique, voilà. [...] je pense que ça va se démocratiser mais nous c'est c'qu'on a vécu, depuis deux ans c'est c'qu'on a vécu, c'est pas enfin voilà c'est pas si naturel que ça pour les gens du coup. Et on voit bien que les... full électriques sont pas... sont pas trop demandés. »¹⁴⁹

Le risque d'une déresponsabilisation de l'entreprise ?

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Ibid.

La montée en compétence et en investissement des entreprises sur les flottes de véhicules suit, comme nous l'avons vu, un ensemble de dispositifs incitatifs qui ont participé plus globalement à la diffusion de l'automobile. La connaissance de ces derniers, notamment des dispositifs fiscaux, constitue le cœur de l'expertise des gestionnaires de flotte¹⁵⁰. Certains éléments conduisent à penser que l'atténuation des différentes formes de subvention en la matière pourraient encourager les entreprises à changer de stratégie, pouvant soit conduire à de nouvelles modalités d'organisation des déplacements professionnels, soit à la déresponsabilisation des entreprises à leur égard.

Dans le deuxième cas, le modèle le plus abouti est déjà perceptible dans l'*ubérisation* de l'emploi en France. Quelques sociétés, en ne salariant pas leur personnel externalisent les coûts et les choix propres aux déplacements, même lorsqu'ils sont intimement liés à la réalisation de l'activité professionnelle (chauffeurs, livreurs, etc.). Dans d'autres cas, même des entreprises se positionnant au-devant du verdissement des flottes envisagent – ne serait-ce qu'à l'état de réflexion – l'externalisation des décisions en matière de déplacement en basculant par exemple sur le système de remboursement des frais kilométriques. C'est le cas par exemple de la CAMF, dont nous avons pourtant souligné les efforts financiers consentis en la matière. Ces réflexions sont liées aux fluctuations des prix et des dispositifs d'accompagnement existants :

« Donc l'incertitude moi que j'vois, c'est à un moment donné, [...] moi j'me pose la question, est-ce qu'un jour ou l'autre l'entreprise va dire "euh... bon bah chacun fait comme il veut puis j'reviens aux indemnités kilométriques et puis je transfère en clair la responsabilité sur la responsabilité". [...] C'est quelque chose qui aujourd'hui, y'a plein d'entreprises qui font comme ça. C'est-à-dire qu'ils payent des kilomètres euh en fonction du barème des impôts et on fait du remboursement... ils font du remboursement kilométrique... du coup ça transfère la responsabilité du choix du véhicule sur l'individu en clair hein et plus sur l'entreprise. [...] l'entreprise aujourd'hui pourquoi elle ne le faisait pas, parce qu'économiquement faut tenir, c'était plus intéressant pour elle de payer et de louer un véhicule et de trouver des solutions que de payer des indemnités kilométriques. Si cette balance demain elle est de moins en moins vrai ou plus vrai parce que la flotte coûte de plus en plus cher, y aura peut-être une logique économique de dire bah finalement on revient à une solution une indemnité kilométrique »¹⁵¹

Pour la personne chargée de penser la stratégie en matière de flotte automobile, l'incertitude montante sur les coûts liés aux flottes génère automatiquement une tentation à l'externalisation. Il est bon de rappeler à cet égard que l'attribution d'un véhicule de service est ainsi un moyen pour l'organisation d'intervenir hors de ses murs en assurant des conditions de transport. Une partie significative des déplacements générés par l'activité de la CAMF consistent à assurer la présence d'un personnel minimal dans les quelques 450 agences. Les remplacements sont quotidiens et se traduisent par une requête faite aux salariés de se rendre dans une agence sur laquelle ils ne sont pas habituellement affectés pour

¹⁵⁰ Virginie BOUTUEIL, *Towards a Sustainable Mobility System*, op. cit.

¹⁵¹ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

renforcer une équipe. Or comme le concède un responsable des relations publiques, ces déplacements quotidiens ne font pas l'objet d' « une politique [...] spécifique ou identifiée par rapport aux enjeux »¹⁵² de décarbonation. Cela notamment parce que les véhicules de service ne concernent pas principalement les agences, mais les personnes travaillant sur les sites tertiaires. Ces éléments convergent à nouveau vers la mise en problème des possibilités de remboursement des frais kilométriques sans régulation des modes de transport. De ce point de vue, un mécanisme de comptabilisation des émissions liées à ces déplacements professionnels – nécessairement effectué dans une optique de rationnement – limiterait les possibilités d'externalisation et d'individualisation des choix.

1.1.2. Le covoiturage

En matière de co-voiturage, la majeure partie des organisations de notre échantillon ont mis en place au moins un dispositif incitatif en la matière, souvent depuis une période très récente. Il s'agit *a minima* d'une plateforme numérique de co-voiturage qui fonctionne sur le mode de l'identification d'un trajet, permettant aux covoitureurs de réserver ou proposer des places. Au sein de la CAMF, la mise en place d'un tel service a été confiée à la direction RSE et a donné lieu à un partenariat avec Kairos sur le site du siège social à Niort.

« Sur l'application qui permet de réserver des véhicules de service, et bien l'appli permet de dire “il y a de la place disponible” et de covoiturer et les gens de s'inscrire en disant “bah tiens j'veis prendre la voiture qui va aller de tel à tel endroit et j'veis me mettre, me *plugger* sur la voiture”. »¹⁵³

Ce type de plateforme peut être ouvert à plusieurs organisations. L'AOM peut aussi intervenir pour en faire la promotion et inciter ainsi à l'usage d'une unique et même plateforme sur un territoire. C'est le cas par exemple de Cap Cotentin qui parvient à imposer ou diffuser l'usage de Klaxit. La LOM a effectivement introduit différents dispositifs de subventions qui nécessitent tous l'usage de tel plateforme pour que l'AOM puisse subventionner les trajets¹⁵⁴. Les personnes que nous avons rencontrées attestent d'un faible développement des pratiques de covoiturage via l'usage des plateformes, alors même qu'une zone de pertinence, notamment sur les sites où convergent des milliers de salariés aux mêmes heures, est identifiée.

« Mine de rien on a une densité importante, donc c'est à dire qu'on peut travailler le covoiturage. Donc euh, on a commencé à faire un lien avec l'agglomération et notamment bah, Klaxit. Euh, pour le

¹⁵² Entretien avec un responsable de la CAMF : E6_CAMF réalisé le 28 mars 2023.

¹⁵³ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

¹⁵⁴ Nolwenn BIARD, *Y-a-t-il un passager dans l'auto ? Que peut-on attendre du covoiturage du quotidien pour la transition écologique* [Rapport], Paris, La fabrique écologique - Forum Vies mobiles, 2023.

moment, c'est plutôt timide. On sent que euh, il y a tout un bouleversement un peu psychologique euh, autour de ça. »¹⁵⁵

Sur les territoires étudiés, l'Observatoire national du co-voiturage, qui ne recense que les trajets effectués à partir d'une application de co-voiturage, enregistre peu de déplacements ainsi effectués. Dans le Cotentin, on compte par exemple 85 personnes transportées entre Valognes et Cherbourg, 128 personnes entre La Hague et Cherbourg ou encore 73 personnes entre Flamanville et Cherbourg pour le mois d'octobre 2023 pour ne retenir que les flux qui se distinguent nettement¹⁵⁶. Les ordres de grandeur sont bas et ils correspondent à des trajets pour lesquels l'autorité organisatrice – Cap Cotentin – a récemment déployé une offre de transport en commun relativement performante pour ce type de trajet. Quant au quartier de La Source à Orléans, aucun trajet n'est enregistré pour le mois d'octobre 2023.

En dépit des attentes publiques d'un essor du co-voiturage, de nombreux angles morts de son développement sont pointés par des études récentes, comme celle menée par le Forum Vies mobiles et la Fabrique écologique¹⁵⁷. L'un des plus saillants est l'absence de réflexions sur la zone de pertinence du covoiturage courte distance. Si bien que celui-ci semble devenir une solution pratique à une échelle significative (en termes de nombre de déplacements) précisément dans les cas où la zone de pertinence est celle des transports collectifs dont l'empreinte écologique est moins néfaste. Le système de subvention publique encouragé par la LOM et qui a fortement dopé le déploiement des plateformes privées, intermédiaire de la subvention aux covoitureurs, a surtout contribué à placer ces pratiques sur un marché, d'abord investi par les conducteurs et conductrices et non par les passagers et passagères. Le cas de la mairie de Villefaubourg esquissé dans notre première partie fait montre d'une baisse significative du covoiturage depuis les années 2000 où celui-ci était largement organisé de manière informelle (cf. I.1.2.2).

Nous avons pourtant enregistré le témoignage de covoiturage auto-organisé, y compris de la part de nos interlocuteurs et interlocutrices qui nous disent s'arranger entre collègues sans passer par une plateforme, même si un avantage financier pourrait être généré¹⁵⁸. Peu d'actions semblent pourtant avoir été entreprises en dehors de l'incitation à l'usage de ces plateformes – limitée à la publicité, voire à l'organisation d'événements de présentation. Nos

¹⁵⁵ E19_ArsenalG1, entretien avec le directeur gestion de site de Arsenal Group, réalisé le 2 juin 2023 à Cherbourg.

¹⁵⁶ Données de l'observatoire national du covoiturage au quotidien [URL : <https://observatoire.covoiturage.beta.gouv.fr/dashboard/map/flux/>] consulté le 10 novembre 2023.

¹⁵⁷ Nolwenn BIARD, *Y-a-t-il un passager dans l'auto ? Que peut-on attendre du covoiturage du quotidien pour la transition écologique* [Rapport], Paris, La fabrique écologique - Forum Vies mobiles, 2023.

¹⁵⁸ Voir notamment E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

entretiens convergent dans ce sens alors que nos interlocuteurs et interlocutrices ciblent pourtant d'autres leviers.

Les faibles retombées de l'incitation à l'usage de la plateforme de covoiturage mises en avant par les pouvoirs public et l'AOM Cap Cotentin sont par exemple mises en perspective de la faiblesse des contraintes qui pèsent sur l'autosolisme. À cet égard, Arsenal Defence assure ne pas pratiquer le remboursement des frais kilométrique. Subsiste toutefois l'absence de limitation des places de parking qui, à n'en pas douter, rend le dispositif peu incitatif. Pour rappel, malgré l'infléchissement de certains comportements de mobilité dans l'entreprise, les suppressions de parcs de stationnement s'accompagnent de projets de reconstruction à l'identique (en termes de nombre de places). Notons toutefois que quelques places de stationnement – les plus proches des bâtiments – ont aussi été réservées au covoitureurs et covoitureuses sans qu'il soit nécessaire de passer par une plateforme.

1.1.3. Les transports collectifs

Dans les deux villes moyennes que nous avons étudiées, les réticences relevées à l'encontre de l'usage des transports collectifs pour les mobilités domicile-travail combinent des facteurs liés à la desserte, mais aussi des éléments cognitifs et d'images sociales. L'argument semble tenir d'abord à la méconnaissance de la desserte offerte par le réseau, y compris dans un contexte de réseau assez dense et doté de tramway, comme à Orléans¹⁵⁹. Il est clair que la desserte n'est pas toujours satisfaisante, en zone peu dense où se trouvent nombre de domiciles¹⁶⁰ ou dans les zones d'activités où se trouvent nombre d'emplois¹⁶¹.

Une dépréciation des services de transport collectif dans les villes moyennes

Il faut probablement y voir le reflet d'un désintérêt porté au réseau plutôt que d'un manque d'information en tant que tel. Selon l'AOM, si les personnes ne cherchent pas cette information, c'est que la démarche leur paraît inutile :

« C'est pas vu du tout comme dans les plus grandes villes où c'est une solution de mobilité comme les autres, quoi. C'est vraiment "bah, non, j'ai une voiture". Et même quand on va sur les, qu'on va à la

¹⁵⁹ E5_Veto_1, entretien avec une vétérinaire, réalisé le 16 mars 2023.

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ E14_Kuruma, entretien réalisé avec un responsable de Kuruma, le 12 avril 2023.

rencontre des gens, qu'on leur montre mieux un peu le réseau, c'est souvent la réponse que... Parce qu'on nous fait, "ah non mais ça ne m'intéresse pas. Moi j'ai une voiture". »¹⁶²

Le réseau de transport collectif est perçu comme un monde à part, loin de celui du travail, réservé à des catégories perçues comme *oisives* et mises à distance : jeunes, personnes âgées et personnes en difficulté sociale. Comme si bus et tramways ne pouvaient être vecteurs d'un déplacement domicile-travail. C'est ce qui ressort de nos discussions y compris avec des personnes particulièrement sensibilisées aux enjeux de décarbonation comme les membres du groupe Gogite :

« [Enquêtée 2 :] En fait clairement, mais je pense que c'est une habitude, au-delà de l'entreprise à Cherbourg, dans les bus il n'y a que les lycéens et les vieux.

[Enquêté 1 :] Moi, on m'a même dit, "Il n'y a que des cas soc". Moi, je ne prends pas le bus, il n'y a que des cas soc". J'ai entendu ça ici. J'ai dit, putain la vache. J'étais à Nantes, c'était que des bus. Ma voiture, je la laissais dans ma rue.

[Enquêtée 2 :] À Cherbourg, je pense qu'il y a vraiment un gros changement de mentalités à opérer à ce niveau-là quoi. Mais c'est une tare, parce que les bus sont relativement vides quand même. Enfin, je ne sais pas si vous l'avez pris ?

[Enquêteur 1 :] Je l'ai pris tout à l'heure pour aller à la Hague. Alors, j'ai pris la ligne A...

[Enquêté 1 :] Ah ouais ?! Alors, je ne connais même pas le bus. Ça fait six ans que je suis là, je n'ai pris qu'une fois le bus. »¹⁶³

Ce discrédit porté sur l'utilité de ces services vient miner la légitimité des investissements réalisés pour leur amélioration, jusqu'à des formes d'incompréhension face à des travaux de construction d'un BHNS, dans le cas de Cherbourg¹⁶⁴. C'est ce qui ressort notamment de nos échanges avec la gérante de l'hôtel où nous séjournons à deux reprises lors de cette enquête. Le projet est d'abord perçu comme gênant pour la circulation au vu des travaux – puis comme inutile, étant donné que la traversée de la ville s'effectuait auparavant sans contrainte pour les personnes véhiculées¹⁶⁵. Ces dynamiques négatives expliquent la faible part que tiennent bus et tramways dans les déplacements domicile-travail : elle est ainsi de 0,4 % à Arsenal Defence, un site pourtant central dans l'agglomération de Cherbourg. Cette image dépréciative du transport collectif semble agir de la même façon comme un frein à son usage à Orléans¹⁶⁶.

¹⁶² E23_CherbourgAOM2, entretien réalisé avec une Chargée de mission conseil écomobilité auprès des entreprises, le 12 juin 2023.

¹⁶³ E22_ArsenalGOGITE, entretien avec deux salarié-es membres du groupe Gogite, réalisé à Cherbourg le 12 juin 2023.

¹⁶⁴ E18_CherbourgAOM1, entretien réalisé avec le directeur de l'AOM Cap Cotentin, le 2 juin 2023.

¹⁶⁵ Notes de terrain, le 12 juin 2023.

¹⁶⁶ E5_Veto_1, entretien avec une vétérinaire, réalisé le 16 mars 2023.

Cette analyse se retrouve également au sein des organisations, où le discours selon lequel l'organisation fait beaucoup pour promouvoir les alternatives à l'automobile mais se heurte au nécessaire basculement des mentalités des individus est courant dans notre échantillon. On peut s'interroger pour savoir dans quelle mesure il ne s'agit pas aussi d'une façon de dédouaner les organisations, en distinguant toutefois les plus grosses qui parviennent à peser dans la configuration des réseaux de transports collectifs, et les plus petites, qui n'y parviennent pas si tant est qu'elles s'y intéressent. Le cas d'Arsenal Defence est ici significatif : le poids décisif de cet employeur dans l'agglomération de Cherbourg joue dans la réorganisation du maillage des transports collectif, que ce soit par l'intégration tarifaire du train Cherbourg-Valognes au réseau de transports urbains¹⁶⁷, ou à la desserte de son site depuis la gare, par un axe rénové proposant un nouveau BHNS et une nouvelle piste cyclable¹⁶⁸. Ces travaux sont encore en cours. Il faudrait donc revenir sur ce terrain pour observer et interroger un changement dans les comportements après un investissement significative sur le réseau. Notons que nos interlocuteurs et interlocutrices du Gogite parient sur un système de mise en gratuité pour emporter des changements de comportements¹⁶⁹.

Un tel développement, qui rend possible une intermodalité fluide et un déplacement rapide, va dans le sens du constat dressé à Villefaubourg où le moteur d'un choix modal alternatif à l'automobile est pressenti comme étant plus fondé sur la rapidité de la solution retenue plutôt que sur ses vertus écologiques, contrairement à ce qui était constaté en 2014¹⁷⁰. On peut y voir une ligne intéressante à propos de la question du changement des mentalités : l'automobile a développé une habitude de la vitesse qui pèse sur les critères de concurrence. La façon de percevoir le choix modal conditionne l'existence d'autres systèmes de déplacement. Une marge de manœuvre se dessine ici à travers l'idée de rendre moins efficace l'automobile, du simple point de vue de la vitesse et inversement de renforcer la priorité donnée au bus sur certains axes.

Quid des services de ramassage ?

Pour certaines entreprises, la question du transport collectif ne se limite pas à la desserte de leurs sites par le service public de transports urbains : elles disposent de leur propre service de ramassage à destination du personnel travaillant dans leurs établissements. En région parisienne, le cas du CEA est peut-être le plus connu. Plusieurs dimensions

¹⁶⁷ Le trajet en TER est ainsi intégré à l'abonnement auprès de Cap Cotentin et revient à 1€ 50 hors abonnement.

¹⁶⁸ E18_CherbourgAOM1, entretien réalisé avec le directeur de l'AOM Cap Cotentin, le 2 juin 2023.

¹⁶⁹ Il serait à cet égard intéressant de comparer les villes moyennes ayant fait le choix de coupler investissement et gratuité et la politique de Cap Cotentin qui se limite à une politique d'investissement. Les contributions liées à la billetterie sont dans les deux cas très mineures.

¹⁷⁰ E10_Villefaubourg4

expliquent l'existence de ces services de bus : éloignement géographique du site sur le plateau de Saclay, spécificité des emplois et des horaires, forte identité d'appartenance au collectif de l'organisation, enjeux de sécurité du site, ou encore ancienneté du service et maintien d'un enjeu de lutte syndical à son égard. Ce cas n'est pas isolé et, si ces systèmes peuvent avoir une image vieillie à première vue, il s'agit en fait d'une pratique toujours actuelle en particulier pour certaines grandes entreprises. Les offres de Combusto 235 ont par exemple été augmentées récemment, suite à la hausse des prix du carburant et à une demande qui s'est manifestée¹⁷¹. Le Cotentin est effectivement concerné du fait des usines de CFE à Flamanville et de Combusto 235 à La Hague. Mais c'est aussi le cas de la CAMF, qui organise ses navettes entre la gare de Niort et son siège, pour les personnes venant de Paris¹⁷².

Le bus de ramassage impose un cadre contraignant du côté des organisations comme du côté salarié. L'organisation doit y consacrer un budget souvent supérieur à sa contribution au versement transport¹⁷³, tandis que le ou la salariée qui l'utilise renonce à la disponibilité immédiate qui est celle propre à la voiture, voire au vélo, en cas d'urgence familiale, par exemple. Cette double contrainte explique cette image des bus de ramassage, qui peuvent paraître en décalage avec une époque qui chasse les coûts et construit des formes d'individualisation toujours plus poussée des mobilités.

Les motifs qui incitent certaines organisations à maintenir de tels services sont pourtant toujours forts. Le premier est lié aux horaires atypiques, dans des sites comptant de gros effectifs, ouverts en continu, comme dans le cas de Combusto 235 à La Hague¹⁷⁴ et de CFE à Flamanville¹⁷⁵. Il s'agit donc de prolonger dans le temps la desserte offerte par l'AOM, sur des lignes qui peuvent être similaires. Mais les bus de ramassage ne sont pas justifiés uniquement par les horaires atypiques : ils permettent aussi à l'organisation de se prémunir face à des aléas pouvant mettre en jeu le bon fonctionnement de son site, ce qui peut poser des problèmes de sécurité ou encore d'offrir aux salarié·es une solution collective plus rapide que le service public de transport en commun, qui comporte de nombreux arrêts et se prend parfois plus loin du domicile. Il s'agit dans ce cas de dédoubler les services publics existants. Ainsi, les bus de ramassage sont-ils cités comme un dispositif efficace pour faire face à un événement de fortes chutes de neige¹⁷⁶.

¹⁷¹ E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

¹⁷² E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

¹⁷³ C'est le cas par exemple à Combusto 235. E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site de Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ E9_CFE_Flamanville1, entretien avec le responsable des relations avec le territoire, réalisé le 18 avril 2023.

¹⁷⁶ E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

D'autres motifs sont encore invoqués pour justifier l'existence de ces services. Par exemple, les navettes de ramassage ont été l'une des mesures d'accompagnement du déménagement des départements de recherche et développement de CFE sur le plateau de Saclay¹⁷⁷. Autre cas, celui de très grands sites industriels qui imposent de mettre en place des parcs de stationnement à grande distance : l'employeur met alors en place une navette locale pour relier le site à ces parkings, qui peuvent être situés jusqu'à 5 km de distance dans le cas de Flamanville¹⁷⁸.

Certaines organisations se retrouvent donc dans un rôle proche de celui des AOM, en organisant des services de transport collectif sur un territoire. Du fait des enjeux précédemment évoqués, les organisations sont réticentes à laisser l'AOM s'occuper de ces services et préfèrent garder un service privé en complément¹⁷⁹. Elles passent donc un contrat d'exploitation à un prestataire, comme cela peut aussi se passer pour la desserte interne de certains sites. Dans des entreprises marquées par une forte présence de l'ingénierie, le dimensionnement de l'offre de bus et le dessin du réseau des lignes peuvent devenir un sujet dont se saisissent des cadres, qui mènent ainsi leur propre travail, sans forcément connaître les logiques propres à l'exploitation des transports collectifs. C'est un regret formulé par le service des achats du groupe CFE que nous avons rencontré¹⁸⁰.

À noter qu'une autre position a été adoptée par Amazon à Saran, que ce soit du fait d'une culture différente ou d'enjeux industriels et de sécurité qui ne sont pas les mêmes : l'imposant site a suscité la création d'une ligne de transport public par l'AOM qui la dessert, mais permet indirectement la desserte d'entreprises proches, comme Kuruma à Ormes¹⁸¹.

On peut lire trois tendances principales sur les évolutions actuelles de ces services de ramassage.

D'abord, les coûts qu'ils suscitent posent question aux organisations, d'autant plus depuis que la LOM a repris l'objectif d'un maillage complet du territoire en AOM. Certaines organisations, notamment des sites industriels situés dans des espaces ruraux, ont ainsi été récemment assujetties au versement mobilité. C'est le cas dans le Cotentin pour Combusto 235 à La Hague et CFE Flamanville. Pour Combusto, ce coût est d'environ 2,5 millions d'euros par an, ce qui est plus que le versement mobilité de 2 millions d'euros versé par

¹⁷⁷ E20-CFE3, entretien réalisé avec une responsable du service des achats groupe et un agent, le 1^{er} juin 2023.

¹⁷⁸ E9_CFE_Flamanville1, entretien avec le responsable des relations avec le territoire, réalisé le 18 avril 2023.

¹⁷⁹ E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

¹⁸⁰ E20-CFE3, entretien réalisé avec une responsable du service des achats groupe et un agent, le 1^{er} juin 2023.

¹⁸¹ E14_Kuruma, entretien réalisé avec un responsable de Kuruma, le 12 avril 2023.

l'entreprise¹⁸². Ces coûts peuvent être perçus comme étant difficilement réductibles du fait de la configuration du marché des autocaristes, structuré en petits monopoles locaux¹⁸³. Ce qui distingue ces entreprises des AOM, qui ont accès pour leur part à un oligopole national de possibles exploitants, un peu plus ouvert sans être radicalement concurrentiel. On note toutefois dans ces cas où un service de transport collectif public vient compléter celui de l'organisation, de nouvelles attentes qui émergent.

Ainsi, Combusto 235 a, par exemple pu restructurer son offre au vu du redéploiement récent proposé par l'autorité publique, Cap Cotentin. Celle-ci propose en effet un service régulier desservant le site toutes les demi-heures, toute la journée. Combusto peut donc concentrer ses propres services sur les horaires décalés, et même réaffecter certains cars en navette interne au site industriel¹⁸⁴. L'entreprise a même pu compter sur la présence des transports collectifs publics lors de récents conflits sociaux qui ont entraîné des grèves des transporteurs de l'entreprise, à l'instar du mouvement contre la réforme des retraites de 2023¹⁸⁵. À CFE Flamanville, le nouveau déploiement de Cap Cotentin est explicitement décrit comme une opportunité de faire des économies sur les services de ramassage existant sur le site, sur certains itinéraires. Notons à cet égard que l'expérience de l'instauration du VM dans les zones peu denses tend à indiquer que le remplacement progressif du service de ramassage par un service de transport collectif privé se traduit par une baisse de la qualité de la desserte, en tout cas à court terme (encadré n° 5).

Encadré n° 6 : Quel effet du versement transport sur les services de ramassage ? Un exemple historique dans l'agglomération lyonnaise¹⁸⁶

Les services de ramassage des salariés ont connu un développement qui les place parmi les stratégies et les services assurés – au même titre que certaines cités ouvrières – par un patronat industriel soucieux de fixer une main-d'œuvre alors en mesure de mettre en concurrence ses conditions d'emploi¹⁸⁷. Dans les années 1970, ce type de service de transport pris en charge par l'employeur assure encore une part non négligeable des déplacements urbains, surtout en périphérie. Un rapport du Centre d'études techniques de l'équipement (CETE) de Lyon estime ainsi à 12,5 % la part des salariés transportés par leur employeur un jour de semaine en 1976. Il relève que Les services de ramassage assurent alors le transport domicile-travail de 24 % des actifs de la banlieue et de 32 %

¹⁸² E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

¹⁸³ E20-CFE3, entretien réalisé avec une responsable du service des achats groupe et un agent, le 1^{er} juin 2023.

¹⁸⁴ E21_COMBUSTO_JAMB, entretien réalisé avec la responsable RSE et le responsable des services généraux du site Combusto La Hague, le 12 juin 2023.

¹⁸⁵ E25_COMBUSTO2, entretien avec un délégué syndical à Combusto, réalisé le 11 octobre 2023.

¹⁸⁶ Antoine LÉVÊQUE, *Desservir la Banlieue. Métropolisation et relégation des quartiers d'habitat social dans l'agglomération lyonnaise (1959-2019)*, Lyon, Lyon 2, IEP de Lyon, 2021.

¹⁸⁷ Max ROUSSEAU, « La ville comme machine à mobilité », *op. cit.*

pour les actifs des communes limitrophes de Lyon et Villeurbanne (première couronne) dont 47 % des actifs travaillant à Vénissieux (troisième commune de l'agglomération). Ces services sont le corrélat du mouvement de desserrement industriel qui touche presque tous les centres urbains, en décalage temporel avec le déplacement de l'habitat ouvrier. Il est aussi lié aux ressources syndicales et à une quête d'attractivité sur un marché du travail qui pèsent encore sur les employeurs pour trouver leurs ouvriers qualifiés.

La mise en place du versement transport en 1974 est processuelle. Une partie des prélèvements est d'abord reversée aux employeurs qui hébergent certains de leurs salariés ou organisent de pareils circuits de ramassage, comme c'est le cas là où le réseau des transports en commun lyonnais est peu développé. Cette somme est estimée entre 25 et 30 % du VT la première année de sa mise en œuvre. La taxe accélère pourtant un affaiblissement déjà identifié de ces politiques salariales, sans remplacer pour autant l'investissement qu'elles représentent. Le CETE de Lyon relève ainsi que sur 47 entreprises étudiées mettant en œuvre ces services de ramassage, suite à l'instauration du VT, 14 les ont réduits ou supprimés, ou ont bloqué leur budget en la matière, tandis qu'une vingtaine ont entrepris des démarches individuelles ou collectives auprès de la communauté urbaine pour modérer l'application de la taxe. Le coût que celle-ci représente est le plus souvent très inférieur au coût du ramassage, si bien que le CETE de Lyon est alors très sceptique sur la capacité du réseau public à fournir une offre équivalente : « [l]a taxe n'est pas une incitation à faire de nouvelles lignes puisque ce n'est pas en récupérant 1,5 % de la masse salariale qu'on épongera le coût du ramassage qui peut être de 4 % à 5 %. »¹⁸⁸ Motifs d'une exonération ou d'un remboursement des prélèvements du versement transport, ces services plus coûteux pour les entreprises disparaissent peu à peu dans leur grande majorité.

Ensuite, ces coûts sont d'autant plus interrogés que les critères d'efficacité ne se résument pas aux motivations initiales des organisations pour mettre en place de tels services : ils incluent désormais la pertinence écologique du service.

Si aucun bilan des bus de ramassage n'a été identifié dans les organisations visitées, la perception *a priori* met en doute ce possible bilan. L'enjeu principal tient au taux de remplissage des véhicules. L'employeur tient à la fiabilité du service donc souhaite un véhicule de forte capacité, quitte à ce qu'il ne soit pas très rempli au quotidien, mais qu'il puisse faire face au moindre problème. Ce qui suppose un véhicule plus lourd, ce problème étant aggravé par l'électrification éventuelle de tels services¹⁸⁹. Le bilan environnemental est d'ailleurs lésé par le fait que les bus ne roulent qu'aux heures de changement de service, ce qui ne rentabilise pas beaucoup l'investissement financier et environnemental qu'ils représentent. Pour autant, ce type d'analyse est porté par la dynamique de RSE développée à l'échelle du groupe, décrite au sein d'une organisation comme déconnectée des logiques locales.

¹⁸⁸ CETE DE LYON, *Ramassage ouvrier et transports publics*, op. cit., page 55.

¹⁸⁹ E20-CFE3, entretien réalisé avec une responsable du service des achats groupe et un agent, le 1^{er} juin 2023.

Enfin, une double évolution de ce qu'est un service de ramassage d'entreprise est aussi à l'œuvre, en forme de réponse aux deux contraintes financières et écologiques précédemment évoquées. D'une part, pour faire face à la désaffection de certains cars de ramassage, l'organisation peut demander à son prestataire de déployer des formes plus souples de transport, comme des taxis collectifs. Notons qu'à cet égard le discours sur le taux de remplissage des bus de ramassage est toujours sujet à conflit, les représentants syndicaux rencontrés contestant les discours pouvant argumenter la baisse de ces services, ce qui pointe l'existence d'un enjeu syndical relativement fort à leur maintien¹⁹⁰.

D'autre part, l'entreprise peut aussi chercher à remplir ses services avec un public qui lui est étranger. C'est le cas de certains bus de ramassage de CFE et de Combusto 235, exploités par convention avec l'AOM et ouverts à toute personne porteuse d'un abonnement Cap Cotentin¹⁹¹. Cette ouverture telle qu'elle nous est témoignée, est particulièrement pratique dès lors qu'un site comporte un nombre important et fluctuant de travailleurs et travailleuses sous-traitantes. Autre exemple, sur le plateau de Saclay, CFE a pris l'initiative de mutualiser ses bus de ramassage avec d'autres structures proches¹⁹². Mais une telle pratique est bien plus difficile à envisager pour des sites éloignés en zone rurale, comme le sont souvent ceux des centrales nucléaires, par exemple. Le cas du redéploiement récent de l'AOM Cap Cotentin est à cet égard une exception selon nos interlocuteurs à CFE¹⁹³.

1.1.4. Les mobilités actives

Les différentes structures étudiées ont toutes évoqué leur politique en faveur des modes actifs, c'est-à-dire d'abord du vélo, la trottinette étant plutôt mal perçue, sauf en éventuelle intermodalité avec le train à Arsenal Défense à Cherbourg, et la marche étant un point largement aveugle, sauf sur les sites industriels de grande taille pour les déplacements internes. Plusieurs types de mesures ont donc été identifiées et croisées à plusieurs reprises afin de favoriser le développement du vélo : stationnement, prêt de vélos, réparation gratuite... Dans ce paysage, le vélo à assistance électrique fait figure d'horizon désormais établi, son caractère très inclusif le distinguant de la figure perçue comme de niche des *vélotaffeurs* en vélo mécanique.

¹⁹⁰ E25_COMBUSTO2, entretien réalisé avec un représentant syndical de Combusto, réalisé le 11 octobre 2023.

¹⁹¹ E21_COMBUSTO_JAMB, entretien avec les responsables RSE et services généraux du site Combusto La Hague, réalisé le 12 juin 2023.

¹⁹² E20-CFE3, entretien réalisé avec une responsable du service des achats groupe et un agent, le 1^{er} juin 2023.

¹⁹³ *Ibid.*

Ces politiques se heurtent à plusieurs difficultés. Disposer d'une flotte prêtée au personnel suppose de gérer et contrôler cette flotte, ce qui peut s'avérer problématique face aux pratiques (disparition de vélos, remisage à domicile, usages en dehors du cadre professionnel...) et suppose des coûts de fonctionnement pour la maintenance. Autre difficulté, l'incitation à pratiquer le vélo se heurte à l'une des responsabilités de l'employeur touchant à la sécurité de son personnel. Pour le responsable HSE (hygiène, sécurité, environnement) de Kuruma, il n'est ainsi pas possible de mettre en danger son personnel en l'incitant à pratiquer le vélo alors que les voies conduisant sur le site de l'entreprise ne sont pas sécurisées. La responsabilité de l'employeur ressort ici, tout en désignant la responsabilité finale de la sécurisation des itinéraires comme relevant de la collectivité, sans interroger la localisation du site de l'entreprise. Tandis que l'AOM incriminée renvoie la balle au Département, en charge des routes dès que l'on s'éloigne du centre de l'agglomération. Le vélo fait les frais de ce partage de responsabilités.

La pratique du vélo est aussi associée dans les représentations sinon dans les faits à une forte accidentologie au sein des grands sites industriels du Cotentin. La pratique du vélo et des trottinettes est interdite dans l'usine de La Hague, afin notamment de ne pas faire augmenter le taux d'accident sur le site, qui est un indicateur très sensible comme dans tout site industriel. Les déplacements à pied y sont très sécurisés, avec beaucoup de communication sur la sécurité. On retrouve le même genre de mesure à Arsenal Defence, où le vélo est permis au sein du site, mais le casque et le gilet réfléchissant sont obligatoires, l'employeur distribuant même des gilets à l'entrée en cas d'oubli.

La question du stationnement des vélos peut aussi être difficile à gérer : le cas de locaux loués qu'il convient de rendre en l'état à la fin du bail, c'est-à-dire avec des places de parking automobile et non pour vélos, est évoqué à Cherbourg. La sécurisation du stationnement n'est par ailleurs pas toujours facile pour des organisations implantées dans de multiples sites très hétérogènes, même si les déplacements entre ces sites seraient susceptibles d'être effectués en vélo.

Face à ces difficultés, souvent très concrètes, le FMD offre un espace général d'incitation aux pratiques de mobilité active beaucoup plus simple pour l'employeur, qui peut l'activer par une mesure financière. Ce qui peut expliquer que le FMD se déploie dans un cadre largement non contrôlé au sein des organisations étudiées, sauf en collectivité du fait du statut des agents. Il prend donc la forme d'une incitation à toute autre pratique que l'autosolisme.

1.2. Le télétravail et le distanciel

Souvent historiquement rétives au déploiement du télétravail, les organisations sont aujourd'hui confrontées à ce phénomène, qui peut conduire à une réduction de la demande de mobilité domicile-travail, même si de possibles effets rebond existent, largement en dehors du périmètre des mobilités. Le télétravail est donc un levier qui s'impose pour la décarbonation sans avoir été pensé comme tel initialement. Il est aussi spécifique dans la mesure où il est porté par une demande sociale ou du personnel, plus que de l'encadrement, au risque d'ailleurs de produire des dysfonctionnements internes aux organisations. Parallèlement, l'essor de la collaboration à distance permet aussi d'envisager une réduction des déplacements à longue distance réalisés dans le cadre du travail.

1.2.3. Le télétravail comme dynamique de réduction des mobilités liées au travail

Les organisations étudiées ont toutes évoqué l'enjeu du télétravail, sauf dans des cas où aucun emploi n'était télétravaillable, comme au sein du cabinet vétérinaire. Ce thème, depuis l'expérience Covid – systématiquement signalée en entretien –, est devenu un sujet très ancré dans les organisations, qui fait désormais partie de la façon dont s'envisage la relation entre employeur et salarié·es, du moins pour les tâches susceptibles d'être télétravaillées. Il en va de l'attractivité de l'organisation que d'être capable de proposer de telles modalités lors des recrutements. Si la question du déplacement est bien sûr l'un des aspects de cette motivation à télétravailler, il n'est en revanche pas prouvé qu'il s'agisse d'un moteur fondé sur l'impact écologique. D'autres éléments semblent primer, notamment le temps de déplacement, la fatigue suscitée ou le confort du travail à domicile.

Notre enquête ne se centre pas principalement sur le télétravail et il nous a semblé plus pertinent de pointer des tensions à l'œuvre autour de l'installation de cette pratique du point de vue de la décarbonation des activités économiques. Plusieurs personnes interrogées ont dressé le lien entre la maîtrise de la consommation énergétique des bâtiments et le déploiement du télétravail, plutôt comme horizon à venir que comme pratique déjà complètement établie et standardisée. Cet extrait d'entretien à la CAMF est représentatif de cette conception, ce qui explique notre choix de l'avoir gardé dans sa longueur :

« Parce qu'aujourd'hui euh encore une fois le télétravail a beaucoup bouleversé les choses. En poste... on se retrouve avec les mêmes espaces qu'avant hein, ça a pas changé dans la nuit où on a mis le télétravail en place, on a gardé les mètres carrés, et pour autant on a dit aux gens "vous avez 100 jours de télétravail". Donc forcément on a des bâtiments qui sont aujourd'hui beaucoup moins occupés qu'avant, euh pour autant, on les chauffe pareil. [...] Parce qu'ils ont pas été conçus pour être cloisonnés, ils ont pas été conçus euh pour ça et donc on a deux types de conséquences : on a une

conséquence... bah nous aujourd'hui quand on dit bah faut de l'espace de travail bah moi j'dis non en clair en disant "bah vous avez les espaces mais vous allez apprendre à les partager". Et donc ça veut dire que bah euh avant j'ai mon bureau individuel, peut-être que j'ai plus mon bureau individuel parce que les jours où j'suis pas là mon bureau il est occupé par quelqu'un d'autre... qui lui euh et ça bah ça provoque des modifications profondes hein pour les salariés. Puisque je passe d'un terri... "j'avais mon bureau, mon territoire" à "je partage mon poste". Donc ça veut dire bah quand je pars le soir il est propre, ça veut dire que j'ai pas d'effets personnels et que je... voilà. [...] Y'en a pour qui ça pose pas de problème et y'en a on voit qu'ils sont en résistance par rapport à ça. [...] De mon point de vue hein, j'suis pas... j'suis pas DRH, j'exploite les bâtiments, et moi j'dis, aujourd'hui quand je chauffe des mètres carrés, que j'exploite des mètres carrés, et que j'ai un taux d'occupation certains jours de 20 % bah c'est une gabegie. [...] Parce que vous imaginez bien moi j'vous dis le télétravail il est... voilà, il y a beaucoup plus de télétravail le vendredi que le mardi hein, voilà euh donc le... le vendredi le taux d'occupation des bâtiments descend relativement bas. Euh... et puis... voilà, et par contre tout le monde veut venir le mardi, alors le mardi y a pas de sièges. [...] Donc ça nécessite des discussions, des accords et voilà, et nous, l'immobilier, on est vu un peu comme le vilain petit canard qui met des contraintes. Mais clairement on va... nous on arrête de prendre des mètres carrés et aujourd'hui notre boulot c'est d'optimiser les mètres carrés qu'on a, qui sont largement suffisants au regard de... du volume de télétravail, par contre ça change complètement... les usages et les pratiques. »¹⁹⁴

Dans les entreprises pratiquant le télétravail à une échelle importante, celui-ci est perçu comme source d'économie énergétique, voire en termes de surface, lorsqu'il s'agit notamment de penser un déménagement de site. Mais ces ambitions – pleinement recherché par le personnel responsable de ces questions de gestion et maintenance des sites – se heurtent à des habitudes et modes organisationnel.

« ça va exiger beaucoup de coordination entre les services qui occupent les bâtiments, voilà moi quand euh ils veulent faire tous des réunions le mardi j'leur dis "vous savez y a pas de salle le mardi, par contre vous venez le vendredi vous êtes sûr de faire votre réunion, là y aura plein de salles, vous pourrez choisir laquelle vous voulez". Ouais sauf que... "ouais mais le vendredi tu comprends", j'dis "oui mais le vendredi jusqu'à présent est encore un jour travaillé". Donc dans les pistes qu'on avait poussées, donc d'ailleurs nous pour optimiser les économies d'énergie, on avait... alors au niveau budget parfois on est un peu... taquins, on pousse le truc un peu loin, et puis la RH nous arrête. Mais voilà euh au regard de de de la vue des taux d'occupation nous avait dit "mais euh et si on veut faire réellement des économies faut faire de l'abaissement de température et faut faire de l'abaissement de température sur plusieurs jours, donc on le fait le week-end", donc on avait dit... bah c'qu'on peut faire c'est fermer les bâtiments le vendredi... parce que là on va faire de l'abaissement de température vendredi, samedi, dimanche, là on fait des vraies économies d'énergie, et comme on a des taux d'occupation plus bas le vendredi bah ces gens-là, bah voilà on considère que le vendredi c'est un jour télétravaillé pour tout le monde, et c'qui nous nous permet de fermer des bâtiments et vraiment de faire des économies d'énergie. D'accord, et de maximiser les taux d'occupation sur les quatre autres jours du coup. Bon ça n'a pas été retenu, ça pose euh... tous les métiers nous ont dit "ouais mais c'est compliqué parce que là-haut y a des salariés euh... euh". Et alors, petite subtilité hein le télétravail n'est possible que quand on décide que les gens sont autonomes, donc euh les premiers mois, les six premiers mois, les neuf premiers mois, les gens ne sont pas considérés comme autonomes donc sont présents 100% sur site. Donc on se retrouve parfois avec un service de 40 personnes avec 2 pékins parce que c'est des... des nouveaux et euh qui peuvent pas être en télétravail, voilà. [...] Vous voyez,

¹⁹⁴ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

donc ça paraît tout simple quand j'vous j'dis ça mais quand on est dans la vie de tous les jours, et donc ça... ça impose des contraintes fortes si on veut aller au bout des économies, ça impose des contraintes fortes sur l'organisation du travail, voilà, et donc de... de l'organisation, des entités, et puis après bah effectivement des *scenarii in fine*. »¹⁹⁵

Il ressort de ces propos plusieurs tensions entre les économies d'énergie et les modalités de télétravail, sans parler de nécessaires ajustements réglementaires, ni de la question de l'efficacité du travail traitée plus bas. La plus intéressante est celle opposant une logique de répartition des forces au long de la semaine, qui est celle propre au bâtiment, et une logique de concentration en pointe, qui est celle du télétravail et des mobilités. Un autre interlocuteur a d'ailleurs pointé l'idée que le développement du covoiturage suppose que les flux de personnes se rendant sur les sites soient suffisamment denses, donc qu'il y ait une forme de concentration, ce qui entre en contradiction avec l'idée de mutualisation des espaces de bureau. Des enjeux similaires se retrouvent avec les questions de cantine. Mais c'est plutôt sur l'enjeu social et productif que les jugements sont les plus critiques.

1.2.4. Des modalités de travail non consensuelles

Le télétravail est mobilisé par la quasi-totalité de nos interlocutrices et interlocuteurs pour évoquer les principaux leviers pour réduire les déplacements. Toutefois, lorsque des accords de télétravail ont été votés en suscitant une réorganisation substantielle du travail, ces derniers, qu'ils représentent de la direction ou du personnel, émettent toutes et tous de sérieux doutes sur la possibilité d'étendre encore le télétravail. À la CAMF où un récent accord octroie 100 jours de télétravail par an aux salariés et salariées en poste télétravaillable, avec d'importantes libertés d'organisation, les personnes interrogées déclarent être déjà dans une « limite » pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

« L'accord télétravail qui.. qui permet aujourd'hui pratiquement 50% du temps à domicile, j pense qu'on est à une limite euh aujourd'hui euh parce qu'après euh après c'est, c'est... le lien social et le lien collectif... on est dans des activités euh.. avec des logiques de service et... et d'équipe importants et... et conséquents notamment dans tout c'qui est nos métiers de la relation client et même plus largement donc... j'crois qu'on est à la limite. »¹⁹⁶

Comme dans ces lignes, l'argument du lien « social » ou « collectif », de la cohésion au sein du personnel, mais aussi les problèmes d'isolement sont les thèmes qui reviennent le plus dans nos entretiens, dans le cas des emplois télétravaillés. L'isolement peut être aussi pensé dans la relation de travail. Le télétravail placerait la ou le salarié en dehors des collectifs qui

¹⁹⁵ Entretien avec un responsable à la CAMF : E7_CAMF réalisé le 30 mars 2023.

¹⁹⁶ Entretien avec un responsable relations publiques, réalisé le 28 mars 2023, E6_CAMF1.

sont au cœur des mécanismes d'entraide et d'équilibre dans les rapports salariés-employeurs. Le télétravail est en particulier perçu comme un frein à l'activité syndicale.

L'idée d'un seuil indépassable de télétravail se retrouve aussi dans les discours de l'encadrement. À la CAMF, suite aux périodes de confinement lié au Covid, un accord d'entreprise a été signé permettant 100 jours de télétravail par an pour chaque salarié.e. Directeur d'un service opérationnel, notre témoin parle pour lui et son équipe d'un usage inférieur à ce seuil. Il déclare aussi assister à ce qu'il qualifie d' « excès » et de « dérives ».

« L'envers de tout ça, c'est le fonctionnement social et collectif d'une équipe, et euh et ça on voit pas... quand tout le monde est à distance et en télétravail à un moment donné, euh comment on crée un projet collectif, comment on fait société ensemble ? Euh... voilà, et les moments de physique ont quand-même cette valeur-là de créer le lien, de créer le collectif qui ne se crée pas quand on est, enfin moi j'le vois en tant que manager. [...] Donc il faut faire un mix, le tout distanciel a des conséquences, après c'est un choix, peut-être qu'on sera obligé d'y arriver avec le bas carbone, mais en tout cas faut s'dire que ça a des conséquences sur la vie ensemble [...] Et pour redonner des exemples qui peuvent être euh... euh parfois assez euh... assez dingues, moi j'trouve qu'on arrive parfois à des excès, j'me suis aperçu, alors c'est pas.. c'est pas une directive d'entreprise... euh c'est c'est des... des dérives locales, voilà pas des dérives, c'est des pratiques locales. J'me suis aperçu l'autre jour en arrivant sur un site, euh que les salles de réunion du site étaient de moins en moins occupées. [...] Et puis là donc j'suis allé voir la manageuse j'ai dit "mais je... comment vous faites aujourd'hui ?", elle me dit "bah moi j'ai une équipe de 12, mais c'est pas moi qui décide quand est-ce qu'ils sont en télétravail ou pas, ils sont autonomes", "donc euh bah j'en ai parfois quatre qui sont, j'en ai... six, douze, j'en ai huit qui sont à la maison, ou le contraire peu importe, et quand j'fais une réunion d'équipe, j'ai jamais toute mon équipe du coup... donc au départ bah j'mettais ceux qui étaient avec moi sur le site dans la salle de réunion, et puis les autres étaient à distance. Mais ceux qui étaient à distance me disaient « mais finalement c'est comme si on existait pas parce que tu parles à ceux qui sont dans la salle mais nous euh en réalité vous nous calculez pas »". Donc bah qu'est-ce qu'elle a fait... eh bah... pour que tout le monde soit traité à la même enseigne bah les gens qui sont sur le site ils sont en visio, ils se mettent sur leur poste de travail en visio, avec les collègues qui sont en distance, le manager à son poste en visio et donc ils sont tous en visio, y compris ceux qui sont sur le site... »¹⁹⁷

Il faut enfin souligner que l'évaluation des effets du déploiement du télétravail est encore loin d'être complètement engagée. Au-delà des effets liés aux conditions d'hygiène et de sécurité, à l'isolement et la socialisation par le travail, voire aux disparités entre entreprises, et à la formation – qui nécessitent de prendre en compte les éléments que nous venons d'énoncer, avec un recul sur un temps plus long – il faut encore souligner les effets de bord qui touchent à la dépense énergétique, notamment parce qu'ils nous sont opposés par nos interlocuteur.ices. Nous avons évoqué les difficultés de traduction d'une absence de salarié.es, même à grande échelle, au bureau par des économies d'énergie sur le chauffage des bâtiments. C'est qu'il faut aussi, selon nos interlocuteurs et interlocutrices, prendre en compte l'ensemble de l'empreinte générée par ailleurs par la mise en place du travail à domicile. En effet, l'idée d'une industrie du numérique propre car *immatérielle* domine encore largement les esprits et les pratiques. Il y a pourtant un coût environnemental du développement des

¹⁹⁷ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

outils numériques, parfois qualifié d' « exorbitant » et susceptible de remettre en cause des comportements jugés initialement bénéfiques de ce point de vue¹⁹⁸. De l'équipement du domicile (ordinateur, écran, etc.¹⁹⁹) à la consommation de celui-ci, du réseau et des fermes de serveurs (centres de gestion de données), les conséquences ne sont pas neutres énergétiquement. Les centres de gestion de données représentent aujourd'hui 1 à 3 % de la consommation électrique mondiale²⁰⁰.

Ainsi, des organisations qui mènent déjà une veille active sur l'usage des outils numériques et les comportements de gestion, production et stockages de données – comme c'est le cas à la CAMF – évoquent des problèmes liés à la multiplication des données et de l'équipement numérique²⁰¹. Elles mettent en avant les pratiques de décarbonation des usages numériques, pour lesquels des formations peuvent être mis en place – qui, selon elles, sont à prendre en compte dans un calcul de l'émission des organisations. Isoler la variable déplacement – dans le cadre par exemple de dispositifs de rationnement – ne doit pas conduire à invisibiliser de nouveaux facteurs d'émission qui sortent de ce strict périmètre. Le risque est à cet égard de se voir contester la légitimité du dispositif s'il méconnaît d'autres espaces de la réduction de la dépense énergétique.

1.3. Des stratégies foncières en évolution ?

C'est sans doute l'un des points les plus ambivalents des stratégies ou impensés de la mobilité liée aux activités professionnelles : les logiques d'implantation des entreprises sont multiples. Elles sont fondées sur différents critères et dépendent des incitations des pouvoirs publics, collectivités territoriales ou encore d'autres acteurs, comme les chambres consulaires, chacun cherchant à orienter les choix d'implantation des entreprises. Les acteurs publics définissent effectivement les réglementations d'urbanisme qui rendent le foncier disponible. Leurs politiques urbaines ou d'aménagement du territoire confèrent à certains espaces des caractéristiques particulièrement attractives, au vu des aménités et infrastructures qui les rendent accessibles, qu'il s'agisse de transport en commun ou de voies routières, ou encore

¹⁹⁸ Guillaume PITRON, « Quand le numérique détruit la planète », *Le Monde diplomatique*, octobre 2021 ; Sébastien BROCA, « Le numérique carbure au charbon », *Le Monde diplomatique*, mars 2020.

¹⁹⁹ L'accord sur le télétravail à la CAMF s'est traduit ainsi par l'équipement du domicile avec un ordinateur portable, un « package » d'équipement complémentaires incluant par exemple un autre écran et un clavier.

²⁰⁰ Ben TARNOFF, « To decarbonize we must decomputerize: why we need a Luddite revolution », *The Guardian*, 18 septembre 2019.

²⁰¹ C'est le cas de la CAMF qui mène un travail de sensibilisation intense, à partir de formation aux bonnes pratiques, notamment à l'égard de la gestion des messageries.

grâce à des niches fiscales²⁰². La mise à disposition des espaces les plus accessibles est ainsi au cœur des politiques métropolitaines, plaçant les villes dans une compétition mondialisée. Certains travaux insistent à cet égard sur une intériorisation de critères standardisés privés par les agents publics intervenant dans cette mise à disposition de l'espace²⁰³, en soulignant ainsi l'incapacité des acteurs publics à imposer leur propre agenda²⁰⁴. Le déploiement et redéploiement de zones d'activités ou commerciales selon une logique fonctionnaliste en est une illustration²⁰⁵. À cet égard, certains acteurs comme les Chambres de commerces et d'industrie privilégient largement l'accessibilité routière en incitant au départ d'entreprises implantées en cœur de ville moyenne en périphérie, générant ainsi plus de déplacements carbonés²⁰⁶. Au total, ces incitations ne vont pas dans un sens univoque, sans compter les effets d'opportunités fiscales qui ont longtemps suscité le déploiement des entreprises à la frontière des périmètres administratifs soumis à des impôts particuliers (ancienne taxe professionnelle, versement transport, puis mobilité notamment). Il faut donc s'intéresser aux déménagements et à la façon dont ils font l'objet de réflexions stratégiques dans les organisations.

Dans notre échantillon d'entreprises rencontrées, les déménagements de sites ont été évoqués à de nombreuses reprises pour évoquer les initiatives menées pour réduire les émissions de carbone et dépenser moins d'énergie. Nous avons pu déjà souligner le caractère ambigu de choix contradictoires au sein du groupe Solvay, mettant en avant la réduction de l'offre de stationnement dans un déménagement au centre de Lyon, tandis qu'un autre déménagement conduisait à un décentrement en région parisienne avec une traduction inverse sur l'offre de stationnement. Toutefois, une réelle dynamique semble avoir été enclenchée par le Dispositif éco efficacité tertiaire (DEET) également appelé *décret tertiaire*. Ce dispositif a suscité une véritable remise à l'agenda de la politique immobilière au cœur des directions d'entreprises, notamment pour les grandes entreprises qui gèrent le plus souvent leurs stratégies en la matière par des filiales, voire de manière plus externalisée encore. Une partie significative de l'immobilier d'entreprise est effectivement gérée par des professionnels du secteur qui louent

²⁰² Par exemple à travers le dispositif des zones franches urbaines – territoire entrepreneurs (ZFU – TE).

²⁰³ Antoine GUIRONNET et Ludovic HALBERT, « Produire la ville pour les marchés financiers », *Espaces et sociétés*, 2018, n° 174, n° 3, pp. 17-34.

²⁰⁴ On renverra au récent dossier coordonné et introduit par Clément Barbier pour une actualité sur ces débats : Clément BARBIER, « Le mythe de la métropole attractive », *Métropolitiques*, 20 mars 2023.

²⁰⁵ Margot HEMMERICH, « Au nom de l'attractivité des territoires », *Le Monde diplomatique*, 1 juin 2021, URL complète en biblio.

²⁰⁶ Dans les villes moyennes, la désertion des centres-villes est ainsi notamment soutenue par les CCI, qui, dans le cadre de déménagement récents, privilégient encore l'implantation en périphérie au cœur de zones d'activités. On peut évoquer à cet égard le cas nantais, concernant la décision de localisation de la CCI elle-même, ou encore le cas stéphanois, accompagnant le départ d'un centre commercial de centre-ville en contradiction avec une myriade de politiques publiques visant à le revitaliser.

leur patrimoine aux sociétés : il s'agit là d'une dynamique inverse aux évolutions de l'accès à la propriété mesurée auprès des particuliers²⁰⁷.

Le cas de la CAMF illustre un changement et une recentralisation stratégique à cet égard dont témoigne le responsable des relations publiques et qui mobilisent en particulier les directeurs de l'immobilier et de l'environnement de travail et celui des supports opérationnels. Les exigences en matière thermiques et énergétiques conduisent l'entreprise à se débarrasser de certains bâtiments dont le coût de rénovation est jugé trop important. Un nouveau cahier des charges est établi à cet égard et qui se traduit à mesure des opportunités rencontrées sur les territoires (fin de bail locatif, autres travaux nécessaires, etc.). Lorsqu'un déménagement est envisagé, l'impact sur les déplacements domicile-travail et le développement des solutions alternatives à la voiture est davantage pris en compte qu'auparavant. Mais l'accessibilité en transport en commun ou la proximité avec le lieu de résidence des salariées et salariés est loin d'occuper le haut de la hiérarchie des critères, comme en témoigne un responsable immobilier et environnement de travail :

« Y'a un certain nombre de critères : des critères budgétaires forcément, euh des critères de situation, des critères de euh donc y'a... la décision finale elle est faite en prenant en compte l'ensemble de ces critères, et il est pas dit que dans notre charte que le critère déterminant du choix d'un site ça soit par exemple le fait que... il est nécessaire que ce local soit à proximité des zones de transport en commun, c'est pas euh voilà [...] Le choix d'un site se fait en fonction d'une analyse globale [...] Vu de ma fenêtre y'a un certain nombre de critères que l'on prend en considération. C'est le critère de proximité, mais c'est aussi des critères euh... des critères budgétaires, des critères euh... bien par exemple de présence de parking, euh c'est un certain nombre de, voilà de critères de qualité des bâtiments également, et c'est en fonction de de tous ces paramètres-là que va se dégager une proposition d'un bâtiment plus euh plus que d'un autre, mais je saurais pas... voilà, mais je ne saurais pas vous dire, enfin si, je sais vous dire que y'a aucun de ces critères qui est prédominant. »²⁰⁸

C'est donc parmi une myriade de critères que sont examinés les impacts des déménagements sur les déplacements domicile-travail. En écoutant ce responsable de la stratégie immobilière, on se demande finalement comment mesurer une mise en problème des mobilités carbonées, tant les questions d'accessibilité paraissent avoir toujours été intégrées dans les stratégies d'implantation des entreprises.

Le cas du déménagement d'un site tertiaire situé dans la Drôme met en relief ces ambiguïtés autour de la prise en compte des enjeux de déplacement. Ce projet immobilier fait directement suite au décret tertiaire, la rénovation d'un bâtiment actuellement exploité en proximité de Romans-sur-Isère est jugée trop coûteuse par l'entreprise qui cherche alors un nouveau site. Le bâtiment doit accueillir environ 160 salariés et salariées. Ce cas nous est d'abord présenté – dans un premier entretien – comme un exemple de prise en compte de l'accessibilité, en

²⁰⁷ Sylvie LANDRIÈVE, *L'immobilier, une passion française. Retour sur dix ans de spéculation exceptionnelle*, Paris, Demopolis, 2016, p. 21.

²⁰⁸ E8_CAMF3, responsable direction de l'immobilier et de l'environnement de travail, réalisé le 17 avril 2023.

raison du choix d'implantation à proximité d'une gare SNCF. Dans ce cas, 13 études ont été réalisées pour passer en revue les caractéristiques de cette nouvelle implantation²⁰⁹. Le site retenu avoisine la gare de Valence TGV en dehors et à mi-distance des agglomérations valencienne et romanaise. Il est desservi par le train (TER et TGV) et par le réseau de bus²¹⁰, mais aussi par une route nationale tout en offrant de vastes espaces de stationnement.

Ce dernier élément a été en réalité décisif. En effet, l'entreprise a d'abord cherché une implantation plus proche de l'ancien site en se tournant vers la municipalité de Romans-sur-Isère. Un projet urbain centré sur la réhabilitation d'une ancienne usine de chaussures en plein centre-ville a été proposé. Ce projet présentait deux inconvénients pour la CAMF : le déménagement ne pouvait pas avoir lieu à brève échéance et il n'était pas possible de construire un parking spécifique à l'entreprise, la municipalité souhaitant limiter fortement la production d'une nouvelle offre à cet égard. Le témoignage que nous avons des discussions ne laisse percevoir aucune marge de manœuvre pour la CAMF en la matière :

« Moi j'ai 150 ou 160 salariés, sur place, y en a quasi... j crois qu'y en n'a pas qui habite Romans ou 2 %. Ils habitent tous entre 10 et 20 kilomètres dans des villages autour. Y'a pas de transport ! Donc moi je dis à... j'ai discuté avec la maire, je suis allé en mairie, il y avait tous ses adjoints, on a discuté. Elle me dit "mais c'est pas mon problème, et si on force pas la décision les comportements ne changeront pas, donc nous y'a plus de parking". Bon, moi comment je vais, socialement, comment je vais l'expliquer à mes 160 salariés que on va se mettre dans un projet où y'aura pas de parking et que c'est leur problème de trouver une mobilité pour arriver jusqu'à leur lieu de travail ? »²¹¹

Notre témoin pointe aussi les insuffisances en matière de transport en commun, qu'il attribue à la taille du réseau, mais aussi à l'absence de parc-relais en périphérie de Romans-sur-Isère.

« J'entends totalement la logique [...], mais en même temps comment opérationnellement j'le mets en œuvre sur un territoire comme ça ? Et moi, ça c'est leur vie aujourd'hui, aujourd'hui ils sont disséminés dans des villages tout autour et là si j'ai un salarié qui a besoin de se déplacer comment je fais, j'suis obligé de donner un véhicule »²¹².

²⁰⁹ E8_CAMF3, responsable direction de l'immobilier et de l'environnement de travail, réalisé le 17 avril 2023.

²¹⁰ Le périmètre de l'autorité organisatrice des mobilités (Valence Romans Mobilités) regroupe 255 000 habitant-es résidant dans 67 communes urbaines, périurbaines et rurales.

²¹¹ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

²¹² E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.



Figure 14 : localisation du nouveau site de la CAMF dans la Drôme. Réalisé par les auteurs et autrice. Fond de carte OpenStreetMap.

Finalement le site retenu est à proximité de la gare de Valence-TGV, au regard de l'offre disponible, en dehors des agglomérations de Romans ou de Valence. Comme nous le confie le responsable des supports opérationnels, le déménagement provoque globalement un allongement des temps et distances parcourues pour les salariés et salariées.

« Quand on fait le bilan, de ceux qui gagnent, parce qu'y en a qui y gagnent, qui réduisent leur kilométrage... ceux qui perdent, ça fait en moyenne un peu plus. [...] Ouais, euh... en moyenne euh... oui en moyenne ça fait un peu... ça fait un peu plus en moyenne, oui. [...] Mais à Valence TGV on va quand même proposer des solutions avec 50 TER par jour qui aujourd'hui n'existent pas sur Romans hein. »²¹³

Si la proximité avec la gare peut tempérer le propos en offrant des perspectives de changement de comportement, sur lesquels notre interlocuteur ne préfère pas s'engager, rien ne laisse entendre que l'allongement des distances domicile-travail se traduise par un report modal. Le site est loin du pôle multimodal que peuvent représenter les gares de centre-ville. En effet Valence TGV est une gare très excentrée des agglomérations valencienne ou romanaise et constitue un espace très spécialisé, dont l'accès est uniquement facilité par la

²¹³ *Ibid.*

route (bus comme voiture) et une offre ferroviaire particulière à longue distance. La place dévolue aux modes actifs est résiduelle.

Les mécontentements peuvent se traduire par la fuite d'une partie du personnel. C'est un risque perçu et mesuré dans ce cas, notamment pour les personnes récemment arrivées dans l'entreprise. Mais c'est aussi parfois, en d'autres cas, une volonté délibérée qui permet aux employeurs d'encourager un roulement ou même de se dispenser de plan social (cf. partie suivante 2.4.1). À la CAMF, ce cas de déménagement illustre bien l'existence du sujet mobilitaire et notamment des déplacements domicile-travail à un niveau stratégique, sans que le critère des émissions de CO₂ ne soit vraiment déterminant. Le cas atteste aussi les sentiers de dépendance importants créés par les politiques d'aménagement du territoire. Non seulement l'offre proposée à Romans-sur-Isère semble en décalage, au moins temporel, avec les besoins de l'entreprise. Mais la préférence donnée à Valence TGV suit bien, elle aussi, une incitation publique, liée à l'aménagement du territoire qui découle de l'implantation des gares TGV à distance des villes.

En somme, si le décret tertiaire initie une dynamique de réflexion sur la localisation de certains sites, dès lors qu'une structure décide de se séparer d'un ou plusieurs bâtiments, celle-ci échappe à une logique de relocalisation fondée prioritairement sur la réduction des distances domicile-travail et sur le renforcement de l'accessibilité en transport en commun pour les salariés. Il est à craindre *a fortiori* que cette dynamique engage des sentiers de dépendance figeant des flux tributaires de l'automobile pour les années à venir. En la matière pourtant, l'impact sur les déplacements est bien évidemment perçu. Là encore des dispositifs plus contraignants, à l'instar du zéro artificialisation nette (ZAN)²¹⁴, peuvent limiter de nouvelles dynamiques d'allongement des déplacements domicile-travail. On peut alors envisager qu'une perspective de rationnement des employeurs sur les mobilités engage une dynamique similaire.

1.4. Un décalage croissant entre les objectifs publics et les orientations privées

Au vu des principales mesures mises en œuvre aujourd'hui par les organisations que nous venons d'étudier en détails, nous avons testé différents scénarios afin d'estimer des ordres de grandeurs de réduction des émissions. Ces scénarios ont été implémentés dans le cas des villes d'Orléans et de Cherbourg principalement, et d'une série d'autres villes françaises de même rang secondairement. Il y a donc deux strates de villes : Orléans et les villes de

²¹⁴ La France s'est fixée, dans le cadre de la loi Climat et résilience adoptée en août 2021. L'objectif est d'atteindre le « zéro artificialisation nette des sols » en 2050.

dimension comparable, Caen, Mulhouse, Nancy, Perpignan, aux environs de 50 à 60 000 salariées et salariés en lieu de travail ; Cherbourg et les villes comparables, Bourges et Calais, autour de 30 000 salariées et salariés en lieu de travail. Le champ des analyses correspond à l'ensemble des actifs ayant leur lieu de travail à Orléans/Cherbourg/Autre ville de même rang. Ces projections quantitatives (figure n° 9) militent pour établir un décalage croissant entre les objectifs publics, tels qu'ils apparaissent dans la SNBC et le résultat des orientations privées.

1.4.1. Premiers scénarios quantitatifs testés

Nous avons élaboré et testé cinq premiers scénarios, conçus dans une lignée des dynamiques actuelles, accentuées d'une façon qui nous a paru réaliste. Ces scénarios ont été implémentés dans le cas des villes d'Orléans et de Cherbourg principalement, et d'une série d'autres villes françaises de même rang secondairement. Il y a donc deux strates de villes : Orléans et les villes de dimension comparable, Caen, Mulhouse, Nancy, Perpignan, aux environs de 50 à 60 000 salarié-es en lieu de travail ; Cherbourg et les villes comparables, Bourges et Calais, autour de 30 000 salariés en lieu de travail. Le champ des analyses correspond à l'ensemble des actifs ayant leur lieu de travail à Orléans, Cherbourg ou une autre ville de même rang. Nous avons également mis en œuvre, dans un second temps, des estimations à l'échelle des pôles urbains, pour les villes de la première catégorie. Le champ des analyses est alors constitué par l'ensemble des salariés qui ont leur lieu de travail dans les communes du pôle urbain, y compris la banlieue – et non pas seulement dans la commune-centre.

S1 : le renforcement de l'usage des transports collectifs

Nous avons estimé ici la baisse des émissions qui s'ensuivrait d'une hausse de l'usage des transports collectifs. L'augmentation de la part modale des transports collectifs est prélevée sur la part modale du mode de transport le plus émetteur, la voiture.

L'augmentation de la part des TC est implémentée origine-destination par origine-destination, à l'échelle des communes. On commence par estimer la part modale des TC dans les déplacements DT pour tout couple de communes en origine/destination pour lesquels nous disposons de plus de dix « observations », en comptant avec la pondération²¹⁵. Ensuite, on applique à ces parts un coefficient multiplicateur, fixé à 1,5 (soit +50 % en croissance relative

²¹⁵ Dans le jeu de données du fichier MOBPRO, chaque observation individuelle se voit attribuer une pondération, qui sert à la fois à redresser l'échantillon et à estimer les grands agrégats à l'échelle de l'ensemble de la population. C'est ainsi, par exemple, qu'une observation peut se voir affecté un poids de 4 ou 5. C'est sur la base de ces pondérations que nous calculons les parts modales – exemple numérique : un actif avec un poids de 4 se déplace en TC, un autre avec un poids de 6 se déplace autrement qu'en TC, la part modale des TC à l'échelle de ces deux actifs est alors estimée à 40 % ($4/(4+6)*100$).

de la part modale des TC), de manière à augmenter la part des TC. Si l'augmentation de la part des TC qui en découle, en points-pourcentage, est inférieure à la part modale de la voiture sur la même origine/destination, cette augmentation est intégralement prélevée sur la part modale de la voiture, qui diminue d'autant. Si l'application du coefficient multiplicateur porte la part des TC à un niveau qui dépasse la part modale de la VP, alors l'augmentation de la part des TC est plafonnée à la part de la voiture – celle-ci reculant par conséquent à zéro. Si l'application du coefficient multiplicateur porte la part des TC à une valeur qui excède 100 %, cette part est alors ramenée à 100 %.

S2 : le renforcement de l'usage du vélo

Ce scénario procède d'une manière analogue au précédent, par simulation d'une hausse de la part modale du vélo sur les trajets inférieurs à 10 kilomètres, augmentation prélevée comme précédemment sur la part modale de la voiture. On ajoute jusqu'à deux tiers de part modale (soit 66 points-pourcentage) dans le cas des trajets inférieurs à 5 kilomètres (dans la limite des réserves de part modale disponible du côté de la voiture), et un tiers (soit 33 points de pourcentage) dans le cas des trajets compris entre 5 et 10 kilomètres.

S3 : l'électrification du parc de véhicule

On estime ici la baisse des émissions qui iraient de pair avec une augmentation de la part des véhicules électriques dans le parc automobile. On a simulé un taux de véhicule électrique de l'ordre de 15 %. Ce scénario s'implémente alors par recalcul des émissions sur la base de l'hypothèse que 15 % des kilomètres-voiture parcourus le sont en voiture électrique.

S4 : le renforcement du travail-à-distance

Un autre levier dont nous tentons d'estimer les effets possibles en termes de réduction des émissions est le renforcement du travail-à-distance. Dans ce scénario, nous testons l'impact de l'augmentation du nombre de jours de travail-à-distance par semaine par salarié. Le nombre de jours de travail-à-distance supplémentaire est conditionnel de la catégorie socio-professionnelle : on passe ainsi à un jour de travail à distance par semaine, en moyenne, pour les cadres et professions intellectuelles supérieures (au lieu de 0,8 initialement), à 0,5 jour en moyenne pour les professions intermédiaires et les employés (au lieu de 0,2 initialement).

S5 : la réduction des distances DT

Le dernier scénario joue avec le paramètre des distances DT, en simulant un rapprochement virtuel des domiciles et des lieux de travail. En s'appuyant sur les statistiques relatives au taux annuel de mobilité résidentielle, on simule virtuellement le déménagement d'une quantité donnée d'actifs, tablant sur un taux de 9 % sur une période de sept années, et on réduit

virtuellement la distance DT des actifs relocalisés dans une certaine proportion²¹⁶. Nous procédons également à une actualisation des modes de transports empruntés par les actifs en conséquence du raccourcissement de leur trajet DT, nous référant pour cela aux pratiques mobilitaires des actifs dont le trajet DT est déjà en l'état au niveau de distance auquel on ramène les actifs en déménagement.

1.4.2. Principaux résultats des premiers scénarios quantitatifs

Dans les scénarios testés (scénarios S1 à S5), les économies d'émission obtenues restent relativement proches d'un scénario à l'autre et se situent dans une fourchette de 5 à 10% d'économies (figure 9). À Orléans, le scénario de renforcement de l'usage des TC (S1) induit une baisse des émissions de 4,7 %, baisse la plus faible, tandis que le renforcement de l'usage du vélo (S2) provoque une baisse de 8,6 % - les trois autres scénarios, S3 (plus de véhicules électriques), S4 (plus de travail à distance) et S5 (réduction des distances DT), donnent des économies d'émissions de niveau intermédiaire, autour de 7-8 %. Cherbourg se singularise par une réduction des émissions particulièrement modeste dans le scénario de renforcement de l'usage des TC (1 %) et une baisse un peu plus conséquente des émissions dans le scénario de renforcement de l'usage du vélo.

	Orléans	Cherbourg	Bourges	Caen	Calais	Mulhouse	Nancy	Perpignan
Émissions (en tonnes) en l'état	20 068	9 400	11 503	20 368	9 343	15 410	17 370	14 323
Baisse des émissions selon les scénarios (en %)								
Scénario 1 (transport collectif)	-4,7	-1,0	-1,9	-2,5	-2,0	-4,9	-6,3	-1,5
Scénario 2 (vélo)	-8,6	-10,1	-7,5	-8,2	-8,5	-10,0	-7,2	-14,9
Scénario 3	-6,8	-7,0	-7,0	-6,9	-7,0	-6,8	-6,7	-7,0

²¹⁶ Calculé avec la formule suivante : distance après relocalisation = distance avant relocalisation^{0,95}. Exemple numérique : la distance après relocalisation d'un actif habitant initialement à 10 kilomètres de son lieu de travail est donc égale à 8,9 kilomètres (8,9 = 10^{0,95}). Le paramètre retenu permet donc de réduire les distances de manière raisonnable, sans à coup trop brusque, et néanmoins dans des proportions qui sont d'autant plus conséquentes que la distance DT au départ est grande (c'est ainsi qu'avec la même formule, chez une personne dont la distance DT initiale est de 30 kilomètres, la distance après relocalisation s'établit à 25 kilomètres).

**(véhicules
électriques)**

		Orléans (pôle urbain)	Caen (pôle urbain)	Mulhouse (pôle urbain)	Nancy (pôle urbain)	Perpignan (pôle urbain)			
Scénario 4 (travail à distance)		-7,6	-8,3	-7,2	-8,4	-7,7	-9,1	-8,2	-8,1
Scénario 5 (relocalisation)	5	-7,3	-6,9	-6,9	-7,0	-6,9	-6,7	-7,1	-6,1
Émissions (en tonnes) en l'état		36 353	33 043	23 467	32 024	15 628			
Baisse des émissions selon les scénarios (en %)									
Scénario 1 (transport collectif)	1	-3,6	-1,9	-3,6	-4,2	-1,4			
Scénario 2 (vélo)	2	-11,6	-9,1	-11,3	-8,8	-15,7			
Scénario 3 (véhicules électriques)	3	-6,8	-6,9	-6,9	-6,8	-7,0			
Scénario 4 (travail à distance)	4	-9,1	-7,8	-8,9	-8,2	-8,3			
Scénario 5 (relocalisation)	5	-6,7	-6,8	-6,5	-6,9	-6,0			

Figure n° 15 : Baisses des émissions associées aux différents scénarios testés, Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

La distribution des économies d'émissions entre catégories socio-professionnelles – que l'on peut aussi analyser comme la contribution des différentes catégories à l'effort de réduction des émissions – est dans l'ensemble équilibrée : il n'y a pas de très grandes différences entre les baisses des émissions chez les différentes catégories (cf. tableau 4). Dans le cas d'Orléans, les écarts sont particulièrement faibles pour les scénarios 1, 3 et 5, de l'ordre d'un point-pourcentage entre extrêmes. Dans le scénario 1 (renforcement de l'usage des TC), par exemple, les baisses enregistrées vont de 4,3 % pour les professions intermédiaires à 5,4 % pour les ouvriers. Dans les scénarios 2 (renforcement de l'usage du vélo) et 4 (renforcement

du travail à distance), les écarts sont légèrement plus importants et ce sont les employés qui se distinguent comme le groupe dont la contribution est la plus grande, et, dans le scénario 4, les ouvriers comme le groupe dont la contribution est moindre. Ces observations valent aussi, dans l'ensemble, pour le cas de Cherbourg.

Figure n° 16 : Baisses des émissions associées aux différents scénarios testés selon les catégories socio-professionnelles. Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

Orléans

Catégorie professionnelle	socio-	Scénario 1 (TC)	Scénario 2 (Vélo)	Scénario 3 (VE)	Scénario 4 (TàD)	Scénario 5 (Relocalisation)
Cadres et professions intellectuelles supérieures		-5,2	-7,4	-6,8	-7,3	-7,6
Professions intermédiaires		-4,2	-8,1	-6,9	-8,0	-7,4
Employés		-4,4	-10,6	-6,6	-10,3	-6,7
Ouvriers		-5,4	-8,8	-6,9	-3,3	-7,4
Ensemble		-4,7	-8,6	-6,8	-7,6	-7,3

Cherbourg

Catégorie professionnelle	socio-	Scénario 1 (TC)	Scénario 2 (Vélo)	Scénario 3 (VE)	Scénario 4 (TàD)	Scénario 5 (Relocalisation)
Cadres et professions intellectuelles supérieures		-1,4	-8,5	-7,0	-7,7	-7,6
Professions intermédiaires		-1,1	-10,1	-7,0	-8,2	-6,8
Employés		-0,8	-12,7	-7,0	-13,3	-6,3
Ouvriers		-0,9	-8,3	-6,8	-3,5	-7,2
Ensemble		-1,0	-10,1	-7,0	-8,3	-6,9

Globalement, ces scénarios, qui reprennent les grandes mesures envisagées ou mises en place pour décarboner les déplacements domicile-travail, montrent les limites rapides auxquelles se heurtent ces mesures. Pensés dans une logique de continuité avec la situation

existante, en accentuant quelque peu les tendances sans être fortement volontaristes, ces scénarios montrent la difficulté à travailler sur la question de la décarbonation à partir de mesures telles qu'elles se déploient aujourd'hui. Il conviendrait toutefois de pouvoir croiser les mesures dont certaines peuvent se cumuler mais qui présentent aussi des recouvrements, si bien que le cumul des mesures ne produit pas un cumul des réductions d'émissions.

2. Des organisations peu responsables en guise d'héritage ? Instrumentation et représentations de la mobilité liée au travail

La construction ou plutôt l'absence de construction de la question des mobilités liées au travail comme un problème collectif au sein des organisations a conduit à forger une situation dans laquelle les organisations sont peu responsabilisées, moins que sur d'autres aspects de la relation de travail, comme la sécurité ou l'ergonomie des postes de travail. L'absence de contrôle fort sur les mobilités liées au travail, de la part des pouvoirs publics ou du fait que les actions menées sont volontaires et inscrites dans une dynamique de RSE, contribue à renforcer cette situation de grande liberté sans grandes responsabilités. Le moteur principal d'évolution en la matière est donc celui des incitations qui laissent aux organisations de grandes marges de manœuvre.

Cette question de la responsabilité des employeurs doit pourtant être considérée comme le nœud des perspectives de contraintes à l'égard des mobilités carbonées. La distribution inégalitaire de mobilités domicile-travail laisse effectivement percevoir des contraintes d'autant plus fortes sur les catégories socio-professionnelles les moins valorisées, qu'elles sont plus émettrices en CO₂ que les autres catégories sur les déplacements quotidiens (introduction, figure 10). Il y a donc un enjeu de taille à intégrer les chaînes de causalités complexes de ces déplacements et le type de contraintes qui pèsent sur celles-ci.

2.1. Des organisations peu responsabilisées ?

Si la mobilité domicile-travail résulte de choix individuels, elle est aussi évidemment surdéterminée par des facteurs structurels, portés collectivement par la société. Les organisations y tiennent un rôle du fait de choix faits pour leur fonctionnement, en particulier leurs implantations foncières ou les horaires de travail. Cependant, les représentations captées par notre enquête mettent bien plus en responsabilité l'individu par ses choix de mobilité ou le territoire collectivement construit, que les organisations elles-mêmes, au risque de les déresponsabiliser en la matière.

2.1.1. Une représentation partagée ?

L'enquête qualitative réalisée à Orléans La Source auprès de celles et ceux qui pratiquent ce quartier fait nettement ressortir une vision cohérente du partage des responsabilités entre employeur et salariée ou salarié en termes de déplacement domicile-travail : l'employeur est jugé comme n'étant responsable en rien sur ces questions qui ne regarderaient que la personne qui fait le choix de travailler ici où là et doit donc assumer les conséquences en termes de mobilité. Cette vision intègre donc une inégale répartition des responsabilités héritière d'un marché du travail qui a longtemps été dominé par le pouvoir des employeurs du fait du chômage élevé. Chercher du travail supposerait donc de *s'adapter*, pour reprendre le terme récurrent des entretiens menés. La première adaptation est celle des déplacements, que la ou le salarié doit assumer et donc, bien souvent, effectuer en automobile pour se plier aux contraintes d'horaire ou de lieu de son employeur.

Ce cadre de représentation conduit à une vision du problème fondée sur l'individu, qui masque les dimension systémiques et collectives des enjeux de la mobilité domicile-travail. Elle s'étend aux personnes en demande d'emploi ou encore étudiantes. Cette responsabilisation du ou de la salariée renvoie plus globalement au sérieux et à la fiabilité que se doit de présenter quiconque cherche ou occupe un poste vis-à-vis de l'organisation : assumer son déplacement domicile-travail renvoie à la même logique que celle d'arriver à l'heure au travail. Plus généralement, le paradigme déployé est celui d'un marché du travail dominé par des relations contractuelles qui délimiteraient nettement les responsabilités :

« Pour moi l'employeur je lui vends ma force de travail et c'est tout, et il ne me doit rien d'autre qu'un salaire. [...] C'est la définition économique du travail je vends ma force de travail il me donne un salaire en contrepartie, le reste c'est à moi de m'en dépatouiller, la manière dont je fais pour arriver au

travail ouais je trouve que c'est la responsabilité du travailleur d'aller au travail et pas la responsabilité de l'employeur de faire en sorte que son employée arrive au travail. »²¹⁷

Le regard salarié observé dans les enquêtes fait donc abstraction des dynamiques qui invitent ou imposent à responsabiliser les organisations sur les mobilités qu'elles génèrent, que ces dynamiques soient anciennes (prise en charge financière partielle, versement mobilité) ou plus récentes (NAO). Les seules ouvertures vers une responsabilité de l'organisation sont lisibles dans les discours de personnes en poste au sein de structures dont le lien avec les questions écologiques paraît direct (CRRRS, DREAL, OFB à Orléans). Du fait de leur activité, ces structures sont perçues comme de lieux où ces questions seraient plus à même de se poser explicitement individuellement ou entre collègues, qu'elles aient ou non lancé des actions sur ces questions. Il conviendrait toutefois ici de faire la part de biais sociaux qui conduiraient les personnes plus sensibles sur ces questions à travailler au sein de structures dont l'activité se déploie directement sur les dossiers écologiques.

Une responsabilité selon le niveau hiérarchique

Globalement, la mobilité apparaît comme étant à la périphérie du champ d'intervention social et de la responsabilité de l'organisation (II.2.1). En revanche, il y a une forte acceptation dans les organisations lorsque la contrainte vient de l'extérieur (règle, norme, fiscalité, ou tout simplement communication de la force publique). Dans le cas des petites structures, c'est d'abord l'illégitimité à agir sur le déplacement des salarié·es que la décarbonation des mobilités est envisagée. Le cas du cabinet vétérinaire à Orléans est ici parlant. La direction estime qu'il ne lui revient pas de traiter des mobilités, ce qui reviendrait à imposer à ses salariées leur mode de déplacement voire leur lieu de résidence. Le schéma est simple : l'employeur ne demande pas l'avis de son employé sur la localisation de l'activité, l'employé doit se rendre au cabinet par ses propres moyens. Cela sort très nettement du périmètre envisagé comme étant celui légitime d'un employeur. Cependant, nous décelons dans les propos tenus une acception classiste de la perception des enjeux à la décarbonation des mobilités. Les salariées seraient jugées moins aptes à saisir les enjeux écologiques, en contrepoint d'une direction qui s'estime plus acculturée et dont le comportement serait plus vertueux ou pourrait l'être plus aisément, à défaut de l'être aujourd'hui. Rappelons ici utilement que de nombreuses études montrent pourtant que l'adhésion aux idées écologiques ne se traduit pas globalement dans la distribution des comportements les plus vertueux de ce point de vue en matière de mobilité, en particulier vis-à-vis des choix de mode de transport²¹⁸.

²¹⁷ Extrait d'entretien n° 16, réalisé dans le cadre de l'enquête qualitative auprès de salarié·es et salariés à Orléans.

²¹⁸ Yoann DEMOLI, Matéo SORIN et Axel VILLAEREAL, « Conversion écologique vs dépendance automobile. Une analyse des dissonances entre attitudes environnementales et usages de l'automobile auprès de ménages populaires en zone périurbaine et rurale », *Flux*, 2020, vol. 119-120, n° 1-2, p. 41-58. Par ailleurs le moindre

C'est pourquoi la direction se déclare très favorable à toute action de sensibilisation portée par les collectivités territoriales en vue de pousser aux mobilités actives et partagées, dans une logique qu'elle envisage comme principalement destinée aux catégories populaires et non aux cadres, réputés dans son discours, plus éduqués sur ces enjeux.

Dans ce contexte, la seule mise en responsabilité existante et dépassant l'obligation légale de participation au financement des transports en commun est bien souvent tournée vers la voiture individuelle. Cette responsabilisation est fonction des outils à disposition des entreprises qui vont par exemple se tourner plus facilement vers la construction de place de parking pour assurer une participation aux déplacements domicile-travail. À la CAMF, la place des parkings est à mettre en perspective d'une déresponsabilisation sur le trajet domicile-travail :

« Bon moi comment je vais, socialement je vais l'expliquer à mes 160 salariés que euh on va se mettre dans un projet où y'aura pas de parking... et que c'est leur problème de trouver une mobilité pour arriver jusqu'à leur lieu de travail ? [...] ça vous donne un peu les... pour l'entreprise un peu la... la complexité de nos... le maillage on y est pour rien, les gens ils habitent là où ils habitent. »²¹⁹

Il est frappant ici de constater que cet investissement sur le déplacement domicile-travail se traduit tout entier par la mise à disposition de place de stationnement, au profit, dans le cas en question, d'un déménagement de site à une distance plus élevée du domicile d'une majorité de salarié-es (cf. II.1.3).

Il faut enfin pointer la dimension paradoxale de ces observations, notamment lorsqu'elles sont issues de discussion avec des représentant.es des directions d'entreprise, avec un certain nombre de pratiques pour lesquels les déplacements sont pris en charge par l'organisation avec largesses. Il est en revanche frappant de constater que certaines organisations déresponsabilisent totalement quelques salarié-es occupant le plus souvent le haut de la hiérarchie des postes, en leur offrant une voiture de fonction ou en leur laissant un usage très libre des véhicules de service. L'exemple de la mairie de Villefaubourg développé plus haut est à cet égard saisissant (I.1.2.2). Dans le cas des véhicules de fonction, ces pratiques correspondent à une prise en charge de presque tous les déplacements des individus, y compris en dehors de leur activités professionnelles, de sorte que cette prise en charge correspond finalement à une inversion de la situation qui prévaut pour le reste du personnel. Ainsi, disposer d'un véhicule d'entreprise, sous une forme ou une autre, est bien une ligne de fracture au sein des organisations. Lorsque c'est le cas, il faut s'intéresser aux mécanismes qui

concernement écologique des classes populaires est contesté par la littérature scientifique. Jean-Baptiste COMBY et Hadrien MALIER, « Les classes populaires et l'enjeu écologique », *Sociétés contemporaines*, 2021, vol. 124, n° 4, p. 37-66.

²¹⁹ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

conduisent à sortir artificiellement ces avantages d'un débat plus global sur la prise en charge des mobilités par l'entreprise.

2.1.2. Une représentation individualisante et biaisée du coût de la mobilité

La représentation individualisée des responsabilités liées aux mobilités domicile-travail se combine avec un phénomène connu des travaux de recherche : la mauvaise perception des coûts de cette mobilité²²⁰. En cohérence avec ce regard centré sur l'individu et aveugle sur les enjeux plus structurants et collectifs, le discours sur les coûts renvoie aux contraintes de court terme et aux coûts directs et individuels des trajets effectués. Un échange recueilli auprès d'un salarié à Orléans illustre cette façon de poser les choses :

« [Enquêtrice] : Et en transports en commun ?

[Enquêté] : Non, non, non bah non parce que ça coûte plus cher que de prendre la voiture, parce que le bus c'est pas gratuit, donc 2 enfants ça fait quand vous prenez les tickets ça fait 1 euros 40 chacun plus le retour qui est compté donc on est à 3 donc voyez c'est pas, le coût aussi est pas intéressant.

[Enquêtrice] : D'accord et au niveau de la voiture, ça représente pas un coût aussi ?

[Enquêté] : Non bah non parce que c'est quoi à 3-4 min de la maison donc je dirais que je vais consommer même pas ce que le bus m'aura coûté, quand on est tout seul c'est intéressant mais quand on est à plusieurs c'est moins intéressant.

[Enquêtrice] : Et pour venir au travail ?

[Enquêté] : Oui le budget est pas le même, mais je le déduis de mes impôts²²¹. »

Le discours de cette personne renvoie à cette perception des coûts les plus instantanés. Plus exactement, la seule vision de temps plus long mobilisée est celle de la fiscalité, qui fonctionne sur le rythme annuel de la déclaration de revenus. L'existence d'abonnement sur le réseau de transport, toujours inférieur au coût du ticket unitaire lorsqu'il est utilisé quotidiennement, est à l'inverse omis. Cet horizon de temps long est, lui encore, très individualisé : la déclaration de revenus est un acte individuel ou familial et privé, qui ne concerne pas l'employeur, si ce n'est dans la fourniture d'informations liées au revenu ou aux avantages en nature. Le collectif qui prend le relais pour aider l'individu à faire face aux coûts de sa mobilité domicile-travail n'est donc pas son employeur mais bien la solidarité nationale, à travers la comptabilisation de ses dépenses en frais réels. L'individu effectue donc bien un calcul sur l'année qui le conduit à estimer que ses frais vont au-delà de la déduction forfaitaire

²²⁰ Jérémy COUREL et Lucien DEGUITRE, *Les déterminants du choix modal. Synthèse des connaissances scientifiques* [Rapport], Paris, L'institut Paris Région, 2020, URL complète en biblio.

²²¹ Extrait d'entretien n° 4, réalisé dans le cadre de l'enquête qualitative auprès de salariées et salariés à Orléans.

de 10 % appliquée par défaut. Cette projection dans le long terme ne s'opère toutefois pas dans un dialogue collectif avec son employeur mais dans un cadre privé centré sur un intérêt exclusivement monétaire, qui interfère avec d'autres éléments privés intégrés dans la déclaration.

Les représentations biaisées des coûts de la mobilité et de la faible responsabilité des organisations sont donc renforcées par le système de la défiscalisation qui incite à ne percevoir que les coûts d'usage, tout en intégrant paradoxalement des coûts plus globaux dans ses grilles forfaitaires.

2.2. L'héritage d'une non-évaluation généralisée des actions dites environnementales (RSE et dispositifs incitatifs)

L'un des obstacles les plus sérieux à la mise en place d'une politique de rationnement se situe dans la rupture qu'elle engagerait avec une action publique pensée très largement sur le mode de l'incitation. Les démarches impulsées dans le cadre de la RSE en sont un exemple saillant, même si certaines évolutions sont à noter. Cet espace d'impulsion d'une prise en compte de l'impact social et environnemental de l'entreprise peine en réalité à se constituer lieu d'élaboration de la stratégie d'entreprise, ou encore d'évaluation des démarches menées en la matière.

2.2.1. RSE et marketing entrepreneurial

Nous avons tout naturellement identifié dans notre démarche d'enquête, les responsables RSE, comme étant potentiellement placés à un niveau de centralisation des actions menées pour décarboner les mobilités liées au travail. Force est de constater un décalage entre nos attentes et les renseignements glanés dans le cadre de ces entretiens. Ce décalage tient particulièrement au ton employé dans le cadre des déclarations extra-financières de performance et à la capacité en entretien à décrire des modes de fonctionnement et des démarches de réduction des mobilités carbonées.

« La CAMF se classe première du secteur assurance dans le domaine de la RSE selon une étude réalisée cette année par l'institut YouGov. Du 8 avril au 6 mai 2021, cet institut international a interrogé ses panélistes à propos de la RSE des grandes marques. La CAMF est sur la première marche du podium dans les catégories « responsabilité sociétale » et « responsabilité environnementale » du secteur assurance. Depuis sa création, celle-ci s'est toujours engagée à mettre

son métier d'assureur et ses valeurs mutualistes au service du projet humain face aux enjeux de société, qu'ils soient sociaux ou environnementaux. »²²²

Comme le montre cet exemple, le ton est systématiquement plus proche de la mise en récit d'une exemplarité que celui de l'auto-évaluation. Les démarches de labellisation donnent systématiquement l'impression de structures au-devant des enjeux environnementaux ou « sociétaux ». En interne, cela entre pourtant en contradiction avec la teneur de nos échanges qui attestent souvent d'une incapacité à identifier les principaux vecteurs d'émissions sur lesquels penser ensuite des changements. La logique est inverse et fonctionne selon une activité de *reporting* qui consiste à renseigner des champs identifiés par des dispositifs extérieurs à l'entreprise. Chaque entretien avec des responsables RSE a débuté par la recherche de document support permettant de lire – au sens propre – une liste de champs d'action. Un certain nombre de problèmes abordés avec d'autres interlocuteurs ne sont tout simplement pas connus depuis cet espace de réflexion au sein des organisations. À la CAMF par exemple, nous avons souligné à bien des égards et selon les mots de nos interlocuteurs, l'absence de stratégie de décarbonation. Notre entretien avec les responsables RSE du site niortais fait montre d'une incapacité à communiquer les grands axes d'action du groupe, comparativement à d'autres interlocuteurs ou interlocutrices. C'est que les démarches menées dans l'entreprise ne parviennent à la RSE qu'à partir du moment où elles peuvent être converties en signaux valorisant l'entreprise dans les marchés où celle-ci se positionne. En la matière l'identification de démarches de décarbonation hérite d'une souplesse en décalage avec les perspectives de rationnement.

2.2.2. Les modalités souples de l'évaluation RSE

La sociohistoire de la responsabilité sociale des entreprises que propose Pauline Barraud de Lagerie permet d'approcher des questionnements liés à l'imputation des responsabilités en entreprise²²³. L'institutionnalisation des dispositifs de RSE s'est d'abord réalisée en matière de lutte contre les mauvaises conditions de travail. Ce processus a opéré une rupture par rapport aux modalités traditionnelles de luttes en la matière davantage tournées vers le droit des États. Historiquement la lutte contre les systèmes de travail oppressant, abusif et dégradant s'est donc réalisée par l'intermédiaire de l'acteur public, en imposant son contrôle au plus proche de la relation de travail. L'encadrement du travail s'est adossé pour cela à un arsenal réglementaire intervenant au plus proche de la relation de travail, et opposable aux patrons et

²²² Déclaration de performance extra financière de la CAMF, 2021, p. 6, [URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.camfCamfiles/live/sites/camffr/fiCamfaciffr/LeGroupCamforamadugroupe/Publications/2022/DPEF_2021.pdf], consulté le 12 octobre 2023].

²²³ Pauline BARRAUD DE LAGERIE, *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2019.

managers, désormais justiciables. Les salarié·es et leurs représentants ont été ainsi outillés pour dénoncer les mauvais traitements. À l'inverse, les dispositifs RSE sont nés d'une volonté de porter la contrainte dans le contexte d'une complexification des chaînes de production, devenues mondialisées, de manière à porter l'attention sur des sous-traitants relevant de droits différents. Il s'agit de responsabiliser le donneur d'ordres, en intervenant loin de la relation de travail. Mais cette responsabilisation a été triplement laissée au secteur privé. Elle passe par l'édition de codes de conduite par les entreprises qui relève du pouvoir unilatéral de l'employeur. Le contrôle de leur respect est effectué par des cabinets d'audit. Enfin, les sanctions éventuelles des manquements sont laissées aux consommateurs par l'intermédiaire de classement ou mauvaises publicités portés pas le secteur associatif (*name and shame*). Cette trajectoire d'institutionnalisation de la RSE s'est donc faite en dehors d'une activité de police même lorsqu'elle est soutenue par des dispositifs publics.

On souhaite souligner dans notre enquête une influence de ce cadrage sur les dispositifs existants en matière de décarbonation des mobilités qui sont répertoriés dans le cadre de la politique RSE des entreprises. Ces derniers tendent ainsi à se limiter à un caractère incitatif rarement envisagés sur un mode contraignant. De ce point de vue les organisations, mais aussi les structures publiques semblent accoutumées de ce cadrage. Les référentiels de contrôle des pratiques écoresponsables sont souples et très labiles. Concrètement leur recensement s'opère quasi systématiquement sur le mode du déclaratif. C'est le cas par exemple des enquêtes sur les déplacements domicile-travail, mais aussi de l'établissement de nouvelles règles réputées vertueuses, comme en témoigne cet échange avec un responsable d'Arsenal Défense à propos du covoiturage :

« [Enquêté 1 :] De notre côté, donc sur nos places de covoiturage, il faut avoir un petit bon, un ticket à mettre sur sa voiture pour se désigner covoitureurs. [...] On est sur 60 personnes sur le site qui ont demandé un, donc un, un ticket, un carton de covoiturage.

[Enquêteur 1 :] Et ça quand on le demande euh, je veux dire comment euh, c'est déclaratif en fait ?

[Enquêté 1 :] C'est déclaratif. [...] Alors pour deux, deux choses, on s'est beaucoup interrogé euh, euh, je, je, ... On s'est beaucoup interrogé, et on est arrivé à la conclusion que sur un parking de supermarché ou ailleurs ou en ville, globalement les places handicapées, les places familles nombreuses, elles sont respectées. Il y a une sorte d'esprit civique et on se dit il faut faire confiance à cet esprit-là plutôt que d'aller contrôler, checker, etc. C'est une perte de temps pour l'entreprise. Nous, on est là pour faire des sous-marins. Et puis par ailleurs, en fait, ça ne fait pas grandir le collectif. »²²⁴

Les dispositifs ouvrant à des subventions semblent fonctionner tout autant sur ce mode déclaratif, au mieux à partir d'une attestation sur l'honneur. Il faut souligner à cet égard la réception de ces modalités de mise en œuvre par les organismes publics de contrôle à l'instar de l'URSSAF.

²²⁴ E19_ArsenalG1, entretien avec le directeur gestion de site de Cherbourg, réalisé le 2 juin 2023 à Cherbourg.

Il en va de même pour toutes incitations dès lors qu'elles ne sont perçues que sous cet angle du domaine de la RSE. On pourrait ainsi faire l'hypothèse d'un certain échec public à structurer des attentes clairement définies en matière de plan de mobilité d'entreprise, du fait même de l'absence de contrôle et d'évaluation à leur égard. Une très grande variabilité des attitudes des AOM a été constatée dans notre enquête²²⁵.

Il est souvent évoqué trois raisons à ce contrôle souple. La première est de type « on part de tellement loin » et il faut donc valoriser la moindre petite volonté. La deuxième pointe la complexité du contrôle, son coût et le personnel nécessaire. La troisième tient à un principe attribué à l'engagement moral valorisant des actions vertueuses. Au total, ces trois éléments traduisent bien en réalité l'absence de responsabilisation de l'employeur qui s'en tient à encourager. À cet égard le rationnement se positionnerait tout autrement. Il pourrait toutefois s'appuyer sur le mouvement de judiciarisation de la RSE, impulsé sous l'égide d'organismes habilités à édicter et à diffuser des normes (ISO) et de référentiels communs et par la législation européenne.

2.2.3. Une judiciarisation en devenir de la RSE comme appui à la mesure des mobilités carbonées liées au travail

À rebours de ces évolutions, les dispositifs de rationnement posent la question d'une capacité à partager une évaluation fiable des émissions. Il s'agit là d'une rupture de paradigme concernant la plupart des dispositifs y compris contrôlés par l'URSSAF (faiblesse des contrôles). Alors que les organisations rencontrées ne sont pas forcément en mesure d'approcher de manière certaine les émissions sur les postes liés à la mobilité, elles y voient dans cette instrumentation une condition de l'acceptation d'éventuelles sanctions.

À l'inverse des responsables RSE, les autres interlocuteurs ou interlocutrices sont préoccupés par les dysfonctionnements (dans le cadre de la gestion des sites et des flottes), par l'élaboration de critères discriminants des candidats au partenariat (dans le cadre de la politique achat). Il est important de noter qu'à cet égard, les voies d'une mise en contrainte des démarches RSE se traduisent dans les organisations par l'implication de personnes sortant de ce seul secteur de métier. Le besoin d'instruments de mesure moins souples est évoqué notamment par un responsable de la CAMF, directeur des supports opérationnels :

« si on était dans une logique de quota et qui dit quota dit après certainement pénalité et finance euh là on est sur autre chose, là il faut avoir de la donnée rationnelle quoi... on peut pas être juste sur un déclaratif annuel. Ce serait un non-sens.... ça sera certainement discuté par les entreprises hein parce

²²⁵ Cela réfute l'idée d'une impossibilité d'utilisation et de contrôle des plans de mobilité qui ressort pourtant de l'atelier TM. Voir notre entretien E17_OrléansTop, avec un responsable de l'agence d'urbanisme d'Orléans, réalisé le 22 mai 2023.

que... on peut pas accepter de payer des... des pénalités si on est pas capable de leur objectiver une réalité de... »²²⁶

Quelques soit les dynamiques produites par ces démarches, les personnes rencontrées semblent beaucoup attendre de la régulation et du cadre réglementaire pour engager des effets des leviers pour décarboner les mobilités.

Le récent mouvement de judiciarisation de la RSE peut servir de support à cela. Son intégration dans le droit suit un processus continu depuis la décennie 2010. La directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014, transposée dans le droit français en 2017²²⁷, impose aux entreprises qui dépassent certains seuils d'élaborer, chaque année, une déclaration annuelle de performance extra-financière (DPEF). La production d'un bilan carbone pour les entreprises en suivant une méthode internationalement reconnue suit aussi cette logique. Depuis la loi dite Grenelle II²²⁸, les entreprises, collectivités et établissements publics d'une certaine taille doivent produire ces bilans en répondant à une nomenclature commune. La SNBC a renforcé les exigences en la matière en imposant des quantifications plus systématiques et associées à des stratégies de réduction, évaluées dans le cadre de Bilans d'émissions de gaz à effet de serre (BEGES)²²⁹. Catégorisées par postes et types d'activité, répartis entre les scope 1, 2 et 3, selon la terminologie du *GHG Protocol*²³⁰, ces émissions mobilisent désormais d'autres services dans les entreprises qui se distinguent de la RSE, notamment les services achats comme nous avons pu le voir à CFE (I.2.1.2). Le premier correspond aux émissions directes générées par les actifs et provenant des installations fixes ou mobiles à l'intérieur du périmètre organisationnel et dont la source est détenue et contrôlée par celle-ci²³¹. Ce scope 1 est couvert dans le BEGES réglementaire des établissements publics employant plus de 250 personnes, des Départements d'outre-mer et

²²⁶ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

²²⁷ Articles L. 225-102-1, et R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce.

²²⁸ Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010. L'article 75 a posé le principe d'une généralisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre (Bilans GES) pour environ 5000 acteurs publics et privés.

²²⁹ L'article 167 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a modifié certains points de la réglementation sur les bilans d'émissions de gaz à effet de serre : la périodicité de réalisation des bilans pour les entreprises, la mise en place de sanctions et les modalités de publication et de transmission des bilans. Plus récemment, la loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat (LEC), et en particulier son article 28, a apporté des modifications concernant la réalisation des Bilans GES réglementaires, incluant une augmentation des sanctions financières.

²³⁰ Cette nomenclature se construit à la fin des années 1990 à l'initiative du World Resources Institute et du World Business Council for Sustainable Development pour établir un référentiel international pour comptabiliser les GES des entreprises. Cette comptabilisation en différents scope est reprise dans la norme ISO 14 064 publiée en 2006. Le scope 3 est ajouté en 2011 à ce GHG protocol. Laurent AYOUN, « Scope 1 2 3 : quels sont les périmètres d'un bilan carbone ? », *Carbo*, 9 mars 2021.

²³¹ *Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre, op. cit.*

collectivités territoriales de plus de 50 000 habitant·es et des entreprises de plus de 500 salarié·es. Le scope 2 concerne les émissions associées à l’empreinte énergétique et regroupe la production d’énergie électrique, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l’organisation. Il est également couvert dans le BEGES réglementaire. C’est précisément sur ce poste d’émissions que la loi ELAN de 2018 agit en renforçant l’obligation de réduction de la consommation énergétique des bâtiments tertiaires de plus de 1 000 m². Ce dispositif Eco Efficacité Tertiaire (DEET) également appelée *décret tertiaire* vise la réduction de 60 % d’énergie finale dans ces bâtiments à l’horizon 2050. Enfin le scope 3 comprend tous les autres postes d’émissions. Ils peuvent être associés au transport de marchandises en amont et en aval de l’activité, mais aussi aux déplacements de personnes – domicile-travail, visiteurs et clients, professionnel (hors carburant des flottes professionnelles répertoriées dans le scope 1 et 2). Ils comprennent les émissions indirectes associées aux produits achetés (liées à leur achat et immobilisation et aux déchets) et aux produits vendus (notamment liées à la fin de vie des produits). Depuis un décret paru le 1^{er} juillet 2022²³², le scope 3 doit également être couvert dans le BEGES réglementaire des entreprises. Il y a donc, pour les entreprises concernées un impératif à comptabiliser – et une invitation à intervenir – sur les émissions de CO₂ issues du déplacement domicile-travail de leurs salarié·es.

Si l’entreprise rend compte désormais de ses émissions aux pouvoirs publics dans le cadre de ces catégories scope 1, 2 et 3, ce sont aussi désormais les salarié·es qui sont appelés à un « devoir de vigilance » en la matière. Pour le dire autrement, au processus de judiciarisation évoqué jusqu’ici s’ajoutent des éléments rendant les entreprises justiciables de leur engagement, donc responsables devant leur clients et salariés (justiciabilité). Le devoir de vigilance est une obligation mise à la charge des sociétés mères et des entreprises donneuses d’ordre de prévenir les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) liés à leurs activités, mais aussi celles de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (fournisseurs et sous-traitants). L’objectif de la loi²³³ est de remettre le respect des droits humains, au cœur des préoccupations des très grandes entreprises multinationales²³⁴. Selon certains juristes « il ne s’agit plus seulement du droit d’alerte, comme forme de liberté d’expression d’un citoyen ou d’un salarié, phénomènes isolés souvent médiatisés [...], mais d’un devoir d’alerte encadré (délégué du personnel ou comité d’hygiène et sécurité) voire généralisé pour sauvegarder les intérêts d’une entreprise »²³⁵. Notre échantillon manque

²³² Décret n° 2022-982.

²³³ Loi sur le devoir de vigilance n° 2017-399, loi Sapin 2 n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

²³⁴ Sont initialement concernées les sociétés françaises qui emploient au moins 5 000 salariés, y compris dans les filiales directes ou indirectes, et celles de plus de 10 000 salariés dans le monde, mais ayant leur siège social en France ou à l’étranger.

²³⁵ Isabelle CADET et Gurvan BRANELLEC, « Achats responsables et Tétranormalisation », *op. cit.*, pages 136-137.

d'exemples attestant de telles évolutions. Mais celles-ci semblent toutefois aller dans le sens d'une instrumentation des représentants du personnel pouvant jouer favorablement sur la mise à l'agenda de la décarbonation des mobilités liées au travail dans le cadre du dialogue social. Ces avancées ne doivent pas occulter pour autant l'existence de puissantes logiques visant à parer le risque de « judiciarisation de la RSE » et partant celui de la justiciabilité des entreprises²³⁶.

2.3. Des dispositifs à la discrétion des employeurs au risque d'intérêts sociaux peu lisibles

Dans un cadre qui ne met pas en responsabilité l'organisation vis-à-vis des effets environnementaux des mobilités liées au travail, les seuls facteurs d'une possible évolution relèvent de dispositifs incitatifs et de mesures volontaires de la part des organisations. Leur multiplication n'est pas très lisible, beaucoup incitant plutôt à renforcer l'autosolisme, notamment les dispositifs fiscaux, tandis que d'autres invitent à engager des transformations plus écologiques. Le message global que la société émet vis-à-vis des organisations est donc brouillé, si bien qu'elles peuvent piocher, de façon opportuniste, dans l'un ou l'autre registre.

Les employeurs disposent de multiples dispositifs liés à la mobilité qui leur permettent de pratiquer leur management, de faire évoluer leur organisation, de transformer les modalités de travail, etc. Il apparaît que ces dispositifs contribuent au final à nier les tensions qui peuvent s'exprimer au sein des organisations, qu'elles opposent la direction et le personnel, les différents statuts ou les différents sites d'une même organisation. Dans ces situations parfois paradoxales, les directions peuvent toujours opter pour des solutions qui favorisent l'autosolisme classique.

Un tabou autour des voitures de fonction

Notre enquête formule l'idée selon laquelle les voitures de fonction représentent un enjeu fort au sein de structures grosses et moyennes, qu'elles soient un outil de travail ou une forme de rétribution symbolique. Cet aspect est d'autant plus important que le marché automobile neuf dépend en grande partie de l'achat des structures professionnelles, qui ont donc un rôle de prescription vis-à-vis des modèles vendus.

²³⁶ Pauline ABADIE, « Le juge et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Recueil Dalloz*, 2018, p. 302.

Dans tous nos entretiens, aborder le cas des véhicules de fonction est difficile du fait que des abus sont régulièrement dénoncés dans le cadre de conflits sociaux en entreprise ou au sein de structures publiques, car ils ne sont pas l'apanage des employeurs privés. Dans les différentes strates des organisations, les pratiques en la matière ne sont pas forcément toutes recensées.

Les voitures de fonction suivent ainsi des règles tacites d'attribution qui font que les intermédiaires du secteur présentent le véhicule comme un outil managérial et plus précisément un outil de distinction au sein de l'entreprise et non comme un support ou vecteur de mobilité. Soulignons qu'en la matière, l'attribution de véhicules de fonction est diffusée dans ce sens précis comme une norme de la gestion de flotte par les acteurs intermédiaires du secteur. La littérature du secteur enregistre et produit ce type de préconisation, faisant du véhicule un instrument de distinction des salarié·es. Comme en témoigne cet extrait du bilan annuel de la revue *Flotte automobile* :

« En vous appuyant sur la trame que nous vous proposons, à vous de vous inspirer de ce document et de l'adapter au plus près des besoins et des attentes de votre entreprise et de ses salariés. [...] La décision de première affectation d'un véhicule de fonction à un collaborateur n'est pas systématique. Elle prend en compte l'activité exercée par le salarié et le niveau de responsabilité du bénéficiaire ».²³⁷

Le principe d'une hiérarchisation des fonctions et des postes est censé se répercuter sur cette politique flotte.

Pour certaines organisations, ces objets ne sont donc pas vus comme problématiques dans un cadre de rationnement, puisque ce sont des objets financiers et de management, pas des objets à quatre roues avec un moteur.

« Aujourd'hui les véhicules de fonction c'est quelque chose euh statutaire en clair hein, c'est pas tout à fait la même chose. [...] Pour moi une voiture de fonction aujourd'hui c'est un élément de la rémunération, encore hein, faut le voir comme ça hein. [...] Donc demain y'a plus de voiture, c'est juste un sujet de rémunération, de compensation financière, l'entreprise c'est assez simple d'enlever les... de supprimer les voitures de fonction si elle compense euh... en proportion. Mais aujourd'hui... dans la majorité des cas les voitures de fonction ne sont pas données au regard des kilomètres parcourus, il faut pas se tromper. Les personnes qui ont des voitures de fonction en tout cas chez nous, dans la majorité des... mais c'est pareil, c'est pas lié aux kilomètres parcourus, c'est lié au statut de la fonction. »²³⁸

On comprend que cette situation est entièrement liée à un jeu de défiscalisation. L'instrument oriente ici les employeurs vers un système de valorisation salariale qui fait de la mobilité un avantage plus qu'une responsabilité de l'employeur. C'est bien le cadrage de la politique publique qui est ici en cause. Ainsi conçue, on peut aisément comprendre que la voiture de

²³⁷ Roland BERNARD, « Politique flotte automobile. L'illustration par l'exemple », *Le guide Flotauto. Flottes automobile, Le guide de la gestion des véhicules professionnels 2023*, octobre 2022, n° 31, p. 22.

²³⁸ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

fonction soit remplaçable, pour certaines organisations, par d'autres leviers destinés à les rendre attractives.

Le cas des structures publiques est intéressant, notamment celui des collectivités territoriales dans la mesure où certains litiges revêtent un caractère d'autant plus problématique qu'ils engagent des fonds publics, plus directement associés à l'argent du contribuable, parfois aux habitants de la commune. Il est plus difficile de soutenir ainsi, lorsque de tels sujets sont portés devant les tribunaux, que ces derniers financent les modes de transport utilisés pendant les vacances de tel ou tel cadre de collectivité. Il en va pourtant de même pour les procédés de défiscalisation qui encadrent l'usage des voitures de fonction et de service.

Dans le secteur public, les marges de manœuvre de rémunération des cadres et dirigeants, voire des élus, étant plus faible que dans le secteur privé, les avantages en nature occupent une place importante, bien que peu connue, de la négociation salariale. La chercheuse Aurore Granero s'intéresse aux usages qui outrepassent fréquemment le cadre légal en la matière²³⁹. La mise en exergue de ces pratiques se réalise fréquemment sur le mode de la révélation, du scandale, sur lequel s'appuient les conflits sociaux. Le cas relativement récent du directeur du syndicat des transports de Toulouse en donne un exemple. Ce dernier est épinglé par la Chambre régionale des comptes de Toulouse lors de son départ de l'AOM en 2018. En cause, sa rémunération jugée exorbitante. Établie sur la base des grilles indiciaires de la fonction publique, sa rémunération était doublée par avantages perçus en nature (logement, véhicule...) pour se rapprocher des 15 000 € brut mensuel. La polémique éclate après son départ, et provoque une mobilisation des conducteurs et conductrices de la régie de transport toulousaine, dans un contexte de débats national sur le salaire de la présidente de la Commission nationale du débat public, Chantal Jouanno²⁴⁰.

Les voitures de fonction sont donc liées à la hiérarchie dans les structures : elles sont le signe d'un statut ou d'une promotion. Cette dynamique se retrouve dans les usages des voitures de service, dont l'attribution individuelle ou la propension à glisser vers des usages privés est liée à la position dans l'organisation. Le cas de Villefaubourg nous a permis de revenir en détail sur une forme d'institutionnalisation du droit de remisage comme attribut liée à la fonction plutôt qu'aux déplacements réellement induits par celle-ci (I.1.2.2). Il se déploie dans l'organigramme municipal comme une disposition de management lié à l'existence ou à l'attribution d'un véhicule à un service, puis, souvent progressivement, à une personne. Le cas de Villefaubourg atteste de démarches de mise en conformité en réalité très récentes, qui se voient délicates en raison d'une certaine dépendance managériale à ces systèmes de

²³⁹ Sylvain MORVAN et Aurore GRANERO, « La culture de l'éthique a du mal à s'imposer parmi les élus », *op. cit.*

²⁴⁰ Jean-Noël GROS, « Le salaire de l'ex-directeur de Tisséo choque les conducteurs de bus de Toulouse », *ladepeche.fr*, 6 février 2019 ; Pierre C, « Un DG adjoint de la Métropole de Grenoble épinglé par les magistrats toulousains », *Place Gre'net*, 6 février 2019.

valorisation. Nos interlocutrices nous expliquent effectivement avoir du mal à retenir certains agents bien mieux rémunérés dans le secteur privé.

On pourrait ici imputer le développement de ces pratiques à fort impact aux évolutions de la négociation salariale qui se fait davantage à partir d'outils individualisés.

Des intérêts sociaux à la réduction des émissions rendus peu lisibles

Plusieurs cas d'actions ayant un impact réputé positif sur les mobilités font montre de décisions s'imposant aux salariées et salariés sans que ces derniers ne soient forcément associés à une évaluation des besoins de déplacement domicile-travail. L'absence de plan de mobilité et plus largement de réflexion communément menée autour des mobilités accentue le risque d'une divergence d'intérêts sociaux à la mobilité décarbonée.

Le cas des déménagements déjà évoqué en offre une illustration lorsque les questions d'accessibilité et de proximité au réseau de transport en commun sont mobilisées dans une rhétorique managériale. Nous sommes revenus sur le cas d'un déménagement d'un site tertiaire de la CAMF à Valence TGV. Ce dernier, pour rappel, se traduit dans l'immédiat par une augmentation des temps et distances de trajet pour le personnel, sans que le site choisi ne permette d'accéder à des alternatives à la voiture. Autrement dit, le déménagement est loin de simplifier la vie des salariés et salariées. Le responsable des relations publiques nous présente pourtant d'abord ce cas comme un rapprochement vis-à-vis du réseau de transport, puisqu'à proximité d'une gare TGV. Il nous précise aussi qu'il s'agit-là d'un argument mobilisé dans le dialogue social de l'entreprise :

« sur un plan social vis-à-vis des salariés ou de leurs représentants et du personnel c'est un élément qu'on a mis en avant, en effet. Que pour... parce que y'avait d'autres impacts parce que ce... euh... entre Romans et Valences TGV c'est une vingtaine de kilomètres, ça a quand même des impacts sur le salarié donc un des arguments pour valoriser le projet, au-delà bah de... d'un nouvel espace beaucoup plus qualitatif, y avait aussi une facilité de déplacement 'fin voilà, moi je l'ai utilisé euh... euh dans un enjeu social, »²⁴¹

Au cœur d'une zone d'activités qui s'est développée autour de la gare TGV, le nouveau site de la CAMF est, certes, desservi par les transports en commun, mais ces derniers proposent surtout des liaisons avec les deux centres urbains drômois, tandis que l'essentiel du personnel semble résider dans un habitat rural diffus. Tout se passe comme si la présence de transport en commun était un argument en soi, sans qu'il ne soit étudié à l'aune des trajets domicile-travail effectués par le personnel. Dans un autre entretien, nous comprenons que cet argument peut

²⁴¹ E6_CAMF1 Entretien avec un responsable relations publiques, réalisé le 28 mars 2023.

être surtout opposé à la représentation du personnel dans le cadre du dialogue social qui entoure ces types de déménagement.

« Y'a sept ans on a fait le projet sur Andrézieux... vous connaissez peut-être pas c'est du côté de Saint-Étienne. [...] Bon à l'époque on avait trouvé un projet qui était à Saint-Étienne, pareil que Valences TGV, devant la gare... On a eu une pression de dingue pour ne pas déménager là-bas ! [...] une pression des salariés alors qu'on leur ramenait un emplacement euh... à côté de la gare, avec des projets voilà, et à l'époque l'entreprise a reculé on a dit "bon okay on reste là-bas". Là aujourd'hui on n'a pas reculé et on n'ira pas se mettre... euh voilà. »²⁴²

Dans cet extrait, notre interlocuteur met en perspective le déménagement de Valence-TGV avec un projet porté dans un contexte différent, avant le décret tertiaire et l'agenda SNBC. Les incitations pesant aujourd'hui sur la dépense énergétique et les émissions de CO₂ semblent désormais agir comme argument massue pour faire taire les oppositions aux déménagements.

De telles opérations – nos interlocuteurs le concèdent en entretien – génèrent des mécontentements et des contraintes qui conduisent à la fuite d'une partie du personnel. Les populations les plus jeunes et les dernières recrues sont réputées les plus susceptibles de ne pas suivre l'entreprise en un autre lieu. Il s'agit aussi de personnes qui n'occupent pas le haut de la hiérarchie des postes. Dans son enquête sur la mobilité en entreprise, Virginie Boutueil fait état de pratiques de ce type, peu regardantes sur les départs à l'occasion de délocalisations, voire instrumentalisant ces effets pour éviter des plans de licenciement :

« j'ai essayé de travailler sur, euh, les choix d'implantation des sociétés, en région Île-de-France hein [...] Mais je suis allée jusqu'à entendre une entreprise me dire que devant l'envie de faire un plan social, un plan de licenciements, ils avaient choisi de faire une relocalisation et que ça avait fait le job. Et qu'ils avaient perdu 15 % des salariés, à l'occasion d'une relocalisation. Avec moi, bon, ça me fait froid dans le dos, dans ce que ça dit de la gestion des ressources humaines dans une boîte comme ça. Mais ça me fait froid dans le dos aussi dans le manque de jugeote et je me permets de porter un jugement. Il n'y avait aucun regard sur le "qui je perds". »²⁴³

À l'instar des stratégies observées pour mettre en application le décret tertiaire (II.1.3), une politique plus contraignante à l'égard des émissions liées aux mobilités peut engager ces dynamiques de relocalisation des activités. Il faut donc avoir à l'esprit les effets immédiats sur l'emploi que celle-ci peut avoir.

La tension entre situations locales et mesures centralisées : l'enjeu de la subsidiarité

²⁴² E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

²⁴³ Entretien avec Virginie Boutueil, réalisé le ?

Le caractère territorialisé de certaines solutions de mobilité alternatives à la voiture joue parfois en la défaveur d'une mise à l'agenda des mesures au niveau central et semble dissuader l'entreprise d'investir certaines initiatives.

« On part de difficultés aussi pour mettre un service [...] équitable à l'échelle de la France. C'est-à-dire que y'a des zones, on va pouvoir délivrer ce service ou ce... voilà, et y'a des zones où ce sera pas possible. Donc après euh on se retrouve face à des enjeux, et en particulier quand on est face à un comité d'entreprise qui va nous dire "mais pourquoi à tel endroit ils bénéficient de telle qualité et pourquoi à tel endroit ils en bénéficieraient pas ? [...] C'est les mêmes salariés" [...]. On a eu le sujet sur les bornes électriques hein. On les a mis gratuites, comme c'était possible euh la première chose qu'on nous demande euh c'est euh bah il faut payer l'essence et le gasoil à tout le monde. [...] Parce que "pourquoi vous faites bénéficier de la gratuité aux gens qu'ont la capacité à s'acheter un véhicule électrique et pourquoi vous payez pas le... le carburant pour les autres salariés ?" Sauf qu'au départ l'entreprise voulait favoriser la transition [...]. Bah le choix qui a été fait c'est au final euh de toute façon comme on sait que l'avantage en nature va s'arrêter euh normalement fin... 'fin y avait pas d'avantage en nature pour l'instant sur les recharges électriques, a priori c'est fin 2023 que ça va s'arrêter, donc on va progressivement les passer en payant. »²⁴⁴

Le cas du déploiement des bornes électriques développé ici est particulièrement intéressant. L'interlocuteur commence par l'évoquer sous l'angle du problème de sa diffusion territoriale. En effet, seuls certains sites qui présentent une opportunité liée à des travaux de réaménagements ont d'abord été équipés de tels bornes. Ce déploiement ne se fait donc pas de manière uniforme. Mais le problème des disparités d'avantages donnés aux salarié·es est ici aussi d'une autre nature. Comme le souligne ce responsable, elle relève plus simplement des différences de revenus et de niveau de vie, particulièrement sensible lorsque l'entreprise intervient en subventionnant des déplacements qui peuvent aussi être effectués en dehors de l'activité professionnelle. Ce problème est en réalité le même qui intervient dans le remboursement des frais kilométriques ou dans l'attribution de véhicules de fonction. Pour autant, en la matière, l'émergence de ce problème d'inégalité d'avantages en nature ne semble pas avoir suscité de refonte plus globale du système de redistribution des ressources de l'entreprise entre les différents types de salarié·es.

Au final, il ressort de ce paysage que les organisations sont prises dans un système de dépendance vis-à-vis de mesures incitatives. Du point de vue des directions, l'habitude a été prise d'utiliser les dispositifs liés à la mobilité à d'autres fins, dans un contexte où prévalaient peu de contraintes et peu de contrôle. Pour les salariés et salariées, ces dispositifs ont présenté divers avantages qui ont facilité une mobilité toujours plus dépendante de l'automobile. Ils sont à mettre ainsi en relation avec une individualisation de la négociation des conditions de travail, telle qu'elle est engagée dès la signature du contrat de travail. La transformation des mobilités liées au travail ne doit donc pas se concevoir uniquement sur un enjeu territorial ou de pratiques professionnelles, mais elle doit aussi passer par un changement de cadrage des politiques publiques, dont le caractère incitatif n'est pas en adéquation avec la nécessaire

²⁴⁴ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

réduction des impacts environnementaux. Il s'agit bien de trouver une voie pour sortir de l'incitation, ce dont les organisations déresponsabilisées paraissent aujourd'hui incapables de mener seules.

3. Quels points d'appui ? Outiller les acteurs de la redéfinition du problème environnemental en entreprise

Dans ce contexte peu favorable à une transformation écologique des mobilités liées au travail, plusieurs points d'appui sont néanmoins en émergence. Ils relèvent d'abord de l'affirmation de l'écocitoyenneté, qui pénètre dans les organisations, par des biais encore informels, mais qui pourrait contribuer à une redéfinition du problème et des responsabilités. L'existence d'une sphère dynamique d'acteurs intermédiaires, qui se positionnent sur ces transformations des mobilités liées au travail est aussi un autre point d'appui, renforcé par l'expérience du Covid, qui a mis à l'agenda de façon indirecte la question des mobilités, en appuyant sur la solution du télétravail. Enfin, les relations avec les AOM semblent aujourd'hui pouvoir se renforcer, au-delà du lien financier via le VM, ce qui est un élément essentiel dans la perspective d'une contrainte renforcée. L'ensemble de ces facteurs invitent à penser que la logique à suivre ne serait pas uniquement celle d'outiller les organisations, mais de constituer enfin un groupe de propriétaires explicitement en charge du problème des mobilités liées au travail, susceptible de participer à un rationnement pensé pour être appropriable, au-delà du seul objectif chiffré de décarbonation.

3.1. Un encadrement du problème en redéfinition autour d'attentes citoyennes : une écocitoyenneté en entreprise

Deux types d'écocitoyenneté au sein des organisations sont ici présentés pour montrer que l'un des points d'appui utilisable peut venir du fait que les organisations sont peuplées de citoyennes et citoyens qui ont des convictions qui peuvent être soucieuses des enjeux écologiques et devenir agissantes dans le domaine professionnel.

3.1.1. Un engagement par la direction : le cas d’Arsenal Defence

Nous avons déjà évoqué le cas du Gogite à Arsenal Defence. Revenons ici sur les origines de sa création, par l’impulsion d’un directeur de site sensibilisé aux questions environnementales. La sensibilité des personnes à l’origine des démarches les plus avancées est largement mise en avant, d’autant plus lorsque ces démarches sont soutenues par la direction :

« [Enquêté 1 :] Et en gros, il m'a dit bah écoute, il y a le Gogite, qui va être créé à Cherbourg. Donc il m'explique que c'est le comité génération innovante. Enfin je ne sais plus comment ils appelaient ça, mais je crois que c'est ça. Et euh, bah, je me suis que ça pouvait t'intéresser. Je pense que lui, c'était à ma personnalité qui a fait qu'il a... Je pense que c'est ça qui l'a fait, effectivement choisir. Et il m'a dit bah, vous allez, enfin, c'est un peu une boîte vide. Et puis je pense, que vous allez pouvoir faire des choses dedans quoi. Et le mot d'ordre qui nous a été donné à la première présentation, c'était oser. C'était le mot d'ordre de [...] l'ancien directeur du coup. Et qui maintenant est passé, DRH d’Arsenal Defence. [...] Mais euh, mais on en a déjà parlé. On a déjà parlé de ça. D'ailleurs, [il] est un fervent amateur de Jean-Marc Jancovici, parce qu'il a offert le livre à tout le Codir.

[Enquêteur 1 :] La bande dessinée ?

[Enquêté 1 :] Ah ouais ? Ah je ne savais pas ça.

[Enquêtée 2 :] Du coup, je pense que voilà il sensibilise et c'est un enjeu pour euh, c'était un enjeu pour lui quoi. De faire changer tous ces gaspillages. »²⁴⁵

Le même type de dynamique a pu être identifié pour les membres du groupe avec qui nous nous sommes entretenus. L’existence de rétributions managériales que nous avons analysées ne doit pas invisibiliser les formes d’engagement qui sont investies et qui ont des effets, y compris à analyser en termes de politisation, sur les préoccupations environnementales.

« [Enquêteur 1 :] Ok. D'accord. Tout à l'heure, tu me disais aussi que tu avais, Oui, que c'était une préoccupation forte, y compris en dehors du, du travail ? D'ailleurs, en fait, tu as déjà eu d'autres espaces sociaux dans lesquels tu as pu investir ces préoccupations ?

[Enquêté 1 :] Non jamais, jamais. Par contre, j'ai fait pas mal d'associatif. J'étais au BDE de mon école, un petit peu en dehors. En fait, c'est surtout qu'on voit tellement de perte d'énergie bêta, sur le chantier que personnellement on peut en éviter. Nous, on est encore très loin de ce qu'il faudrait faire. On essaie de faire le tri. Il y a plein de gens qui ont du mal. Le soir, il y en a plein qui ne coupent pas les postes à souder. Fin c'est con, mais voilà, on en est vraiment là.

[Enquêtée 2 :] Il y a du mieux quand même.

²⁴⁵ E22_ArsenalGOGITE, entretien avec deux salarié-es membres du groupe Gogite, réalisé à Cherbourg le 12 juin 2023.

[Enquêté 1 :] Il y a du mieux, mais il y a un gâchis énergétique qui est énorme. Dans les boîtes comme Arsenal Defence et dans toutes les grandes boîtes. Je pense que c'est partout pareil. Il y a des gâchis énergétiques, qui sont énormes.

[Enquêtée 2 :], Mais il y a plein de choses mis en place pour que ça bouge quand même. Franchement, moi je trouve que, je trouve qu'il y a plein d'efforts de fait depuis trois ou quatre ans, la prise de conscience est là quoi, moi je trouve quand même.

[Enquêté 1 :] Oui, oui, mais je trouve que c'est pas assez. Dehors, je me documente beaucoup sur tout ce qui se passe, etc. J'aime bien, Jean-Marc Jancovici, The Shift Project etc, j'adore. C'était une façon de l'intégrer dans la boîte, cette opportunité. »²⁴⁶

Dans un niveau intermédiaire, au sein de la CAMF, on retrouve ce croisement entre convictions personnelles et pratiques professionnelles, comme l'illustre cet extrait à propos du directeur d'exploitation sur le campus de Niort où d'importants projets de constructions et de réhabilitation énergétique des bâtiments sont menés :

« y a aussi après à un moment donné des gens qui incarnent euh les les... les les postes euh voilà et qui poussent sur telle ou telle orientation y compris les personnels, puisque y a c'que eux... y a c'que dit l'entreprise, mais après y a à chaque fois quand même une part individuelle qui ressort, des décisions, et là j'pense que... [...] Un de mes adjoints par exemple sur Niort, qui est quelqu'un qui est depuis très longtemps, et qui fait des données d'exploitation sur des gros sites, qui est depuis très longtemps euh à titre personnel convaincu de ça et qui donc est en permanence en recherche d'innovation sur ces sujets depuis très longtemps, mais parce que c'est déjà dans sa... voilà, il fait de l'immobilier, il pourrait faire de l'immobilier de manière euh lambda, mais il fait de l'immobilier en ayant ça au fond de lui depuis très longtemps, donc chaque fois qu'il... voilà, il vient toujours avec un truc en disant "tiens y a ça qui est sorti on pourra l'essayer, on pourra..."", donc il est toujours moteur aussi en proposition, moi j'vous dis que voilà en fonction des profils qu'on a... lui il est là comme ça, bon il était là avant que j'arrive, il est bientôt... bientôt à la retraite, mais c'est... c'est quelqu'un qui a ça au fond de lui depuis très longtemps et qui du coup le pousse euh le pousse beaucoup, euh voilà. [...] c'est quelqu'un qui a travaillé sur Paris bien avant, voilà, qui... qui a fait... qui a géré beaucoup de gros projets. Mais... y a déjà euh... y a déjà... y a déjà... ça doit faire largement plus de dix ans, ou douze ans, quand on a fait un bâtiment sonore qui s'appelle le francilien, déjà à l'époque c'est eux qui l'avaient euh voilà ils ont fait un bâtiment y a douze ans à... à... un bâtiment zéro... voilà, l'équilibre énergétique, donc déjà y a douze ans quand il... avait conçu un bâtiment euh dans cet esprit-là... voilà, mais, mais... encore une fois hein c'est... il a pas été recruté pour ça à l'époque. »²⁴⁷

Ces formes d'engagement, surtout lorsqu'elles sont le fait d'un personnel décisionnaire ou proche de la direction, structurent assez largement les initiatives conduites en matière de décarbonation.

3.1.2. Un engagement par les représentants du personnel : le cas du CRRRS

²⁴⁶ *Ibid.*

²⁴⁷ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

La présentation du CRRRS a permis d'identifier que les salariés et salariées sont dans leur grande majorité des ingénieurs qui travaillent, de près ou de loin sur les enjeux environnementaux et climatiques, comme la composition des sols ou l'évolution des nappes phréatiques. Cela leur donne une sensibilité toute particulière à ces thématiques : ce sont des salariés sensibilisés, sinon informés. Le CRRRS a d'ailleurs été pionnière en matière de dialogue social sur ces questions, puisque la commission environnement a été constituée en 2008, soit 14 ans avant la loi Climat et Résilience qui a fait évoluer les prérogatives des représentations du personnel. Un échange informel avec une élue du personnel, membre de la commission environnement, nous a permis de confirmer que le profil et la sensibilité des salariés du CRRRS a été un facteur déterminant pour la création de cet organe.

Nous avons donc là l'exemple d'une organisation qui a une influence directe sur la gouvernance de l'entreprise. Mais en quoi cela a-t-il des incidences directes ou indirectes sur les pratiques de mobilités ?

Les élu·es ont joué et continuent de jouer un rôle d'incubateurs d'idées au sein de la commission, où les mobilités professionnelles et les déplacements domicile-travail tiennent une place importante. La direction peut elle aussi jouer un rôle moteur relevant du domaine de la RSE. Mais il apparaît que les salariés incitent leurs représentants et représentantes et leur direction à agir. Cela se traduit *in fine* par la mise en œuvre d'actions qui vont dans le sens de la décarbonation des mobilités. Mentionnons ici :

- la mise à disposition de véhicules électriques et de vélos à assistance électrique sur le site d'Orléans,
- le déploiement de formation à l'écoconduite pour les salariés opérant beaucoup de déplacements professionnels,
- la révision en profondeur de la politique de voyages (intégration du vélo comme mode de déplacement professionnel notamment),
- l'invitation de représentants et représentantes de la SNCF, de Keolis (déléataire de TC) et de l'Ademe pour échanger avec le personnel pendant la pause méridienne sur les problèmes rencontrés sur les réseaux de transports afin de réfléchir aux dispositifs d'aides en place ou à concevoir,
- la mise en place d'atelier de prévention routière,
- la mise en place de subventions d'équipement vélo,
- la mise en place de l'indemnité kilométrique vélo (IKV),
- la mise à disposition de vélos pour circuler sur le pôle technologique de la Source.²⁴⁸

Pour tenter d'évaluer le bilan de ces politiques sur les pratiques de mobilité, nous avons rapproché les parts modales des déplacements domicile-travail sur le site de La Source et les pratiques de mobilités au sein des franges urbaines de l'agglomération orléanaise. Beaucoup

²⁴⁸ Beaucoup d'actions ont été conduites dans le cadre de la semaine de la mobilité, organisée fin septembre de chaque année.

de biais méthodologiques viennent entraver un rapprochement parfait de ces données. Pour autant, il semblerait que la pratique du transport collectif est plus développée au sein du personnel du CRRRS que dans d'autres structures.

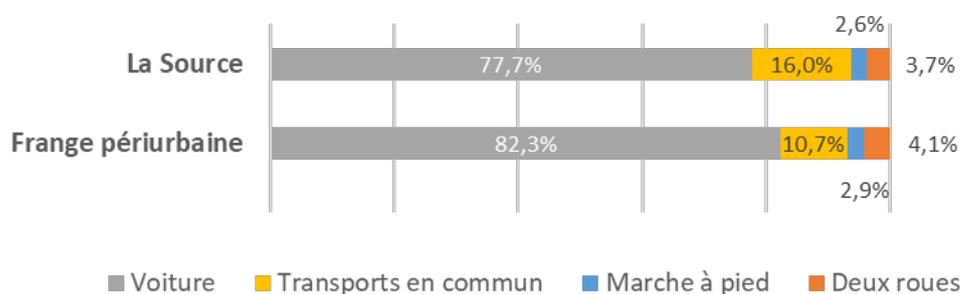


Figure n° 17 : répartition des parts modales des déplacements domicile-travail du CRRRS (site de la Source) comparé aux parts modales des déplacements périurbains de l'agglomération orléanaise

3.2. Une instrumentation de la décarbonation en évolution

Si les grandes bases de la façon dont le problème se pose aux organisations semblent avoir peu bougé favorablement en direction d'une responsabilisation des organisations depuis l'instauration du VT, des éléments de contexte sont venus récemment modifier le paysage, en particulier le renforcement de l'action des acteurs intermédiaires et l'épisode de gestion de la crise du Covid.

3.2.1. Les intermédiaires de la mobilité en entreprise : de nouvelles solutions ?

Nous avons évoqué à plusieurs reprises la façon dont la prise en charge des mobilités liées au travail et de leur décarbonation pouvait être appréhendée par l'intermédiaire de prestataires divers. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit pour les organisations d'utiliser le levier de leur politique d'achats. Ces acteurs intermédiaires de la mobilité semblent jouer un rôle croissant dans la mise à l'agenda du sujet de la mobilité carbonée et l'instrumentation des organisations à cet égard. Ils sortent toutefois de notre périmètre d'étude.

3.2.2. Vers des scénarios plus radicaux mais plus efficaces en termes d'émissions

En complément des scénarios initiaux et dans une perspective de renforcement des contraintes, nous avons donc testé des variantes plus radicales et plus proches d'une logique de rationnement.

S1.1 : triplement de la part modale des transports en commun

Ce scénario est une version plus offensive du scénario S1. La part modale des transports en commun est ici triplée, suivant des modalités identiques au scénario S1. Le champ d'application reste les trajets DT pour lesquels on dispose de plus de 10 observations, la part modale reportée vers les transports collectifs est prélevée à la part modale de la voiture particulière, dans la limite des disponibilités en part modale du côté de la voiture particulière.

S2.1 : la généralisation de l'usage du vélo pour les déplacements DT inférieurs à 5 km

Ce scénario est homologue au scénario S2. Il s'agit plus radicalement de ramener la part modale du vélo au niveau que l'on obtient par le report modal le plus large possible vers le vélo sur chaque trajet origine/destination inférieur à 5 kilomètres, soit le niveau de report ramenant la part des modes émetteurs (voiture, deux-roues motorisées, bus) à zéro.

S4.1 : la semaine de quatre jours de travail

On teste ici un scénario où tout actif se rend à son lieu de travail maximum quatre jours par semaine. Il est donc possible de la considérer comme une variante un peu plus extrême du scénario 4 supra. Le nombre de jours où on se rend à son lieu de travail est ramené à quatre jours pour tous les actifs au-dessus de ce seuil dans l'état actuel des choses. Quant aux actifs dont le rythme de travail à distance établi les place au niveau de ce seuil de quatre jours ou en-dessous, leur situation reste inchangée.

S4.2 : la généralisation d'une quantité donnée de jours de travail-à-distance pour l'ensemble des salariés, en fonction de leur catégorie socio-professionnelle.

Nous avons là une autre variante du scénario 4. Il s'agit ici de tester le scénario d'un travail à distance renforcé, retenant un plus grand nombre de jours de travail à distance pour les différentes catégories socio-professionnelles : trois jours par semaine, en moyenne, pour les cadres et professions intellectuelles supérieures, deux jours pour les professions intermédiaires et les employés, un jour pour les ouvriers.

S5.1 : la généralisation d'un système de recrutement des salariés où chacun se trouve à habiter à moins de 10 kilomètres de son lieu de travail.

L'implémentation de ce scénario, variante plus radicale du scénario 5, passe par le plafonnement de la distance DT à 10 kilomètres – ce qui signifie qu'on ramène à 10 kilomètres la distance DT de tous les actifs au-dessus, en l'état, de ce seuil. Cette opération s'accompagne, comme dans le scénario 5, d'une actualisation des modes de transports empruntés par les actifs dont le trajet DT est ramené à 10 kilomètres, en se calant sur les pratiques mobilitaires des actifs dont les trajets DT sont en l'état dans le voisinage de 10 kilomètres.

S6 : l'obligation de covoiturage pour les salariés qui veulent se déplacer à leur lieu de travail en voiture.

Nous avons également testé ici un avant-dernier scénario de covoiturage renforcé. Il a consisté à imposer le covoiturage aux deux tiers des salariés se rendant à leur lieu de travail en automobile, ce qui revient à diviser les trajets DT en automobile d'un tiers (là où il y avait initialement trois trajets en automobile, il n'y en a, dans le scénario du covoiturage renforcé, plus que deux – puisque deux des trois automobilistes font alors le trajet ensemble à bord d'une même voiture).

S7 : l'électrification de l'ensemble du parc automobile.

Enfin, en dernier, nous avons testé le scénario radical, bien que dans un esprit différent de celui de quotas, consistant en une électrification intégrale du parc automobile. Le jeu alors a consisté à réestimer les émissions associées aux déplacements en automobile, partant du principe que tous les kilomètres parcourus le sont alors par des véhicules électriques.

Enfin, nous avons testé deux variantes hybrides, dans lesquelles on recourt à plusieurs leviers de réduction des émissions simultanément.

S8 : hybride transports en commun + travail-à-distance

Il s'agit d'un scénario que l'on obtient en cumulant le scénario S1.1, soit un report modal radical vers les transports en commun, et le scénario S4.1, soit un renforcement significatif de l'intensité du travail à distance.

S9 : hybride transports en commun + vélo + travail-à-distance

Ce second hybride correspond au cumul des scénarios S1.1, S2.1 et S4.2. Il s'agit de simuler un report modal radical vers le vélo pour les trajets DT inférieurs à 10 kilomètres – dans les termes définis dans le scénario S2.1 –, un report modal radical vers les transports en commun pour les trajets DT supérieurs à 10 kilomètres – dans les termes définis par le scénario S1.1 –, et un renforcement significatif de l'intensité du travail à distance – dans les termes définis par le scénario S4.2.

Figure n° 18 : Baisses des émissions associées aux différents scénarios testés.
Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.

	Orléans	Cherbourg	Bourges	Caen	Calais	Mulhouse	Nancy	Perpignan
Émissions (en tonnes) en l'état	20 068	9 400	11 503	20 368	9 343	15 410	17 370	14 323
Baisse des émissions selon les scénarios (en %)								
Scénario 1.1 (transport collectif)	-17,6	-4,0	-7,1	-10,1	-7,9	-18,7	-24,8	-5,9
Scénario 2.1 (vélo)	-18,5	-17,7	-15,1	-17,4	-16,4	-20,1	-13,8	-32,0
Scénario 4.1 (semaine de quatre jours de travail)	-18,0	-16,6	-17,2	-17,5	-18,6	-17,6	-18,2	-17,6
Scénario 4.2 (travail à distance)	-35,6	-32,7	-32,5	-35,4	-35,2	-35,6	-36,5	-34,1
Scénario 5.2 (plafonnement des distances DT à 10 kms)	-23,2	-24,8	-24,6	-23,1	-25,1	-21,0	-22,8	-17,6
Scénario 6 (covoiturage)	-31,8	-32,5	-32,7	-32,3	-32,7	-31,9	-31,2	-32,5
Scénario 7 (électrification de l'ensemble du parc auto)	-49,7	-50,8	-51,1	-50,5	-51,1	-49,8	-48,8	-50,9
Scénario 8 (transport	-32,3	-20,0	-23,0	-25,8	-27,0	-32,9	-37,8	-22,5

collectif + travail à distance) Scénario 9 (vélo + transport collectif + travail à distance)	-56,1	-46,5	-46,4	-51,6	-56,6	-59,1	-61,6	-58,0
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

	Orléans (pôle urbain)	Caen (pôle urbain)	Mulhouse (pôle urbain)	Nancy (pôle urbain)	Perpignan (pôle urbain)
Émissions (en tonnes) en l'état	36 353	33 043	23 467	32 024	15 628
Baisse des émissions selon les scénarios (en %)					
Scénario 1.1 (transport collectif)	-13,5	-7,5	-13,6	-16,4	-5,5
Scénario 2.1 (vélo)	-25,2	-19,4	-23,2	-17,5	-33,3
Scénario 4.1 (semaine de quatre jours de travail)	-17,8	-17,9	-17,8	-18,5	-17,6
Scénario 4.2 (travail à distance)	-37,1	-34,5	-35,3	-36,7	-34,3
Scénario 5.2 (plafonnement des distances DT à 10 kms)	-19,4	-22,7	-20,7	-22,7	-17,3
Scénario 6 (covoiturage)	-31,6	-32,4	-32,1	-31,7	-32,6
Scénario 7 (électrification de l'ensemble du parc auto)	-49,3	-50,7	-50,2	-49,6	-50,9
Scénario 8 (transport collectif +	-28,8	-24,0	-29,0	-31,7	-22,1

travail	à					
distance)						
Scénario	9					
(vélo	+					
transport						
collectif	+					
travail	à					
distance)		-58,2	-50,5	-57,7	-56,0	-58,7

Avec ces scénarios plus radicaux, les réductions d'émissions, fort logiquement, font un bon en avant pour atteindre et dépasser, dans certains scénarios, le seuil d'un tiers d'émissions en moins (cf. figure 18). À Orléans comme à Cherbourg, les scénarios de renforcement du covoiturage (S6) et du renforcement du travail à distance (S4.2) induisent une baisse des émissions aux environs de 30-35 %. Avec le scénario du plafonnement de la distance DT à 10 kilomètres (S5.2), on réduit les émissions de près du quart, à Orléans (-23,2 %) comme à Cherbourg (-24,8 %). Avec les scénarios de renforcement de l'usage des TC ou du vélo et le scénario de la semaine de quatre jours de travail, on obtient des baisses d'émissions inférieures à 20%, de l'ordre de 17-18 %, sauf le scénario du renforcement de l'usage des TC dans le cas de Cherbourg qui induit une baisse beaucoup plus dérisoire (-4 %). Enfin, le scénario d'une électrification intégrale du parc automobile induit, dans les deux villes, une division par deux des émissions.

Des deux scénarios hybrides testés (S8 et S9), c'est le second, celui qui combine un report radical vers le vélo sur les trajets courts, vers les transports en commun sur les trajets plus longs, et qui généralise du travail-à-distance intensif, qui réussit à porter les économies d'émissions à un niveau bien supérieur à celles enregistrées avec les scénarios qui opèrent avec un levier à la fois – à l'exception toutefois, dans le cas de Cherbourg, du scénario de l'électrification de l'ensemble du parc automobile. À Orléans, le S9 entraîne une baisse des émissions de l'ordre de 56 %, niveau le plus élevé parmi l'ensemble des scénarios testés – à Cherbourg, la baisse des émissions est de l'ordre de 46,5 %, ce qui reste inférieur à ce que l'on obtient avec le scénario d'électrification. Le scénario hybride qui ne fait pas appel au vélo (S8) engendre des économies d'émissions importantes mais comparables avec certains scénarios mono-levier – 32 % à Orléans, 20 % à Cherbourg.

Le scénario qui joue simultanément sur du report modal vers le vélo et les transports collectifs et sur le travail-à-distance a aussi la particularité de provoquer des écarts significatifs, en matière de baisse des émissions, entre les catégories socio-professionnelles les mieux et les moins bien rémunérées : à Orléans comme à Cherbourg, ce scénario s'accompagne de réductions d'émissions bien plus élevées chez les cadres et professions intellectuelles supérieures que chez les ouvriers (écart de 17 points à Orléans, 22 points à Cherbourg) (figure 18). Dans la mesure où le scénario S8 qui ne fait pas appel au report vers le vélo ne provoque pas de tels écarts, il s'en suit que ce levier – le vélo – est d'un impact significativement plus puissant pour limiter les émissions chez les cadres et professions intellectuelles supérieures que chez les ouvriers.

Dans l'ensemble, les économies d'émissions que produisent les différents scénarios testés changent peu, en proportion, lorsqu'on élargit le périmètre des simulations de la commune-centre à celui du pôle urbain (tableau 3b).

On le voit, de tels résultats ne peuvent s'envisager que dans le cadre de politiques publiques contraignantes et non plus uniquement incitatives, ce qui peut sembler contradictoire avec le portrait dressé jusque-là d'organisations plutôt marquées par des formes assez libres. Des dynamiques de contrainte sont néanmoins déjà lisibles.

3.3. Au-delà de l'incitation : l'expérience de la contrainte comme opportunité d'innovation

Au-delà des contraintes nombreuses qui concernent leur activité et qui peuvent être anciennes, notamment sur les normes de pollution ou la sécurité au travail, les organisations ont expérimenté depuis quelques années un accroissement des contraintes réglementaires qui touchent des domaines nouveaux. Dans une logique schumpetérienne, ces contraintes sont des stimulations pour l'innovation. Elles contribuent à dresser un cadre qui pourrait être plus favorable qu'il n'y paraît à une logique de rationnement des mobilités liées au travail.

Le cas de la mise en place récente d'une contrainte fiscale nouvelle à travers le déploiement du versement mobilité à l'échelle de la nouvelle communauté d'agglomération du Cotentin, est significatif des dynamiques qui peuvent s'engager. Cette intercommunalité est issue d'une fusion autoritaire de 2017 qui s'est traduite par l'instauration du VM à une nouvelle échelle. Des entreprises industrielles de taille importante, implantées en milieu rural sont ainsi récemment assujetties à la taxe. La manne financière constituée a suscité une nouvelle dynamique concernant l'AOM Cap Cotentin, dont les élus ont été ainsi presque contraints d'afficher un renouveau constitué de projets de déploiement de l'offre de transport en commun. Mais c'est aussi plus largement le dialogue auprès des entreprises nouvellement mobilisées – et partant avec de nouvelles entreprises du territoire, parfois organisées en association²⁴⁹. La pratique du vélo, inenvisagée dans certaines entreprises est ainsi devenue un sujet de discussion pour certains interlocuteurs, du fait même de dispositifs d'accroche fixés à l'arrière des bus employés pour parcourir le nouveau réseau interurbain de la presqu'île du Cotentin.

²⁴⁹ E23_CherbourgAOM2, entretien réalisé avec une Chargée de mission conseil écomobilité auprès des entreprises, le 12 juin 2023.

L'expérience du décret tertiaire est un jalon important de cet accroissement des contraintes pour des raisons énergétiques et climatiques. Il concerne souvent des personnes qui ont aussi à gérer un aspect des enjeux de mobilité liée au travail, notamment sur le volet du choix des implantations foncières et sur celui de la gestion du télétravail. Si l'on se place en comparaison des dispositifs fondés sur le déclaratif pour prétendre à certains avantages, de type FMD, le décret tertiaire semble avoir enclenché des dynamiques de contrôle plus importantes. C'est ce que nous explique un responsable « des supports opérationnels » de la CAMF :

« c'que j'peux peut-être vous donner, on a fait euh parce que... pour... comment on mesure un taux d'occupation aujourd'hui c'est intéressant hein euh... dans mon métier, y a... y a trois solutions : soit on croit l'utilisateur, globalement sur du déclaratif et c'est faux, euh... voilà je... mon expérience, euhm soit on fait faire des études... et c'est c'qu'on a fait là sur certains sites et on fait venir euh des gens dont c'est la spécialité, qui font une étude d'occupation en étant présent sur le site et qui passent plusieurs fois euh dans chaque euh bureau, dans chaque service, dans chaque euh... et qui mesurent l'occupation pendant quinze jours. Et ça, ça vous donne un taux d'occupation de l'ensemble des espaces, donc ça j'ai une étude sur un site parisien que j'peux vous euh... que j'pourrais vous... vous faire parvenir. [...] Et qui donnent ces pics en disant « bah en moyenne y a 45 % de taux d'occupation mais avec des pics avec 60 % le mardi et 15 le vendredi quoi », par exemple... bon... soit après, et ça c'est c'qu'on commence à faire, c'est... on met en place des des capteurs intelligents, du smart building, donc c'est le bâtiment intelligent, et c'est le bâtiment et les postes de travail qui sont équipés de capteurs qui nous remontent des données et qui nous disent en temps réel combien de présents on a... dans les sites, donc ça... c'est des techniques assez intéressantes, on en a pas du tout partout, c'est... comment c'est déployé dans les nouveaux bâtiments, on met... on met beaucoup d'objets connectés, de capteurs connectés qui nous permettent de nous... de factueliser, voilà les taux d'occupation... donc ça c'est encore une fois on a pas... c'est quelque chose qui est euh qui est récent, on commence à l'faire, donc aujourd'hui quand on a... on a essayé de nous de démontrer c'qu'on disait euh... parce que souvent on est en conflit avec les métiers qui nous disent « moi j'veux des postes de travail en plus, j'veux des mètres carrés en plus », et nous on dit non. [...] Voilà, donc on a pris des décisions quand-même assez fortes [...] et encore une fois parfois quand on est en conflit avec... on peut être en conflit avec certaines directions de... 'fin, pas en conflit, mais on va dire en désaccord, attention, sur la notion de l'occupation, on fait faire du factuel en faisant venir une boîte extérieure, qui va mesurer les taux d'occupation. »²⁵⁰

En l'occurrence, ce déploiement technique visant à objectiver l'occupation des bâtiments est une initiative qui s'inscrit dans la mise en application du décret tertiaire, pour lequel le gestionnaire des services opérationnels a un objectif de réduction de la consommation des bâtiments. Il perçoit le télétravail et son application, inégale dans la semaine, comme une opportunité d'éteindre les systèmes d'éclairage et de chauffage plusieurs jours d'affilée, voire de fermer les bâtiments. Dans ce cas, l'objectivation du différentiel d'occupation revêt un caractère stratégique dans la négociation qui l'oppose à plusieurs interlocuteurs au sein de l'entreprise. Cela bien qu'il comprenne les implications et nouvelles contraintes sur les modes

²⁵⁰ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

de travail. La contrainte, portée par des dispositifs techniques (capteurs...) ou par des prestataires extérieurs, ouvre un espace où l'on voit que l'organisation est conduite à innover pour trouver un nouvel équilibre de fonctionnement.

La contrainte réglementaire est envisagée comme levier, tant qu'elle permet une adaptation, même lorsqu'elle est redoutée, comme l'explique toujours ce cadre de la CAMF :

« j'suis honnête je pense que le réglementaire qui euh qui n'amène pas un niveau de contrainte n'aura pas la même efficacité, malheureusement hein je suis pas euh... je souhaite pas ça c'est... mais... voilà... à un moment donné si le réglementaire amène pas un niveau de contrainte il faut vraiment une force de conviction pour arriver à faire bouger les... les lignes c'est... voilà, une fois que la contrainte elle est là ça bouge plus vite quand-même, voilà... y a déjà des niveaux de contrainte au niveau du euh... on en a déjà hein. On voit bien le... c'qui était mis sur le locatif euh en disant "si c'est une passoire thermique vous pourrez plus le louer". Voilà y a déjà des choses, des choses de ce type-là qui sont mises en place par le régulateur. Donc après le... j'imagine que ça peut être pareil sur le tertiaire, si vous avez je sais pas, si vous avez un bâtiment qui euh qui consomme plus de... de watts au mètre carré euh... euh... vous avez pas le droit de l'exploiter ou vous avez une pénalité, enfin voilà c'est ça ! »²⁵¹

Reste que la mobilité n'est pas le bâtiment et qu'elle présente de nombreuses dimensions interférant avec la vie personnelle des salariées et salariés qui viennent compliquer la contrainte qu'elle pourrait connaître. L'horizon de la contrainte est néanmoins très largement intégré par cet interlocuteur qui a joué le jeu d'imaginer ce qu'elle pourrait être et la forme que les mobilités pourraient alors prendre. Il envisage très clairement que la contrainte se diffuse au sein de l'organisation, notamment en matière de gestion de flottes :

« on va devoir revoir... devoir revoir le plan de déplacement... forcément ça veut dire la limitation du plan de déplacement si je... je tire le truc, et donc à termes... on va supprimer des véhicules, en disant à telle personne bah ta fonction n'exige plus aujourd'hui au regard des quotas qu'on a sur les déplacements, n'exige plus les déplacements que tu faisais avant... parce qu'aujourd'hui benh voilà y a... nos quotas nous imposent de réduire les déplacements... et... il a été jugé que les déplacements que tu effectuais pour aller voir tel et tel client ne sont plus aujourd'hui judicieux par rapport aux conséquences pour la... pour la planète et donc en clair c'est tu les feras en distanciel, en visio »²⁵²

Le premier volet de l'innovation est donc la mobilisation d'un outil désormais courant, la visioconférence, sans oublier les décennies d'usage du téléphone, y compris et avant tout dans le monde professionnel. Classiquement, il en arrive également à mobiliser un autre volet d'innovation, en réinventant une solution ancienne :

« voilà, la seule idée qui me vient, et qui est pas une idée révolutionnaire, qui est pratiquée dans certaines boîtes euh... donc après ça dé... c'est pareil c'est pas applicable partout c'est voilà... mais sur des... sur des villes où on commence à avoir un peu... d'occupants c'est possible, ça existe hein, c'est le ramassage euh... c'est le ramassage scolaire d'entreprise. [...] Et ça bon Airbus le fait, y en a... voilà y

²⁵¹ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

²⁵² E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

en a pleins, y a plein de boîtes qui... Le CEA le fait 'fin y a plein de boîtes qui qui qui... qui font ça, où euh bah voilà zéro coup pour euh voilà 'fin pour le... pour le collaborateur... euh... y a certains qui correspond... qui s'adaptent... euh 'fin aux implantations voilà, euhm par contre il faut que tout le monde accepte la règle du jeu parce que ça veut dire mon salarié il est pas malléable et quand le ramassage arrive il s'en va... donc... ça veut dire... y a aussi un impact managérial hein, ça veut dire euh faut admettre que oui à 5 heures le salarié s'en va parce qu'il va prendre le bus collectif qui le ramène chez lui hein... et donc c'est pas... "ah oui alors tiens j'ai une réunion imprévue"... non, c'est... il arrive à telle heure il part à telle heure, non mais je plaisante pas quand je parle de ça... »²⁵³

Si elle n'est pas directement exercée sur les mobilités aujourd'hui, la contrainte paraît donc envisageable, au moins pour certaines personnes. Les outils pour y répondre semblent déjà en grande partie existants ou à réinventer. Ils touchent à des enjeux d'organisation du travail, des horaires et des locaux, sans nécessité de fuite en avant technosolutionniste. En un mot, le déplacement à opérer est donc bien celui de placer l'innovation au bon endroit, en l'occurrence dans les politiques publiques plus que dans les objets mobiles.

Conclusion de la deuxième partie : des leviers à inventer sans céder au chant des sirènes solutionnistes

Cette enquête fait ressortir les organisations comme des lieux dotés de leviers existants, mais aussi démunis face à l'absence d'autres dispositifs. Les premiers sont, au mieux, ambivalents et, le plus souvent, ancrés du côté de la poursuite de solutions anciennes problématiques : maintien du primat de l'autosolisme et recherche de la réduction de l'impact environnemental par des solutions par l'objet sans remise en cause des pratiques ou sans réflexion sur les besoins. Les organisations ne sont pas seules responsables de cet état de fait qui est le résultat d'une construction collective qui les dépasse largement. Ce contexte conduit à interroger l'équale répartition des contraintes qui s'affirment peu à peu au sein des organisations : les leviers conduisent à distinguer en leur sein des zones de contrainte plus ou moins fortes, comme l'illustre le maintien des véhicules de fonction ou de service avec remisage à domicile, dans plusieurs structures.

Le deuxième type de leviers est plus intéressant sans doute pour la définition des politiques publiques à venir : il s'agit des dispositifs dont l'absence se fait largement sentir au sein des organisations. Certains sont en forme d'invention au sein des organisations, en particulier par la mobilisation de certaines personnes marquées par une forme d'écocitoyenneté à différents niveaux hiérarchiques. On peut penser ici aux contraintes sur les déplacements en avion. Mais

²⁵³ E7_CAMF2, entretien avec le directeur des supports opérationnels, réalisé le 30 mars 2023.

les leviers contraignants restent encore largement absents, alors que les discours tenus par les différentes personnes interrogées débouchent sur la nécessité de leur mise en place. Que ce soit par l'invocation de la compétitivité, qui nécessite des outils à l'échelle du marché et non simplement de telle ou telle organisation, ou par celle du territoire, qui nécessite des actions sur les formes urbaines et les prix du foncier, les personnes rencontrées reflètent cette posture d'attente d'une intervention publique susceptible de clarifier le paysage actuel et d'orienter les actions vers des résultats plus directement tangibles que ceux d'aujourd'hui. Le rationnement pourrait en être une forme, même si le contexte des organisations est évidemment très complexe sur ces questions de mobilité liée au travail.

Conclusion : penser les points d'appui des outils de rupture

Une politique de rationnement pourrait aujourd'hui s'appuyer sur deux dynamiques distinctes soutenues par la législation : d'un côté un renforcement des obligations afférents à la RSE et comptabilisées à partir des outils mobilisés pour l'instant dans la déclaration de performance extra-financière et BEGES (scope 1, 2 et 3) ; de l'autre un renforcement des attentes à l'égard des négociations sociales, impliquant nécessairement un soutien de l'investissement demandé aux représentant-es du personnel (instrumentation, temps disponible). Mais ce n'est pas la même chose de penser une politique de rationnement qui s'appuie sur des dynamiques d'instrumentation de la politique RSE des organisations et un rationnement qui s'appuie davantage sur la négociation sociale en leur sein. Nous avons soulevé les logiques différentes qui soutiennent déjà les mesures opérées çà et là auprès des organisations étudiées. Elles convergent toutefois pour désigner les pouvoirs publics comme un acteur incontournable pour accompagner une telle politique publique, notamment à partir d'instances nationales, comme l'Ademe, et d'institutions locales (AOM).

Notre enquête a permis de mettre en lumière le fonctionnement de ce monde des mobilités liées au travail et de le confronter à l'idée de contraintes, à l'œuvre ou possiblement à construire. Pour en discuter de façon transversale, nous reprenons ici nos trois grandes lignes d'hypothèses en les éclairant à partir des éléments empiriques recueillis au long de l'enquête.

Première hypothèse – Les organisations sont un lieu favorable pour une politique publique touchant les mobilités liées au travail

Cette hypothèse est vérifiée, même si une telle politique se heurterait à plusieurs obstacles. L'ensemble du travail mené ici montre que les organisations sont un lieu où se tissent des interrelations entre d'une part les mobilités domicile-travail et les mobilités effectuées dans le cadre du travail et d'autre part plusieurs facteurs propres aux organisations : politique de rémunération et de promotion, localisation foncières des sites, enjeux de responsabilité de l'employeur vis-à-vis de son personnel, politique de réduction de l'impact écologique, dans les actes ou dans les discours... Jouer sur ces facteurs conduirait donc à une possible contrainte des mobilités liées au travail. Réciproquement, contraindre ces mobilités aurait aussi des répercussions sur les équilibres et les cadres aujourd'hui établis dans les organisations.

En ce sens, les organisations sont un lieu favorable pour faire évoluer les mobilités liées au travail. Elles paraissent l'être différemment de ce à quoi les politiques publiques ont jusqu'à présent touché, à savoir ce qui se situe en dehors du périmètre des organisations, à l'exception du VT et des plans de déplacement d'entreprises.

En revanche, il est net que de nombreux obstacles rendent difficile de toucher facilement les questions de mobilité. Ils relèvent d'un héritage qui n'a pas placé ces questions au cœur des préoccupations des organisations. Elles ont été soit invisibilisées, soit atomisées dans divers lieux, principalement des relations de management ou des choix individuels perçus comme relevant de la sphère privée.

Toutefois, les évolutions à l'œuvre depuis quelques années invitent à penser que ces cadres sont en train de bouger. D'abord, la LOM a marqué une première avancée, encore limitée, en imposant le sujet des mobilités dans le dialogue social. Ensuite, les salariées et salariés sont aussi concernés par des dynamiques sociétales qui les conduisent à s'interroger sur les mobilités, que ce soit par une forme d'écocitoyenneté ou par des tensions financières liées au coût de l'énergie. Enfin, les organisations sont elles-mêmes plus globalement confrontées à des évolutions qui vont probablement les conduire à devoir se saisir plus nettement de ces questions, notamment par les évolutions profondes que le télétravail produit pour des nombreuses structures et aussi par les exigences croissantes de résultat sur la mesure et sûrement à terme la réduction de l'impact environnemental de leur activité, au-delà de pratiques RSE aujourd'hui peu efficaces.

Cette ligne permet d'éclairer plusieurs questions de recherche :

Dans quelle mesure les organisations sont-elles en mesure de saisir le bilan carbone lié à leur activité productive et en particulier la part qu'occupent les mobilités ?

Les organisations sont aujourd'hui peu outillées pour saisir la part qu'occupent les déplacements dans l'impact carbone de leur activité. Les mobilités de personnes sont

regroupées dans le scope 3, sauf dans le cas des entreprises de transport. Peu de tentatives de comptabilisation de ce facteur sont effectuées. Lorsqu'elles le sont, elles concernent les mobilités effectuées dans le cadre du travail, notamment du fait de la focalisation sur l'avion dans les déplacements à longue distance. Les mobilités domicile-travail ne sont généralement pas comptabilisées.

Une montée en puissance de la mesure du domicile-travail au sein des organisations supposerait donc un outillage spécifique. Cela dit, au vu des évolutions qui poussent les organisations, d'une part à mesurer de plus en plus précisément leur impact environnemental, d'autre part à intégrer au dialogue social les enjeux de mobilité, l'émergence de tels outils est probable à moyen terme. C'est aussi ce qu'on peut lire dans l'affirmation d'un marché des prestataires intermédiaires sur ces questions de mobilité et de localisation des sites d'organisations.

Passer de l'étape de mesure à celle de contrainte prendra nécessairement du temps, sauf mesure d'urgence en réponse à une crise perçue comme extrêmement prégnante. Le cas du décret tertiaire invite néanmoins à penser que les organisations intègrent assez rapidement les contraintes produites par le cadre réglementaire.

Quels effets quantitatifs un rationnement par le prisme des organisations produit-il ?

Du fait de l'impossibilité de travailler sur des données internes aux organisations, l'étude s'est focalisée sur des données publiques qui permettent surtout de dresser un diagnostic et d'estimer l'effet de mesures d'adaptation à une situation de rationnement mais ne concernent que le domicile-travail et non les déplacements professionnels. Le premier résultat important est que la moitié des émissions liées au domicile-travail est le fait de moins de 10 % des salariées et salariés. Une situation de rationnement avec un objectif déjà ambitieux, comme réduire de moitié les émissions, ne pourrait véritablement contraindre qu'une faible proportion du personnel, pour lequel des mesures d'accompagnement devraient être pensées. En revanche, une telle politique ne toucherait pas les catégories socio-professionnelles de façon homogène. Parmi elles, les émissions des ouvrières et ouvriers paraissent les plus contraintes, mais celles des cadres sont les plus élevées. L'enjeu de justice sociale est donc central.

Les mesures classiques d'accompagnement qui permettent de réduire les émissions sont dans l'ensemble peu efficaces. Le développement du vélo, du télétravail, des transports collectifs, de l'électrification des véhicules ou de la relocalisation des emplois, selon des hypothèses inscrites dans la lignée actuelle, sans rupture forte, conduit pour chacun à une baisse de 5 à 10 % des émissions. Leur combinaison ne peut pas se traduire par une addition de ces effets, du fait de recouvrements. Des mesures plus efficaces passent donc par des choix plus radicaux, qui permettent d'envisager des baisses de 20 à 30 % par mesure. Il s'agit de pousser plus loin les logiques des mesures envisagées.

Deuxième hypothèse – Les organisations sont un lieu de décisions sur les enjeux de mobilités liées au travail

Cette hypothèse pourrait paraître évidente, puisque les organisations sont bien sûr un lieu où des choix s'opèrent qui influencent les mobilités des individus qui les peuplent. Son traitement est donc plus fin. Il s'agit ici de discuter de la façon dont ces choix sont explicites ou implicites, des organes ou personnes qui les portent et les font et des conséquences que ces choix peuvent avoir.

Cette ligne permet d'éclairer plusieurs questions de recherche :

Dans quelle mesure l'enjeu financier est-il central dans le positionnement des organisations ?

Il convient de distinguer les organisations qui ont une activité commerciale des autres (administration, université...) pour lesquelles les questions financières sont plus difficiles à juger. Pour les entités qui ont une activité commerciale et notamment les grandes entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête, les entretiens montrent que si des mesures de réduction de l'empreinte écologique sont envisageables ou déjà mises en œuvre sur une base volontaire, par exemple au titre de la RSE, elles sont toujours conditionnées *in fine* à la rentabilité de l'activité et à la compétitivité de l'entreprise sur ses marchés. Envisager des mesures plus contraignantes, financièrement (exemple : systématiser le train à la place de l'avion) ou en termes de fonctionnement (exemple : plus de télétravail) renvoie toujours à une interrogation sur la pertinence économique de l'organisation. Lorsque la question du rationnement est abordée, la logique mobilisée est donc toujours celle d'un égal traitement de l'ensemble des entreprises d'un secteur, en vue de garantir qu'ils ne perturbent pas la compétitivité. En revanche, l'idée que des quotas pourraient conduire à abandonner des activités du fait qu'elles ne seraient plus rentables n'a jamais été évoquée, car elle est probablement trop prospective.

Ces éléments relèvent toutefois plus de principes généraux que d'analyses précises fondées sur des données financières chiffrées sur les mobilités liées au travail. Comme indiqué précédemment, les organisations n'ont pas d'outils suffisamment précis pour documenter ces questions.

Réduire les déplacements ou supprimer les voitures de fonction est-il une source d'économie ou de coûts ?

Les voitures de fonction ressortent dans l'enquête comme une question la plus souvent marginale pour beaucoup d'organisations, y compris de grands groupes. En revanche, elle est bien plus importante dans certaines entités, en fonction de leur activité, où les voitures de fonction sont une forme de rémunération, possiblement associée à d'autres avantages (carte de carburant, carte de péages autoroutiers...). Il s'agit donc d'objets reflétant des choix financiers des organisations, même s'il y a aussi des enjeux de statut social et de représentations qui leur sont associés. En outre, l'enjeu financier global doit aussi être posé au vu des formes de prise en charge sociale des coûts des voitures de fonction, via les dispositifs fiscaux.

Cela étant dit, il ressort de l'enquête que les voitures de fonction et, au moins autant voire plus, les voitures de service quand elles sont utilisées pour du domicile-travail, sont des leviers de management moins coûteux pour les organisations que les rémunérations directes sous forme de salaire. Elles offrent des leviers de proximité pour l'encadrement et participent sûrement également à une forme de disparition dans les frais de structure des coûts qu'elles occasionnent, contrairement à la masse salariale directement visible de telle ou telle équipe. Toutefois, comme pour les rémunérations, elles engagent dans des chemins de dépendance sur lesquels il est difficile de revenir, c'est-à-dire de modifier les facilités d'accès aux voitures de fonction ou de service, une fois celles-ci acquises.

Sur le plan financier, une politique de voitures de service ou de fonction ne doit pas se comparer uniquement aux modalités de rémunération. Elle peut aussi être rapprochée d'une politique favorisant d'autres systèmes de déplacement. Si nous n'avons pas eu accès à des données chiffrées, il est fort probable que les coûts engendrés par l'incitation à l'abandon de la voiture sont bien moins élevés que ceux de la mise à disposition d'une voiture de fonction ou de service, comme l'illustre le cas du FMD, dont le montant de 800 euros paraît 10 fois moins élevé que celui du coût d'une automobile moyenne à l'année, souvent estimé entre 6000 et 10 000 euros selon les modèles étudiés²⁵⁴.

Quels effets une politique de rationnement des mobilités par le carbone produit-elle sur l'organisation interne d'une organisation ?

Les cas mobilisables pour répondre à cette question relèvent des déplacements professionnels à longue distance, notamment de la substitution de l'avion par le train. Pour certaines structures qui travaillent fréquemment à l'international, voire pour lesquelles l'international est une composante forte de l'identité professionnelle, le processus de décarbonation est difficile à envisager de façon brutale. Pour celles commerciales, la nécessité du déplacement à longue distance en avion demeure un point peu négociable, face à l'enjeu de la compétitivité ou à la dimension internationale des marchés sur lesquelles elles se situent. Néanmoins, d'autres facteurs extérieurs à ceux environnementaux viennent contribuer à un changement de contexte. Le séjour en expatriation, avec ce qu'il suppose de déplacements à

²⁵⁴ Automobile Club Association, *Le Budget de l'automobiliste*, 2018.

longue distance, en particulier familiaux, semble moins désirable que ce qu'il a pu être auparavant.

Enfin, l'équipe a pu aussi analyser le cas d'une grande entreprise, dont l'activité se déploie principalement en France et en Europe, qui a investi la question de la décarbonation de ses mobilités à longue distance de façon assez instrumentée et contrôlée, en imposant des normes favorables à l'usage du train. Au final, ces dispositifs ne sont pas décrits comme contraignants et peuvent être compris comme une façon différente de maintenir, voire de développer, une activité économique.

Comment les organisations anticipent-elles les contraintes et les ajustements à mettre en œuvre ?

Le portrait général de la situation est que les organisations ne sont pas du tout en situation d'anticipation des contraintes qui pourraient être décidées et encore moins des ajustements internes qu'elles pourraient impliquer. Elles se trouvent dans une situation attentiste, agissant pour l'instant principalement sur les mêmes bases qu'auparavant, mais légaliste, comme l'illustre le cas du décret tertiaire, qui génère des effets d'ajustement.

Actuellement la situation relève donc de la logique générale de la RSE, c'est-à-dire d'actions volontaires, non pensées comme relevant d'une anticipation de possibles contraintes. Le schéma de la RSE est celui d'actions qui échappent à tout contrôle public. Quand il existe, il est souple et privatisé, porté par un cabinet extérieur ou éventuellement par la clientèle. Les dispositifs de décarbonation identifiés dans l'enquête sont très majoritairement inscrits dans une logique similaire de déclaration et non de contrôle, y compris le FMD. Tandis que les frais kilométriques relèvent aussi d'un dispositif déclaratif, au niveau des individus. La logique générale des normes environnementales suivies par les organisations, notamment la ISO 14 001 sur le management environnemental, s'inscrit aussi dans ce cadre, en reposant sur des processus non certifiants, autodéfinis, liés à des comportements et non des résultats, non standardisés...

Ces éléments conduisent au constat d'une renonciation aux pouvoirs de police sur ces enjeux, que ce soit ceux des pouvoirs publics ou ceux des organisations vis-à-vis de leur personnel. Il y a là une difficulté certaine pour basculer vers un cadre où contraintes et ajustements seraient bien plus prescriptifs et contrôlés.

Quelles sont les marges de manœuvre laissées aux actrices et acteurs ?

Le contexte des politiques publiques actuel étant finalement très léger dans ses dimensions de contrainte, les marges de manœuvre sont nombreuses et multiples, au niveau des organisations comme au niveau de chaque individu pour ses mobilités domicile-travail. Le cadre le plus contraignant demeure celui de l'organisation du territoire et les modes de vie, pas celui porté par les cadres politiques et réglementaires de la mobilité.

Ces marges de manœuvre laissent beaucoup de place à des actions qui ne vont pas dans le sens de la décarbonation, notamment dans leur dimension fiscale, mais, c'est surtout ce qui peut être intéressant ici, ouvrent aussi la possibilité d'actions locales favorables à la décarbonation. Les organisations peuvent se doter de lieux de discussion de ces sujets plus ou moins formalisés, en leur sein ou avec des structures géographiquement voisines ou des partenaires économiques proches. La mobilité se trouve ainsi saisie comme un objet de management et de partenariat parmi d'autres. En revanche, le cadre légal des NAO paraît ne pas être un lieu suffisamment investi de ces questions. Cela peut être lié au fait que les entreprises ne sont pas des lieux démocratiques : ce manque de démocratie peut être un atout lorsque la volonté de la direction d'avancer vers la décarbonation est avérée mais se révèle aussi un obstacle pour faire de la mobilité un sujet de négociation pleinement saisi.

Troisième hypothèse – Les organisations sont un levier pour agir au-delà de leur périmètre

Les organisations ne sont pas imperméables aux dynamiques extérieures : elles réagissent évidemment aux configurations des marchés sur lesquelles elles se trouvent, mais elles sont aussi sensibles à d'autres aspects, moins directement liés au cœur de leur activité. Les vecteurs de ces échanges sont nombreux : les réglementations, le personnel, le voisinage géographique des lieux d'implantation... En retour, le milieu extérieur n'est pas non plus imperméable à ce qui se passe au sein des organisations. C'est l'idée de cette hypothèse que de suivre ce que l'action au sein des organisations pourrait permettre de transformer sur les questions de mobilité à l'extérieur. Elle est là aussi partiellement vérifiée. Plusieurs éléments extérieurs sont vécus par les organisations comme des données sur lesquelles elles n'ont pas de levier. Il en va ainsi du territoire, dont la configuration peu propice à une desserte autre qu'automobile, est décrite comme une fatalité structurelle sur laquelle l'organisation n'a pas de moyen d'agir. De même, du côté des salariés et salariées, l'idée que les mobilités domicile-travail serait en dehors de la responsabilité de l'employeur invite à dissocier les choses et à ne pas considérer l'organisation comme un lieu d'action au-delà du périmètre de ses sites.

En revanche, d'autres dynamiques invitent à considérer l'hypothèse sous un jour plus positif. Le dialogue entre AOM et organisations peut s'avérer être fructueux et invite à considérer des situations dans lesquelles les organisations, du moins celles qui pèsent le plus dans un territoire ou éventuellement en se regroupant, peuvent influencer la desserte en transport collectif. Autre exemple, les organisations, en jouant sur leur politique de voitures de service ou de fonction bien plus qu'elles ne le font aujourd'hui, pourrait influencer nombre de logiques individuelles résultant en un choix modal automobile. Enfin, par leur localisation, les

organisations exercent une influence, certes diluée, sur les configurations territoriales, ce dont elles ne paraissent aujourd'hui pas vraiment conscientes. D'autres exemples encore, du télétravail à l'ouverture de scènes internes aux organisations permettant d'aborder les enjeux écologiques, produisent des effets sur les comportements et configurations à l'extérieur de leur périmètre.

Cette ligne permet d'éclairer plusieurs questions de recherche :

Comment se redéfinit la notion d'accessibilité dans un cadre de rationnement ?

La notion d'accessibilité est intégrée aujourd'hui aux réflexions des organisations comme des AOM. Elle est prise en compte dans les réflexions sur les implantations et déménagements de site mais ne joue pas toujours dans le sens de la décarbonation : l'accessibilité prend plusieurs sens, selon qu'elle concerne l'automobile ou les modes moins carbonés, la distance du quotidien ou les déplacements à longue distance. Il en résulte des situations assez confuses aujourd'hui sur l'accessibilité qui ne signifie pas nécessairement la proximité, de même qu'elle ne pèse que secondairement dans les choix de sites. Cette confusion peut aussi se lire dans la répartition sociale de l'accessibilité. Alors que le schéma classique de cadres résidant à proximité et de personnes moins aisées résidant à plus grande distance se vérifie dans plusieurs cas étudiés, il existe d'autres configurations, en particulier liées à des métiers spécifiques, qui produisent des situations où l'accessibilité ne suit plus ce même gradient. Il peut même s'inverser, favorisé également par le télétravail.

L'analyse quantitative invite en revanche à remettre l'accessibilité au cœur des préoccupations dans le cadre d'un rationnement. Le rapprochement entre domicile et travail est le levier le plus efficace pour une décarbonation qui passe par une baisse de la demande, même s'il paraît être un horizon très long à construire. Il suppose donc une mise en responsabilité plus forte que ce qu'elle est perçue aujourd'hui des organisations sur ces questions. La notion étant plus nettement présente dans les réflexions des AOM rencontrées, ces structures pourraient aussi être des piliers pour appuyer une telle politique.

Quels sont les principaux freins identifiés par les acteurs, sur une zone ou un territoire en particulier ?

Les freins extérieurs identifiés par les organisations au fait de déployer une politique de réduction de l'impact environnemental de leurs mobilités sont nombreux. Ils touchent d'abord au positionnement de la mobilité dans la vision que la société déploie à propos des activités des organisations. Les pollutions mesurées ou contrôlées se concentrent d'abord sur d'autres sujets que ceux de la mobilité, ce qui peut constituer un frein en termes de priorisation des actions à conduire par les organisations. Il s'agit ensuite des difficultés de discussion avec les AOM. Si certains de ces échanges semblent réguliers et positifs, d'autres situations témoignent d'une méconnaissance réciproque ou d'une incapacité des AOM à se

positionner en interlocutrices pertinentes, notamment pour des entreprises de taille moyenne et, évidemment, petite. Par ailleurs, les dispositifs matériels comptent aussi parmi les freins extérieurs identifiés par les organisations, qu'il s'agisse de la configuration des réseaux de transport collectif ou de l'étendue des pistes cyclables sécurisées. Enfin, sans que ce soit mentionné à ce stade, on peut penser que la multiplication d'efforts qui ne seraient pas couronnés de succès évidents, comme le déploiement d'applications de covoiturage assez volontariste mais aux résultats modestes, pourrait à terme décourager les dynamiques à l'œuvre au sein des organisations.

Scénario prospectif

Novembre 2027. La première année du dispositif de rationnement s'achève par l'établissement d'indicateurs d'émission de carbone sur la mobilité des entreprises, destinés à mieux déterminer l'émission globale française et les objectifs à atteindre pour l'année suivante, conformément à la SNBC dont les objectifs sont devenus une priorité nationale. Quelles sont les modalités d'élaboration et de mise en œuvre de ce dispositif ? Quelles sont les premières conséquences pour les organisations rencontrées ? Nous proposons ici un scénario d'action publique en observant quelques-unes de ces implications sur la presqu'île du Cotentin.

Contexte et réforme de rationnement des mobilités carbonées liées au travail

Les quatre années qui nous séparent de novembre 2027 ont été marquées par la réalisation des craintes énoncées dans les rapports du GIEC à un rythme soutenu. Les jours de canicule dans l'année ont été multipliés par deux entre 2007 et 2027 avec un été caniculaire en 2025 particulièrement meurtrier²⁵⁵. Les sécheresses, hivernales et estivales, sont la norme sur les trois quarts du territoire et nécessitent des restrictions d'eau de plus en plus fréquentes²⁵⁶. L'automne et le printemps tendent à devenir des intersaisons marquées par les tempêtes à répétition et les inondations. Les mouvements de terrain en montagne et sur le littoral font

²⁵⁵ Les autorités sanitaires ont évoqué le chiffre de 60 000 décès directement imputables à la canicule et ses effets (une large majorité de personnes âgées), soit quatre fois plus qu'en 2003 (nombre de décès à 15 000). Ces décès sont en partie liés aux pannes et coupures d'électricité empêchant la climatisation de certains établissements. La mortalité est comparée à celle du Covid en 2020.

²⁵⁶ En 2026, près de 60 départements ont ainsi subi d'importantes restrictions pendant 6 mois.

d'importants dégâts et des victimes. Les incendies se multiplient, affaiblissant encore davantage les capacités d'absorption du CO₂. L'écart entre la trajectoire envisagée par la SNBC et les estimations annuelles d'émission, largement médiatisées, a fini de propulser le changement climatique au sommet de l'agenda politique.

Par ailleurs, les conflits au Moyen-Orient et l'intervention d'une coalition internationale ont contribué à fédérer les pays arabes qui maintiennent un marché des hydrocarbures en constante augmentation. En novembre 2025, les prix du carburant ont donné lieu à une contestation sociale importante, devant laquelle l'exécutif a multiplié les effets d'annonce contradictoires, allant de l'exonération de taxe à l'invitation à l'usage des gants pour faire du vélo l'hiver – Bruno Le Maire ayant été particulièrement raillé en voulant se montrer exemplaire à cet égard.

Dans ce contexte, de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer des mesures plus fortes en faveur de la baisse des émissions de CO₂. Le mouvement social place ces enjeux au-devant des luttes en pointant leurs implications sur la justice sociale : le partage équitable des ressources et des espaces préservés. Ces luttes se caractérisent par d'importantes manifestations et par un répertoire d'action empruntant à la désobéissance civile et aux actions de sabotage. La question de la responsabilité des entreprises est posée dans le débat public. Dès l'année 2025, les organisations syndicales, emmenées par Sophie Binet (CGT) et Marylise Léon (CFDT), ont effectivement fait remonter l'absence de mesures concrètes issues des négociations annuelles obligatoires. Représentant-es des salarié-es et représentant-es du patronat se renvoient chacun la responsabilité en la matière.

En réponse, une mission parlementaire est mise en place à la hâte pour alimenter un projet de loi envisageant un dispositif de rationnement. Une vaste évaluation des émissions des organisations est aussi conduite durant toute l'année 2026 par l'Ademe, qui a recruté une équipe étoffée pour assurer un tel suivi en s'appuyant sur les DREETS et les DREAL. Deux importants dispositifs d'enquête sont déployés. Le premier procède d'une estimation globale à partir de données socio-économiques macroscopiques et d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des organisations de plus de 11 salarié-es. Le second propose une évaluation personnalisée à plusieurs milliers d'établissements volontaires. Ce dispositif fonde les bases d'une évaluation annuelle nécessaire à la mise en œuvre d'un rationnement des mobilités liées au travail. Les contours de ce dispositif font l'objet de débats qui jalonnent un processus législatif contrarié, aboutissant finalement à l'adoption d'une loi relative aux mobilités décarbonées et au contrôle des émissions polluantes liées aux déplacements de personnes (encadré n° 6), dite loi « Rationnement ».

En 2027, toutes les organisations de plus de 11 salariés et salariées fournissent à l'Ademe une série d'informations et d'indicateurs intégrés aux obligations légales du bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES). Ces informations permettent à son service *Rationnement* de réévaluer les émissions de CO₂. Elles doivent aussi parvenir à l'AOM des territoires où les

organisations sont implantées, dans le cadre de leurs nouvelles missions de contrôle et de suivi issue du débat parlementaire. Parallèlement, 5 000 organisations – volontaires ou sanctionnées – sont directement contrôlées sur ces émissions pour une estimation plus précise²⁵⁷. Il s'agit alors de préparer l'année 2028, première année d'une véritable application du rationnement, avec sanctions financières à la clé. L'objectif est aussi d'éclairer la loi pluriannuelle du rationnement carbone, que le Parlement doit voter avant le 31 décembre en vue de définir les modalités qui touchent aux déplacements générés par l'activité des entreprises : une amende forfaitaire et la possibilité pour l'AOM d'augmenter la contribution au versement mobilité sont fixées par la loi, mais celle-ci laisse des marges de manœuvre sur les actions à mener afin de respecter les quotas. La loi pluriannuelle du rationnement vise ainsi un rattrapage de la trajectoire de la SNBC en 2031, puisque la France s'en est éloignée depuis le début des années 2020, en particulier dans le domaine de la mobilité.

Encadré n° 7 : le processus contrarié d'élaboration d'une politique publique de rationnement des mobilités liées au travail

Le projet de loi sur le rationnement des mobilités²⁵⁸ a connu un processus législatif complexe. Annoncée à l'automne 2025, une première proposition de loi est déposée en janvier 2026, portée par le ministère de la Transition écologique avec l'appui d'un rapport parlementaire. Le projet de loi portait au départ uniquement sur une intervention publique centrée sur les moyens de police de l'État, à travers l'Ademe, le Cerema, le ministère de la Transition écologique et le ministère des Finances. Alors que le Medef salue une initiative fondée sur la confiance aux entreprises et le respect du droit d'entreprendre, la presse et l'opposition dénoncent une usine à gaz coûteuse pour des résultats limités et assez peu contraignants pour les groupes sociaux les plus pollués.

Ce projet de réforme est élaboré à la hâte dans le cadre d'un débat public déjà très animé et marqué par une mobilisation environnementaliste sans précédent. Toutefois la perspective de quota carbone telle qu'elle a été proposée a ouvert de nouveaux fronts d'opposition. L'une d'elle, la plus institutionnalisée, est venue des élus locaux et de leurs relais (texte de loi refusé au Sénat en première lecture), dénonçant le fait de n'avoir pas été associés au projet, de n'être pas associés au dispositif de contrôle et d'être renvoyés à des employeurs comme les autres, du côté des administrés-contrôlés donc.

Par ailleurs, la contestation sociale s'est trouvée divisée devant ces mesures, pour finalement faire front commun pour dénoncer des mesures sans protection du salariat précarisé ni des personnes sans marge de manœuvre sur leur emploi et leur lieu d'habitation. Au-devant des craintes, le renforcement du pouvoir des employeurs sur la mobilité des individus – dénoncé comme un retour au 19^e siècle dans les slogans – et l'absence de garanties de réduction des mobilités carbonées des groupes les plus pollués : thème au cœur des mobilisations ayant fait échec à l'extension des ZFE-m en

²⁵⁷ Il s'agit d'une fourchette basse qui peut évoluer.

²⁵⁸ Loi relative aux mobilités décarbonées et au contrôle des émissions polluantes liés aux déplacements de personne.

2025, devant l'absence de contrainte aux véhicules lourds et l'accroissement des déplacements domicile-travail²⁵⁹.

En pleine navette parlementaire, le mouvement social conduit à une dissolution de l'Assemblée nationale qui profite à l'opposition, désormais majoritaire. L'Assemblée qui reprend le texte en seconde lecture s'appuie cette fois-ci davantage sur des propositions émanant du débat public, en reprenant certaines mesures issues de grandes consultations citoyennes²⁶⁰.

En plus de nouveaux leviers d'action associés aux représentant•es du personnel dans les organisations, trois mesures ont finalement permis d'apaiser ce climat social en intégrant des représentant•es de la société civile et des partenaires sociaux dans les instances de contrôle et de suivi des mobilités carbonées liées au travail, et en contribuant à repositionner les AOM dont le statut est désormais plus encadré :

La première concerne l'association des AOM à l'élaboration des dispositifs de contrôle, de suivi et de mise en œuvre du rationnement, en les plaçant finalement au-devant des interactions avec les organisations. La seconde clarifie leur statut en imposant une élection au suffrage universel direct pour l'ensemble des conseillers et conseillères siégeant au sein de ces institutions (réforme de l'intercommunalité qui fait des EPCI, des collectivités de plein exercice, mais empêche également d'anciens systèmes de délégation de compétences rendant opaque le fonctionnement des AOM). Par ailleurs un comité consultatif intègre associatifs et partenaires sociaux (en lien avec la nouvelle contribution sociale présentée ci-après). Il rend des avis annuels, rendus publics par l'AOM (tenue d'y répondre).

La troisième est une réforme fiscale : elle vise à garantir un apport en ressources supplémentaires pour accompagner les changements souhaités et abonder le budget des AOM. Il s'agit de soutenir leur montée en compétence et le recrutement d'un personnel dédié, mais aussi plus classiquement de permettre de nouveaux investissements tels que la construction de pistes cyclables hors agglomération (le long des routes départementales notamment), le déploiement d'une offre de transport collectif supplémentaire, l'abaissement des coûts de leur usage, voire la mise en gratuité des réseaux. L'idée étant de les positionner dans un dialogue avec les entreprises.

Concrètement le plafond du versement mobilité est relevé à 3 % (4,2 % pour les organisations sanctionnées par un dépassement des quotas de rationnement en supplément de l'amende forfaitaire). De plus, la proposition de lever un nouvel impôt a été remplacée par une nouvelle cotisation sociale sur la mobilité décarbonée²⁶¹,

²⁵⁹ Les déménagements d'entreprise se sont notamment accrus pour faire face aux exigences du décret tertiaire, sans prendre véritablement en compte les effets sur les trajets des salarié•es. Les nouveaux bureaux se situent davantage à la périphérie des villes.

²⁶⁰ À l'instar de la convention la convention citoyenne de 2019 et des consultations menées à l'occasion de mouvements sociaux. Antoine LÉVÊQUE, Christophe PARNET et Vincent VENTRESQUE, *Vrai débat : thématique mobilité* [Rapport], Lyon, Forum Vie Mobile, Laboratoire Triangle (UMR 5206), 2019.

²⁶¹ La crédibilité de cette armature fiscale s'appuie notamment sur les coûts de la mobilité pris en charge par les employeurs enregistrés avant la création du versement transport, pour la plupart des groupes industriels. CETE

présentée comme l'intégration d'un ticket climat. Elle a été proposée par un amendement, porté par François Ruffin, et revendiquée par l'union syndicale formée autour de la CGT et de la CFDT. Cette disposition a notamment permis à ces derniers d'obtenir des garanties sur leur participation aux négociations nationales et locales tenues dans le cadre des dispositifs d'évaluation du respect des quotas carbone. Elle permet au AOM de bénéficier du produit de la cotisation en associant ces représentants dans un comité consultatif local (en fonction de la représentativité nationale des organisations). La fonction initiale de cette mesure est d'abaisser la participation financière des usagers des transports en faisant contribuer l'ensemble de la population active en emploi. Faire contribuer davantage l'utilisateur du bus ou du métro au réseau de transport en commun que l'automobiliste ne fait effectivement plus sens. Le succès de la mesure est directement lié au projet de mise en gratuité de nombreux réseaux, en particulier du réseau francilien, attendu pour 2028²⁶².

Implications dans les entreprises du Cotentin

Dans ce contexte, le DRH d'Arsenal Defence, toujours marqué par les conférences de Jean-Marc Jancovici, a proposé de mettre en avant les actions conduites au sein du groupe en proposant la participation de l'entreprise à l'expérimentation menée sur les 5 000 organisations. Il en a convaincu son Comex, si bien que l'entreprise est soumise à une injonction réglementaire visant à réduire ses émissions sur les déplacements liés à l'activité professionnelle. Cette réduction est donc fondée sur une évaluation des émissions menées par l'État, et non en fonction des indicateurs propres à l'entreprise. Pour le site de Cherbourg, l'Ademe Normandie est venue trois fois sur place dans l'année pour élaborer son diagnostic. Elle s'est d'abord fondée sur des estimations dont Arsenal Defence disposait par le biais d'enquêtes internes, puis elle a déployé sa propre méthodologie, croisant données quantitatives et enquête qualitative par échantillonnage auprès du personnel.

Le résultat de l'évaluation est supérieur aux estimations initiales de l'entreprise, pressée désormais de trouver de nouveaux postes de réduction de ces émissions en matière de déplacement. L'Ademe transmet donc le dossier à l'AOM Cap Cotentin dont l'une des missions est désormais le suivi local du rationnement des mobilités liées au travail. La directrice des relations avec les entreprises de Cap Cotentin saisit cette opportunité pour relancer les liens anciens avec Arsenal Defence, qui s'étaient un peu distendus du fait que l'essor du covoiturage par le biais de la plateforme de l'AOM, sur lequel misait beaucoup l'entreprise, n'avait pas été à la hauteur des espérances.

DE LYON, *Ramassage ouvrier et transports publics*, op. cit. Étienne FAUGIER et Antoine LÉVÊQUE, « Les mobilités métropolitaines avant la "Métropole" », op. cit.

²⁶² Ile-de-France Mobilités bénéficie ainsi d'une participation financière des individus plus importante en passant de 2,5 millions d'abonnés au passe Navigo à plus de 6 millions de contributeurs et contributrices (population active en situation d'emploi) qui, pour la majorité ont vu leur effort financier diminuer, malgré un budget en net augmentation.

Le sujet est placé au cœur des NAO menées au sein du groupe, alors que le thème de la mobilité avait eu du mal à s'imposer dans des échanges tournés surtout sur la rémunération et les conditions de travail, malgré les dispositions de la LOM de 2019. Depuis 2024, sur proposition de la direction, les NAO regroupent non seulement la direction et la représentation du personnel, mais autorisent aussi l'intervention de groupes de salarié·es mobilisé·es sur la mise en œuvre d'actions concrètes sur les différents sites du groupe. Le groupe Gogite a notamment été identifié par les parties prenantes comme incarnant les initiatives en matière de réduction de l'empreinte carbone dans l'entreprise, en particulier sur les mobilités. En 2026, les NAO ont d'ailleurs débouché sur la nécessité d'instaurer au sein d'Arsenal Defence un service en charge des mobilités liées au travail, en dehors des directions RH, RSE et Développement durable. Une responsable à l'échelle du groupe a ainsi été nommée, en lien direct avec le Comex. Elle dispose de relais dans chacun des sites, en lien direct avec les responsables de sites. Son domaine de compétence est large : elle peut agir sur l'ensemble des mobilités touchant le groupe (domicile-travail, déplacement professionnel, logement des salariés, accessibilité des sous-traitants aux sites...). L'anticipation de sanctions lourdes en cas de dépassement des quotas suffit à justifier l'embauche d'une équipe étoffée pour cette mission, financée en partie par des certificats d'économie d'énergie (CEE²⁶³).

Du côté de la direction, l'inquiétude porte avant tout sur la compétitivité de l'entreprise. Si elles peuvent être compréhensibles, les restrictions sur la mobilité risquent de se traduire par des coûts supplémentaires, une moindre efficacité dans les équipes et un mécontentement du personnel. L'épisode des *bobs bleus*, qui a éclaté en août 2024 en plein Jeux olympiques, en réaction à la débauche de moyens déployés pour l'occasion dans un pays touché par une sécheresse prolongée depuis la fin mai, est toujours dans les mémoires. Certes, Emmanuel Macron a dû réagir en assurant que les Jeux olympiques d'hiver de 2030, accueillis dans les Alpes françaises, seraient « neutres en carbone ». Mais la tension a été très vive. Les slogans peints sur le parking à l'extérieur du site de Cherbourg comme « En France, on aime la bagnole ? Moi, je préfère mes enfants ! », montrait que les entreprises ne pourraient pas longtemps se tenir en dehors du mouvement et que la montée en puissance de l'écocitoyenneté passerait un jour ou l'autre les portes de l'arsenal.

Par ailleurs, le souci de compétitivité est à relativiser. Arsenal Defence est en concurrence avec d'autres grands groupes européens, ThyssenKrupp en Allemagne, Saab en Suède et BAE Systems en Grande-Bretagne, qui sont concernés par des démarches similaires prises par leur

²⁶³ Les CEE, créés par les articles 14 à 17 de la loi n° 2005-781 du 13 juillet 2005 de programme fixant les orientations de la politique énergétique (loi POPE), imposent aux fournisseurs d'énergie de promouvoir activement l'efficacité énergétique auprès des consommateurs d'énergie : ménages, collectivités territoriales ou professionnels. Ils sont attribués, sous certaines conditions par l'État, aux acteurs éligibles : fournisseurs et non-fournisseurs souhaitant mettre en œuvre des actions de sobriété énergétique dans tous les secteurs d'activité (résidentiel, tertiaire, industriel, agricole, transport, etc.), sur le patrimoine des éligibles ou auprès de tiers qu'ils ont incités à réaliser des économies d'énergie. Les fournisseurs d'énergie ont la possibilité d'acheter des CEE à d'autres acteurs menant des actions d'économies d'énergie.

gouvernement. Reste la concurrence plus lointaine de General Dynamics, aux États-Unis, qui certes n'a rien à craindre de ce côté-là suite à la réélection de Donald Trump. Mais les coûts des matériaux et de l'énergie ont tellement augmenté que les contraintes nouvelles portées aux mobilités liées au travail sont à relativiser. Tandis que les sous-marins asiatiques ont toujours été moins chers, donc la situation diffère finalement peu de ce qu'elle était avant le rationnement. Notons enfin que l'État reste le principal actionnaire du groupe, ce qui nuance certains canons de la compétitivité classiquement associés aux attentes des actionnaires.

D'ailleurs, Arsenal Defence vient de remporter un gros marché en Inde. La construction de ces sous-marins suppose la création d'un nouveau bâtiment spécifique. Les mesures de réduction de la mobilité carbonées ont permis de largement réduire la place que la voiture occupe sur le site industriel : un parking de 500 places a ainsi pu être transformé pour accueillir ce bâtiment. Jusqu'à la fin du projet, une délégation indienne va passer 6 ans sur place, soit une centaine de personnes avec leur famille, tandis qu'il faudra aussi mobiliser une main-d'œuvre supplémentaire pour faire face à cette activité nouvelle. Le président de la Communauté d'agglomération du Cotentin s'en est ému dans la presse, craignant pour les prix de l'immobilier. Arsenal Defence a donc décidé d'acquérir et de rénover des logements, non loin de l'arsenal, à Cherbourg et quelques maisons dans les bourgs de campagne desservis par de nouveaux bus de ramassage. Après une rénovation énergétique complète, ils pourront accueillir beaucoup de ces familles nouvelles arrivées sur le territoire. Si les syndicats se sont émus de cette intervention paternaliste, ils ont finalement trouvé que les faibles loyers pratiqués permettaient d'envisager sereinement la fin des frais kilométriques, des voitures de fonction et du remisage à domicile des voitures de service, décidée dans le cadre des NAO tenues à la mi-2027. Par ailleurs, le bailleur de l'entreprise réserve aussi une partie des logements aux sous-traitants sous convention. Ces investissements s'appuient à nouveau sur les CEE qui permettent à l'entreprise d'avoir le soutien financier de TotalEnergies. Ces investissements s'appuient également sur le redéploiement de l'offre de transport collectif de Cap Cotentin, dont le cadencement est renforcé et désormais plus proche des contraintes de l'entreprise, grâce au nouveau budget de l'AOM.

L'essentiel de ces actions sont menées en 2027. En fin d'année, elles sont présentées à l'AOM en présence de l'Ademe, en même temps que le service *Rationnement* présente les résultats de son évaluation. Ces derniers sont plutôt bons, notamment au vu des investissements avérés de l'entreprise, mais aussi de ceux obtenus par les entreprises voisines. Devant la prise en charge à 100 % des abonnements de transport par l'entreprise, Cap Cotentin s'est engagée à étudier sérieusement la mise en gratuité de son réseau, du fait du reversement des cotisations sociales à l'AOM prévue en 2028.

À Combusto 235 en revanche, les résultats ne sont pas satisfaisants, notamment du fait des déplacements occasionnés par la localisation beaucoup moins urbaine de l'usine de La Hague et la construction récente de nouveaux parkings. Dans cette entreprise, la participation à l'expérimentation nationale ne s'est pas appuyée sur le volontariat de la direction. Elle a été

portée par les représentant.es des salariées, parmi lesquels le syndicat Sud est majoritaire depuis 2019, conformément aux dispositions du devoir de vigilance, saisies lors des NAO de 2026.

À la suite de la réunion bilan avec l'Ademe et l'AOM fin 2027, la direction est dans l'obligation de mettre à l'agenda un programme d'action visant la réduction des émissions de CO₂ liées aux déplacements de personne. De façon à ne pas avoir à appliquer de sanctions financières l'année suivante, l'Ademe présente son catalogue d'action, et l'AOM met en avant celles mises en œuvre par d'autres entreprises du territoire, dont Arsenal Defence. Une partie des discussions portent notamment sur l'invalidation de propositions au vu de leur faible impact, à l'instar de l'installation de bornes électriques, au profit d'actions agissant sur la réduction des distances domicile-travail.

Les principaux axes d'actions du plan de rationnement proposent le démantèlement des parkings les plus éloignés du site et leur renaturation ; la mise en œuvre d'un accord-cadre sur le télétravail pour les emplois concernés et la réduction du temps de travail pour l'ensemble du personnel (semaine de 4 jours réclamée dans les NAO) ; la circulation d'une nouvelle flotte de vélos d'entreprise sur le site ; etc. Un an après, les résultats sont concluants bien que le quota d'émission ait été réduit (conformément à la SNBC).

La politique de voyage a également été modifiée, prohibant l'usage de l'avion en Europe, et mettant en place des dispositifs sociaux pour permettre l'allongement des temps de voyage (dispositif de garde d'enfant, voyage en première classe et autorisation de télétravail pendant le voyage en sécurisant mieux les protections informatiques...). Plusieurs parcs de stationnement ont été renaturés. La majorité des stationnements restants sont plus réglementés mêlant stationnement réservé aux mesures d'urgence et stationnements réservés au covoiturage. Un forfait de co-voiturage permet de convertir le temps dédié aux détours en un à deux jours de récupération plafonnés sur l'année. L'usage de la flotte de vélos d'entreprise pour se déplacer sur les quelques hectares du site est un succès. Elle a permis de libérer une partie des navettes et des chauffeurs employés sur le site. Ces derniers sont redéployés afin de renforcer l'offre de bus de ramassage qui complète utilement le réseau Cap Cotentin. La fréquence de ce dernier sur sa desserte locale a presque doublé. Cap Cotentin s'est par ailleurs engagé à cofinancer le projet porté par le Département d'une voie cyclable sécurisée sur les principales routes reliant le site.

Pour les déplacements domicile-travail, on observe un véritable engouement pour le bus, lié aux habitudes d'usage sur le site, transposées sur les nouveaux itinéraires. Cette pratique, devenue courante, a permis de rénover l'image des transports urbains en général. Certains bus de ramassage sont d'ailleurs exploités par le même exploitant que ceux de l'AOM. D'autres le sont par un autre, puisque le marché des bus de ramassage a vu émerger divers concurrents, là où régnaient auparavant des monopoles locaux, facilités par la faible demande concentrée sur quelques sites. Afin d'optimiser les coûts et les flux, Combusto et CFE Flamanville, bien que

distants géographiquement, ont collaboré pour un contrat commun avec certains exploitants. Cette dynamique se décline aussi dans les transports publics, plus utilisés. Ces derniers, toujours équipés pour transporter des vélos, sont particulièrement utilisés par des vélotaffeurs et vélotaffeuses occasionnels qui se rendent au site en bus et reviennent en vélo, en bénéficiant des nouveaux aménagements.

Au niveau individuel

Frédéric est technicien à Combusto 235 dans un atelier en charge des équipements d'immersion du combustible utilisé avant son traitement. Il habite près de Virandeville, à 16 km de l'usine, dans une maison des années 1990 qu'il a pu acheter avec sa femme, employée à l'usine CFE de Flamanville. Cette localisation à mi-chemin des deux sites correspond à un compromis au sein du couple, mais est aussi liée à une aspiration partagée d'accession à la propriété et au cadre de vie qu'offre la campagne normande. Les enfants sont scolarisés sur place, dans l'école primaire, mais cela suppose toutefois que l'un comme l'autre effectue 30 km par jour en voiture et que la famille dispose de deux véhicules. Des diesels, un peu vieillissants, mais les modèles électriques sont véritablement hors de portée pour leur portefeuille, malgré les aides. Frédéric a demandé à son chef de pouvoir télétravailler afin de réduire le coût de ses déplacements quotidiens, mais ses fonctions supposent qu'il soit sur place pour des raisons de sécurité et pour superviser les équipes qui manipulent les équipements dont il a la responsabilité.

Dans ce contexte, Frédéric a été tout de suite intéressé par le redéploiement des bus de ramassage qui passent sur la D650 à proximité de chez lui. Il y avait bien le bus Cap Cotentin, mais l'itinéraire était plus long et Frédéric n'avait plus pris de transport en commun depuis qu'il était adolescent. Il associait le bus à un signe de relégation sociale, peu compatible avec son statut de technicien valorisé dans son entourage. Mais prendre le bus y est de moins en moins un motif de raillerie. En outre, les bus de ramassage de Combusto n'ont pas la même image pour lui : ils sont rapides, ils arrivent directement sur le site de l'entreprise et on y retrouve ses collègues, ce qui permet les discussions sur le temps de trajet. Ils évitent aussi de devoir conduire dans la nuit, sous la pluie, sans compter le carburant qui coûte toujours plus cher. De temps en temps, et lorsque la météo le permet, il se risque même sur le réseau de Cap Cotentin, certes, plus lent, mais disposant de porte-vélo. Il peut ainsi revenir en fin de journée en pédalant, ce qui lui fait faire une heure de sport. La voiture de Frédéric, qui parcourait 12 000 km par an jusqu'alors n'en fait plus que 6 000, pour les petits trajets ou les vacances. Le couple songe donc à s'en séparer, les frais d'assurance et d'entretien devenant lourds pour un véhicule si peu utilisé. D'autant que les améliorations sur le réseau Cap Cotentin permettent aussi régulièrement à sa femme de se rendre sur le site de CFE en bus. Une meilleure organisation de leurs week-ends devrait leur permettre de vivre avec un seul véhicule.

Sonia est responsable d'une équipe RH à Arsenal Défense. Elle habite un petit hameau entre Clairefontaine et le port de Diéllette. Divorcée, elle élève seule ses deux enfants, mais s'appuie aussi beaucoup sur ses parents, tous deux retraités, qui habitent dans le même hameau. La D650 lui permet de rejoindre le port de Cherbourg en moins de 30 minutes, si elle y parvient avant la survenue de quelques bouchons. Depuis le Covid, elle télétravaille aussi un jour par semaine, mais ne souhaite pas le faire plus souvent, malgré les possibilités existantes à cet égard. Elle considère nécessaire sa présence au sein de son équipe et préfère garder ces sociabilités quotidiennes.

Toutefois, l'augmentation des prix du carburant, la fin du remboursement de ses frais kilométriques, et la réduction des places de parking disponibles la conduisent à réfléchir à déménager pour se rapprocher de Cherbourg. Certes, elle parvient parfois à covoiturer avec sa collègue Emma qui habite Saint-Germain-sur-Ay et ne doit réaliser qu'un petit détour pour venir la chercher (pour un trajet total d'1 h 15 minutes). Sans enfant, celle-ci ne fait toutefois le trajet qu'une fois par semaine. Elle télétravaille deux jours et bénéficie d'un studio partagé avec une autre collègue, que l'entreprise rend disponible à proximité du port de Cherbourg. Elle reste donc deux nuits par semaine à Cherbourg et s'y retrouve financièrement. Pour Sonia, l'entrée au collège des enfants est également un sujet qui la pousse à considérer plus pratique un habitat plus urbain dans lequel ces derniers n'auraient pas besoin d'être accompagnés au quotidien dans tous leurs déplacements. Sonia choisit donc de déménager dans une petite maison de ville à Cherbourg. Elle s'est offert un vélo à assistance électrique en profitant du FMD et l'utilise quotidiennement. Le weekend, elle visite souvent ses parents à Diéllette et s'y rend en bus, avec le réseau Cap Cotentin, désormais gratuit. Son aîné profite des attaches vélo pour y amener le sien. Cela lui permet de faire le tour des copains et copines d'enfance qui habitent à proximité.

Hakim est ouvrier soudeur dans le port de Cherbourg, dans une société très spécialisée, installée sur le terminal destiné aux ferrys transmanche, également sous contrat avec Arsenal Défense et d'autres entreprises du port. Son service le conduit parfois à intervenir auprès d'autres équipes et il bénéficie ainsi fréquemment d'une voiture de service avec droit de remisage. Il habite de l'autre côté de la ville de Cherbourg, et cela lui facilite ses trajets. L'usage du véhicule de service ne requiert d'ailleurs pas toujours d'intervention à l'extérieur et lui est permis par son manager. Dans son entreprise, ces usages sont jugés comme normaux. Mais sa direction est contrainte de faire évoluer ces pratiques, afin de pouvoir satisfaire aux normes d'émissions de CO₂ imposées par le service achat d' Arsenal Défense. Son entreprise met donc en place le FMD, qu'elle n'avait pas encore pris en considération, si bien que Hakim peut investir dans un speedelec. Il devient également un

usager fréquent du réseau de transport collectif qui dessert convenablement son quartier grâce au nouveau BHNS de l'agglomération.

Récapitulatif des mesures et dynamiques qui accompagne le rationnement des mobilités carbonées liées au travail

Dispositifs évoqués dans le scénario	Description	Sources (dispositifs existants ou dynamiques observées)
<p>Méthodologie d'évaluation des émissions de carbone générées par les mobilités liées au travail.</p>	<p>La méthodologie d'évaluation de mesure et de contrôle serait mise à disposition des organisations, pour les équipes mobilisées en interne sur le sujet. Il s'agit aussi de diffuser un cadre transparent en la matière</p> <p>Elle se déclinerait en plusieurs méthodes (au moins trois) en fonction des capacités internes aux organisations :</p> <ul style="list-style-type: none"> - démarche de mesure des émissions avec audit publique, - démarche de mesure des émissions avec moyens élevés, - démarche de mesure des émissions avec moyens limités. <p>Elle est élaborée par l'Ademe, le Cerema et les AOM qui participent plus fortement à leur mise en œuvre et se positionnent davantage en ressources pour les organisations.</p> <p>Un comité d'experts universitaires et issus du monde associatif est animé par Carbone 4 pour le suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise sur les politiques de transport et de déplacements pour le Cerema ; - Expertise sur l'impact environnemental pour l'Ademe ; - Expertise sur les bilans carbonés pour Carbone 4 ; - Expérience d'enregistrement des plans de mobilité pour les AOM. - Extension du champ d'application du BEGES et des établissements concernés.

	et l'évaluation du dispositif d'évaluation.	
Suivi des quotas de rationnement personnalisés par les services de l'État pour des entreprises volontaires ou sanctionnées. (5 000 à 10 000 établissements/an).	Dans le cadre d'un dispositif de rationnement, on peut imaginer que les contrôles d'émissions les plus aboutis (avec audit publique) soit effectués à la demande des salarié·es et de leur représentant·es. L'objectif est double : permettre à l'État et aux pouvoirs publics de déployer des méthodologies de mesure des émissions contrôlées à partir d'organisations volontaires. Outiller les représentant·es du personnel d'un nouveau levier dans le cadre des NAO. Cette démarche de volontariat ne relève plus de la décision unilatérale de l'employeur, mais peut être à l'initiative des représentant·es, ce qui peut renforcer leur poids dans les négociations collectives.	<ul style="list-style-type: none"> - LOM imposant le traitement des déplacements du personnel dans le cadre des NAO (partie I.3) - Devoir de vigilance instituée depuis 2016/2017, à l'égard des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (partie II.2.2) - Le nombre d'établissements suivi a été déterminé selon un ordre de grandeur estimé bas en comparaison des 255 000 entreprises contrôlées annuellement par l'inspection du travail qui s'accompagne d'une mission de conseil auprès de plus de 130 000 d'entre elles selon le bilan de l'année 2021²⁶⁴.
Réforme fiscale permettant d'abonder le budget des AOM : montée en compétence et nouveaux leviers d'action auprès des organisations.	Dans le cadre d'une politique de rationnement, les AOM développent des services dédiés au suivi du respect des quotas. Ils sont aussi placés comme interlocuteurs privilégiés des organisations, aussi bien pour mesurer l'impact carbone des déplacements qu'elles génèrent que proposer des perspectives de réduction. La réforme du rationnement envisagée prévoit donc une intervention permettant de mieux positionner les AOM.	<ul style="list-style-type: none"> - La LOM a permis un maillage complet du territoire par une AOM, ce qui pose la question de nouvelles possibilités de réformes fiscales sur l'ensemble du territoire pour abonder leur budget. - L'instauration récente du VM a contribué à renforcer le dialogue entre les organisations nouvellement taxées et les AOM. - Le montant des prélèvements totaux est envisagé en fonction de ce que pouvait représenter la prise en charge d'une partie des déplacements domicile-

²⁶⁴ DIRECTION GÉNÉRALE DU TRAVAIL, *Inspection du travail : Bilan 2021 et premières tendances 2022 Perspectives 2023* [Rapport], Paris, DGT, ministère du Travail, de plein Emploi et de l'Insertion, 2022.

		<p>travail avant l'instauration du VT pour les entreprises industrielles. La diffusion à d'autres secteurs est crédible dans ce scénario où l'enjeu environnemental est plus pesant que dans les années 1970.</p> <ul style="list-style-type: none"> - AOM apparait de plus comme un interlocuteur permettant d'inclure les élus locaux.
Changement de statut des AOM	<p>Les AOM sont positionnées au contact des organisations sur les territoires.</p> <p>Ce positionnement passe par une réflexion sur leur statut pour les faire gagner en transparence.</p> <p>Le projet restreint donc les formules et bricolages institutionnels possibles en la matière et simplifie à cet égard le paysage administratif, soit en cherchant à les réintégrer au sein de collectivités, soit en instituant de nouvelles élections pour les intercommunalités.</p> <p>Un comité consultatif permet la participation du monde associatif et des partenaires sociaux. Ce comité rend des avis annuels largement publicisés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ce rôle dévolu aux AOM est inspiré de nos observations des relations entre Cap Cotentin et certaines entreprises, notamment Arsenal Défense. - L'instauration du suffrage universel direct vise à répondre à une critique plus large de la multiplication des institutions locales éloignées des assemblées élues²⁶⁵ - Le comité consultatif des AOM ouvert aux associations et aux partenaires sociaux se calque sur les conseils de développement existant dans certaines intercommunalités.
Investissement foncier/logement	<p>Construction de logements à proximité immédiate des sites, pour les employés éloignés qui télétravaillent, pour rester</p> <p>Exemple : permet aux entreprises de proposer des logements non attribués aux salarié·es éloigné·es</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CEE - Partenariats locaux en lien avec la crise du logement mis notamment en exergue dans le cadre des Assises du Logement et de la Mixité sociale en 2023.

²⁶⁵ Fabien DESAGE et David GUÉRANGER, « La démocratie locale, ils n'en ont pas voulu », *Mouvements*, 26 mars 2014, n° 77, n° 1, p. 145-156 ; Antoine LÉVÊQUE et Christophe PARNET, « Gouverner la métropole lyonnaise en bande organisée. Le mandat intercommunal contre le renouvellement de l'action publique (1977-2020) », *Genèses*, 2023, vol. 132, n° 3, p. 71-96 ; Fabien DESAGE et David GUÉRANGER, *La politique confisquée. Sociologie des réformes et des institutions intercommunales*, Bellecombe-en-Bauges, Croquant, 2011.

	qui sont sur site seulement 3 jours par semaine.	
--	--	--

Bibliographie

ABADIE Pauline, « Le juge et la responsabilité sociale de l'entreprise », *Recueil Dalloz*, 2018, p. 302.

ANDRÉ Jean-Marc, VIEIRA DA ROCHA Thamara, TRONCOSO-LAMAISON Felipe et MOUKHTAR Sophie, « Transports », in *Rapport Secten 2021 - Emission de gaz à effet de serre et de polluant atmosphérique en France*, Citepa, 2022, pp. 413-450.

AYOUN Laurent, « Scope 1 2 3 : quels sont les périmètres d'un bilan carbone? », *Carbo*, 9 mars 2021, consulté le 25 octobre 2023, URL : <https://www.hellocarbo.com/blog/calculer/scope-1-2-3/>.

BACQUÉ Marie-Hélène et FOL Sylvie, « L'inégalité face à la mobilité: du constat à l'injonction », *Revue suisse de sociologie*, 2007, vol. 33, n° 1, pp. 89-104.

BARBIER Clément, « Le mythe de la métropole attractive », *Métropolitiques*, 20 mars 2023, consulté le 23 octobre 2023, URL : <https://metropolitiques.eu/Le-mythe-de-la-metropole-attractive.html>.

BARRAUD DE LAGERIE Pauline, *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, Le sens social, 2019, 218 p.

BERNARD Roland, « Politique flotte automobile. L'illustration par l'exemple », *Le guide Flotauto. Flottes automobile, Le guide de la gestion des véhicules professionnels 2023*, octobre 2022, n° 31, p. 22.

BIARD Nolwenn, *Y-a-t-il un passager dans l'auto? Que peut-on attendre du covoiturage du quotidien pour la transition écologique* [Rapport], Paris, La fabrique écologique - Forum Vies mobiles, 2023, 140 p., URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://forumviesmobiles.org/sites/default/files/2023.09.11_VF_Etude_covoiturage.pdf.

BIGO Aurélien, *Les transports face au défi de la transition énergétique. Explorations entre passé et avenir, technologie et sobriété, accélération et ralentissement.*, Institut polytechnique de Paris, 2020, 340 p., consulté le 3 octobre 2022, URL : <https://www.theses.fr/2020IPPAX068>.

BIGO Aurélien, « Stratégie nationale bas-carbone: peut-on faire l'économie d'un ralentissement des mobilités? », *Forum Vies Mobiles*, 18 juin 2020, Préparer la transition mobilitaire, consulté le 10 mars 2023, URL : <https://forumviesmobiles.org/jeunes-chercheurs/13345/strategie-nationale-bas-carbone-peut-faire-leconomie-dun-ralentissement-des-mobilites>.

BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude et CHAMBOREDON Jean-Claude, *Le métier de sociologue*, Mouton., Paris, La-Haye, Mouton : Bordas, 1968, 430 p.

BOUTUEIL Virginie, *Towards a Sustainable Mobility System: Leveraging Corporate Car Fleets to Foster Innovation*, Champs-sur-Marne, Université Paris-Est, 2015, 491 p., consulté le 5 mars 2023, URL : <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-01722958>.

BROCA Sébastien, « Le numérique carbure au charbon », *Le Monde diplomatique*, 1 mars 2020, consulté le 18 octobre 2023, URL : <https://www.monde-diplomatique.fr/2020/03/BROCA/61553>.

C Pierre, « Un DG adjoint de la Métropole de Grenoble épinglé par les magistrats toulousains », *Place Gre'net*, 6 février 2019, consulté le 12 août 2020, URL : <https://www.placegrenet.fr/2019/02/06/un-dg-adjoint-de-la-metropole-de-grenoble-epingle-par-les-magistrats-toulousains/228043>.

CADET Isabelle et BRANELLEC Gurvan, « Achats responsables et Tétranormalisation : le pilotage par le Groupe La Poste d'un dispositif d'alerte étendu à sa chaîne de valeur », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2018, vol. 128, n° 5, pp. 133-156, doi:10.3917/resg.128.0133.

CAUBEL David, « Politique de transports et accès à la ville pour tous? Une méthode d'évaluation appliquée à l'agglomération lyonnaise », *Les Annales de la recherche urbaine*, 2012, vol. 107, n° 1, pp. 36-45, doi:10.3406/aru.2012.2801.

CEFAÏ Daniel, « La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 1996, vol. 14, n° 75, pp. 43-66, doi:10.3406/reso.1996.3684.

CETE DE LYON, *Ramassage ouvrier et transports publics. Journée d'études. [Rapport]*, Lyon, CETE de Lyon, Direction des Transports Terrestres, Ministère de l'Équipement Délégation générale à la Recherche Scientifique et Technique, 1977, 120 p.

CHIRAT Antoine, « PSG : du nouveau pour des déplacements en train. Le Paris Saint-Germain va-t-il abandonner l'avion? », *Onze Mondial*, 21 janvier 2023, consulté le 27 septembre 2023,

URL : <https://www.onzemonial.com/ligue-1/psg-du-nouveau-pour-des-deplacements-en-train-816530>.

COMBY Jean-Baptiste, « La contribution de l'Etat à la définition dominante du problème climatique », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2009, vol. 2009, n° 1, pp. 17-29, doi:10.3917/enic.009.0017.

COMBY Jean-Baptiste et MALIER Hadrien, « Les classes populaires et l'enjeu écologique », *Societes contemporaines*, 2021, vol. 124, n° 4, pp. 37-66.

CONSEIL D'ETAT, « Emissions de gaz à effet de serre: le Gouvernement doit prendre de nouvelles mesures et transmettre un premier bilan dès cette fin d'année », *Conseil d'État*, 10 mai 2023, consulté le 22 septembre 2023, URL : <https://www.conseil-etat.fr/actualites/emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-le-gouvernement-doit-prendre-de-nouvelles-mesures-et-transmettre-un-premier-bilan-des-cette-fin-d-annee>.

CONTI Benoit, *La mobilité pendulaire interurbaine en France face aux enjeux du changement climatique: caractérisation socioéconomique, analyse spatiale et potentiels de report modal*, Paris Est, 2016, consulté le 18 novembre 2023, URL : <https://www.theses.fr/2016PESC1174>.

CORDIER Bruno, *Parts modales et partage de l'espace dans les grandes villes françaises* [Rapport], FNAUT, ADETEC-Qualité mobilité, 2022, 129 p., URL : <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.fnaut.fr/uploads/2022/03/FNAUT-INFOS-N%C2%B0-293-3.pdf>.

COUREL Jérémy et DEGUITRE Lucien, *Les déterminants du choix modal. Synthèse des connaissances scientifiques* [Rapport], Paris, L'institut Paris Région, 2020, 81 p., URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.institutparisregion.fr/fileadmin/NewEtudes/000pack2/Etude_2324/De__terminants__du__Choix__Modal__versionfinale.pdf.

DEHOUSSE Renaud, « Chapitre 9 : La méthode ouverte de coordination. Quand l'instrument tient lieu de politique », in *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, Académique, 2005, pp. 331-356, doi:10.3917/scpo.lasco.2005.01.0331.

DEMOLI Yoann, SORIN Matéo et VILLAERREAL Axel, « Conversion écologique vs dépendance automobile. Une analyse des dissonances entre attitudes environnementales et usages de l'automobile auprès de ménages populaires en zone périurbaine et rurale », *Flux*, 2020, vol. 119-120, n° 1-2, pp. 41-58, doi:10.3917/flux1.119.0041.

DESAGE Fabien et GUÉRANGER David, « La démocratie locale, ils n'en ont pas voulu », *Mouvements*, 26 mars 2014, n° 77, n° 1, pp. 145-156.

DESAGE Fabien et GUÉRANGER David, *La politique confisquée: sociologie des réformes et des institutions intercommunales*, Bellecombe-en-Bauges, Croquant, Savoir-agir, 2011, 247 p.

DESROSIÈRES Alain, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte, Sciences humaines et sociales / poche, n° 99, 2010, 456 p.

DIRECTION GÉNÉRALE DU TRAVAIL, *Inspection du travail : Bilan 2021 et premières tendances 2022 Perspectives 2023* [Rapport], Paris, DGT, ministère du Travail, de plein Emploi et de l'Insertion, 2022, URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/bilan_2021_et_premieres_tendances_2022_de_l_action_de_l_inspection_du_travail_et_perspectives_2023_-_novembre_2022.pdf.

FAUGIER Étienne et LÉVÊQUE Antoine, « Les mobilités métropolitaines avant la "Métropole" : socio-histoire des transports périphériques dans l'agglomération lyonnaise », in Aurélie MERCIER et Roelof VERHAGE (dir.), *Lyon, métropole en mouvement*, Presses Universitaires de Lyon, 2023, pp. 135-150, consulté le 25 septembre 2023, URL : <https://hal.science/hal-03973450>.

FOURNIER Pierre et CESARO Pascal, « Les ressources de la fiction pour l'entretien », *Sociologie*, 1 décembre 2020, N° 4, vol. 11, consulté le 3 avril 2023, URL : https://journals.openedition.org/sociologie/7391#xd_co_f=YmU1ODRhNTctYjM3NC00NDgyLWJiMTUuOWMxZGJhOTc0YTVi~.

GALLEZ Caroline et MENERAULT Philippe, *Recomposition intercommunale et enjeux des transports publics en milieu urbain*. [Rapport], INRETS-LVMT pour l'ADEME, 2005, 277 p., consulté le 11 septembre 2017, URL : http://www.side.developpement-durable.gouv.fr/EXPLOITATION/DEFAULT/doc/IFD/IFD_REFDOC_TEMIS_0060139/recomposition-intercommunale-et-enjeux-des-transports-publics-en-milieu-urbain.

GIRAUD Baptiste, YON Karel et BÉROUD Sophie, *Sociologie politique du syndicalisme*, Malakoff, Armand Colin, U Sociologie, 2018, 223 p.

GOURGUES Guillaume, « Les faux-semblants de la participation », *La Vie des idées*, 11 avril 2023, consulté le 8 novembre 2023, URL : <https://laviedesidees.fr/Les-faux-semblants-de-la-participation>.

GOURGUES Guillaume, « Plus de participation, pour plus de démocratie? », *Savoir/Agir*, 7 avril 2015, n° 31, n° 1, pp. 43-50.

GROS Jean-Noël, « Le salaire de l'ex-directeur de Tisséo choque les conducteurs de bus de Toulouse », *ladepeche.fr*, 6 février 2019, consulté le 12 août 2020, URL : <https://www.ladepeche.fr/2019/02/06/le-salaire-de-lex-directeur-de-tisseo-choque-les-conducteurs-de-bus,7997635.php>.

GUIGUENO Vincent, FLONNEAU Mathieu et LATOUR Bruno, *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité? Etat des lieux, enjeux et perspectives de recherche*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2009.

GUIRONNET Antoine et HALBERT Ludovic, « Produire la ville pour les marchés financiers », *Espaces et sociétés*, 2018, n° 174, n° 3, pp. 17-34.

GUSFIELD Joseph R., *La culture des problèmes publics: l'alcool au volant: la production d'un ordre symbolique*, Paris, Economica, Etudes sociologiques, 2009, 354 p.

HEMMERICH Margot, « Au nom de l'attractivité des territoires », *Le Monde diplomatique*, 1 juin 2021, consulté le 23 octobre 2023, URL : <https://www.monde-diplomatique.fr/2021/06/HEMMERICH/63180>.

KINGDON John W., *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Glenview-London, Scott, Foreman and co, 1984.

LACOUR Cédric, SCARABELLO Jérôme, BOGIATTO Fabienne et PATENOTTE Thomas, « Émissions de CO2 liées aux déplacements: les longs trajets, en voiture, pénalisent l'Aquitaine », *Aquitaine e-dossier; Insee*, novembre 2013, n° 2, p. 11.

LANDRIÈVE Sylvie, *L'immobilier, une passion française. Retour sur dix ans de spéculation exceptionnelle*, Paris, Demopolis, 2016.

LE ROUX Thomas, *Le laboratoire des pollutions industrielles: Paris, 1770-1830*, Paris, Albin Michel, L'évolution de l'humanité, 2011, 544 p.

LÉVÊQUE Antoine, *Desservir la Banlieue. Métropolisation et relégation des quartiers d'habitat social dans l'agglomération lyonnaise (1959-2019)*, Lyon, Lyon 2, IEP de Lyon, 2021, 809 p.

LÉVÊQUE Antoine et PARNET Christophe, « Gouverner la métropole lyonnaise en bande organisée. Le mandat intercommunal contre le renouvellement de l'action publique (1977-2020) », *Genèses*, 2023, vol. 132, n° 3, pp. 71-96, doi:10.3917/gen.132.0071.

LÉVÊQUE Antoine, PARNET Christophe et VENTRESQUE Vincent, *Vrai débat: thématique mobilité [Rapport]*, Lyon, Forum Vie Mobile, Laboratoire Triangle (UMR 5206), 2019, 33 p., URL : <https://fr.forumviesmobiles.org/projet/2020/07/03/gilets-jaunes-et-crise-mobilite-quoi-vrai-et-grand-debats-ont-ils-abouti-13370>.

LOISEL Manon et RIO Nicolas, *Pour en finir avec la démocratie participative*, Paris, Textuel, Petite Encyclopédie critique, 2024, 192 p.

MIOT Yoan, « Démolir sans (presque) reconstruire. Retours sur quinze ans de démolitions à Vitry-le-François. », in Pauline CHAVASSIEUX, Georges GAY, Rachid KADDOUR, Christelle MOREL JOURNAL et Valérie SALA PALA (dir.), *(Dé)construire la ville. Les villes en décroissance, laboratoires d'une production urbaine alternative*, Saint-Etienne, Publication

de St-Etienne, 2021, consulté le 12 novembre 2023, URL : <https://shs.hal.science/halshs-03540328>.

MIOT Yoan et VIGNAL Cécile, « Y a-t-il un pilote dans la vente HLM? Les bailleurs sociaux, l'intercommunalité et les ménages face à la marchandisation du parc social », *in* , 2022, consulté le 13 novembre 2023, URL : <https://hal.univ-lille.fr/hal-04136459>.

MORVAN Sylvain et GRANERO Aurore, « «La culture de l'éthique a du mal à s'imposer parmi les élus» », *Mediacités*, 21 août 2018, consulté le 13 novembre 2023, URL : <https://www.mediacites.fr/interview/national/2018/08/21/la-culture-de-lethique-a-du-mal-a-simposer-parmi-les-elus/>.

NEVEU Erik, *Sociologie politique des problèmes publics*, Paris, Armand Colin, 2015.

ORFEUIL Jean-Pierre, « Les aides à la mobilité vers le travail : un système à revoir à l'aune de la transition », *Forum Vies Mobiles*, 7 novembre 2022, consulté le 2 mars 2023, URL : <https://forumviesmobiles.org/points-de-vue/15706/les-aides-la-mobilite-vers-le-travail-un-systeme-revoir-laune-de-la-transition>.

PIERSON Paul, « Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics », *The American Political Science Review*, 1 juin 2000, vol. 94, n° 2, pp. 251-267, doi:10.2307/2586011.

PITRON Guillaume, « Quand le numérique détruit la planète », *Le Monde diplomatique*, 1 octobre 2021, consulté le 12 octobre 2021, URL : <https://www.monde-diplomatique.fr/2021/10/PITRON/63595>.

POTTIER Antonin, COMBET Emmanuel, CAYLA Jean-Michel, LAURETIS Simona DE et NADAUD Franck, « Qui émet du CO2 ? Panorama critique des inégalités écologiques en France », *Revue de l'OFCE*, 2020, vol. 169, n° 5, pp. 73-132, doi:10.3917/reof.169.0073.

POUPEAU François-Mathieu, *L'État en quête d'une stratégie énergie-climat*, Presses des Mines, Sciences sociales, 2023, 342 p., doi:10.4000/books.pressesmines.9511.

RÉDACTION La, « Clermont Auvergne Métropole: tout savoir sur la ZFE-m », *Flottes Automobiles*, 31 mai 2023, consulté le 25 octobre 2023, URL : <https://www.flotauto.com/clermont-auvergne-metropole-zfe-20230531.html>.

RÉDACTION La, « Ces clubs de foot professionnels qui ont choisi de se déplacer en train plutôt qu'en char à voile », *Nice-Matin*, 6 septembre 2022, consulté le 27 septembre 2023, URL : <https://www.nicematin.com/faits-de-societe/ces-clubs-de-foot-professionnels-qui-ont-choisi-de-se-deplacer-en-train-plutot-quen-char-a-voile-791758>.

RICHER Cyprien, « Le versement-Mobilité et la question territoriale : vers une redéfinition de la ressource suite à la Loi d'Orientation des Mobilités? », *Transports, Infrastructures & Mobilité*, 2021, n° 527, p. 28.

RIO Nicolas et LOISEL Manon, « Contraintes écologiques et sentiments d'injustice: les collectivités locales en première ligne », *Presses universitaires de Grenoble*, juin 2023, Transition environnementale, Le virus de la recherche.

RIPOLL Fabrice, « Résister à « la mobilité ». (Dé)placements, inégalités et dominations », in *Accès et mobilités. Les nouvelles inégalités*, Clermont-Ferrand, Infolio, Archigraphy poche, 2015, pp. 103-191.

ROUSSEAU Max, « La ville comme machine à mobilité. Capitalisme, urbanisme et gouvernement des corps », *Métropoles*, 11 juin 2008, n° 3, doi:10.4000/metropoles.2562.

SZUBA Mathilde, « Histoire et avenir du rationnement, de 1973 à demain », *Institut Momentum*, 20 juillet 2018, consulté le 2 février 2023, URL : <https://institutmomentum.org/histoire-et-avenir-du-rationnement-de-1973-a-demain>.

SZUBA Mathilde, *Gouverner dans un monde fini. Des limites globales au rationnement individuel: sociologie environnementale du projet britannique de politique de Carte carbone (1996-2010)*, Paris 1, 2014, consulté le 17 février 2023, URL : <https://www.theses.fr/2014PA010540>.

TAILHADES Bernard, « Les émissions de CO2 liées aux déplacements domicile-travail et domicile-études en Languedoc-Roussillon », *Insee Synthèse, Repères pour l'économie de Languedoc-Roussillon*, n° 2, URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1285962>.

TARNOFF Ben, « To decarbonize we must decomputerize: why we need a Luddite revolution », *The Guardian*, 18 septembre 2019, consulté le 18 octobre 2023, URL : <https://www.theguardian.com/technology/2019/sep/17/tech-climate-change-luddites-data>.

WENGLANSKI Sandrine, « Une mesure des disparités sociales d'accessibilité au marché de l'emploi en Île-de-France », *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, 2004, octobre, n° 4, pp. 539-550.

Rapport Secten 2022 - Emissions de gaz à effet de serre et de polluant atmosphérique en France [Rapport], Citepa, 2023, URL : <https://www.citepa.org/fr/secten/>.

Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise 2022 [Rapport], Paris, Arsenal Defence, 2023, 47 p.

Document d'enregistrement universel 2022 [Rapport], Paris, CFE, 2023, 608 p., URL : <https://www.cfe.fr/groupe-cfe/agir-en-entreprise-responsable/responsabilite-societale-dentreprise/rapports-et-indicateurs/rapports>.

« Réduction des émissions de CO2: la France doit « doubler ses efforts », assure Macron », *leparisien.fr*, 28 janvier 2023, consulté le 26 juin 2023, URL : <https://www.leparisien.fr/environnement/reduction-des-emissions-de-co2-la-france-doit-doubler-ses-efforts-assure-macron-28-01-2023-XX6NVGEPHZBDHCBLDEVKEAA37U.php>.

Déclaration de performance extra-financière 2022 - CAMF SAM [Rapport], CAMF, 2023, 52 p., consulté le 20 octobre 2023, URL : <https://www.camf.fr/assurance/la-camf/rse-et-engagements/rse-camf>.

Rail first for business. Accelerating the reduction of corporate travel emissions by shifting to rail [Rapport], Transport & Environment, 2023, 12 p., URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.transportenvironment.org/wp-content/uploads/2023/11/Rail-first-for-business_202311.pdf.

Méthode pour la réalisation des bilans d'émissions de gaz à effet de serre. Conformément à l'article L. 229-25 du code de l'environnement [Rapport], ADEME, ministère de la Transition écologique, 2022, 112 p., URL : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/methodo_BEGES_decli_07.pdf.

Baromètre Forfaits mobilités durables [Rapport], ADEME, ministère des Transports, 2022, URL : <https://www.francemobilites.fr/resultats-du-deuxieme-barometre-forfait-mobilites-durables>.

Rapport de responsabilité sociétale d'entreprise 2021 [Rapport], Paris, Arsenal Defence, 2022, 44 p.

Déclaration de performance extra-financière 2021 - CAMF SAM [Rapport], CAMF, 2022, 25 p., consulté le 20 octobre 2023, URL : <https://www.camf.fr/assurance/la-camf/rse-et-engagements/rse-camf>.

Baromètre Forfaits mobilités durables [Rapport], ADEME, ministère des Transports, 2021, URL : <https://www.francemobilites.fr/resultats-du-deuxieme-barometre-forfait-mobilites-durables>.

« ZFE à Lyon et flottes d'entreprises : comment s'adapter ? », *CPME Rhône*, consulté le 25 octobre 2023, URL : <https://www.cpmerhone.fr/conseil/zfe/>.

Table des matières

Sommaire.....	3
Les auteurs et autrices.....	5
Introduction.....	6
1. Une action publique en quête de leviers pour réduire les émissions de carbone : vers une idée de rationnement ?.....	8
1.1. Vers un renforcement des contraintes sur les déplacements carbonés ?.....	9
1.2. Agir sur les organisations ? Opportunités et contraintes d'une focale sur les mobilités de personnes générées par le travail.....	14
1.2.1. Organisations et responsabilité en matière de déplacement.....	14
1.2.2. Une mobilisation par la loi des organisations en matière de mobilité durable.....	17
1.3. Problématique et champ d'investigation : les organisations sont-elles un levier pertinent pour réduire les émissions de CO ₂ liées au transport ?.....	21
2. Dispositifs d'enquête, méthodologie, terrains et résumé synthétique de l'étude.....	26
2.1. Cinq dispositifs d'enquête.....	26
2.1.1. Un atelier étudiant.....	26
2.1.2. Une première vague d'entretiens exploratoires sur le sujet du rationnement.....	27
2.1.3. Une approche quantitative.....	27
2.1.4. Une enquête qualitative.....	28
Une approche territorialisée menée sur deux territoires.....	28

Quelques éléments quantitatifs sur ces deux territoires du point de vue du CO ₂	36
Une focale sur des groupes multisites.....	44
2.1.5. Une enquête qualitative menée auprès des salarié·es	47
2.2. Périmètre et résultats.....	47
2.2.1. Difficultés méthodologiques lié à l’objet étudié.....	47
2.2.2. Résultats et présentation du plan.....	50
I- La mobilité carbonée liée au travail : un non-sujet dans les organisations ?.....	56
Des cadres organisationnels à réinterroger.....	56
1. Les mobilités carbonées liées au travail sont-elles encadrées ? Un problème en quête de <i>propriétaires</i> dans les organisations.....	57
1.1. Quels interlocuteurs ou interlocutrices pour discuter des déplacements carbonés dans les organisations ?.....	58
1.2. Une préoccupation sans encadrement : focus sur deux cas d’école.....	59
1.2.1. Un opportunisme décentralisé et peu coordonné : le cas de la CAMF.....	59
Une organisation qui dispose de marges de manœuvre.....	60
La réglementation met en dynamique l’organisation.....	60
Les actions répondent-elles à une stratégie cohérente et coordonnée ?.....	61
Enjeux environnementaux et de décarbonation : la difficulté de monter en expertise.....	62
Des avancées certaines mais des choix et des priorités qui peuvent être discutés.....	64
1.2.2. Une exemplarité légaliste en quête de levier : le cas d’une mairie de centre-ville.....	65
Une instrumentation de longue date autour des plans de mobilité d’administration.....	66
Une mobilité liée au travail plus managée que régulée.....	68
Une dynamique légaliste.....	71
2. Les signaux d’une mise à l’agenda pour les employeurs.....	72
2.1. Une préoccupation montante dans la gouvernance des entreprises : focus sur trois cas.....	72
2.1.1. La question des mobilités décarbonées comme innovation managériale à Arsenal Defence.....	73

Une délégation locale par l'employeur au profit d'une écocitoyenneté en entreprise institutionnalisée.	73
Une montée en compétence des salarié·es.....	74
La diffusion de pratiques mobilitaires durables minoritaires.....	75
2.1.2. Un pilotage par les politiques d'achats et de prestations ? Une instrumentation centralisée à CFE...	77
Un outil de centralisation interne.....	78
Un outil de normalisation : entre enregistrement des évolutions du marché et prescription sur les prestataires.....	80
Un outil de montée en expertise et d'instrumentation.....	82
2.1.3. Un sujet éclairé au sein du groupe Mobilit'In (Maréchal).....	84
2.2. Variants et invariants de la construction des déplacements comme problème en entreprise.....	86
3. Miser sur le dialogue social : une stratégie de rupture en manque de leviers.....	87
3.1. LOM et nouvelle stratégie de prise en charge de la question : une appropriation toute relative des mobilités carbonées dans les NAO.....	90
3.1.1. Négociations relatives aux mobilités : un sujet aux contours peu définis et réducteurs.....	90
Une connaissance relative et parcellaire des enjeux de mobilités.....	90
Les RH doivent-elles piloter seules les négociations relatives aux mobilités ?.....	92
3.1.2. Incidences sur la mise en œuvre des dispositifs incitatifs aux mobilités décarbonées.....	93
Un appui à la mise en œuvre du FMD.....	93
Abrogation de l'obligation de produire un plan de mobilité : est-ce vraiment une avancée ?.....	93
Des négociateurs qui limitent le champ des possibles au nouveau cadre réglementaire.....	95
3.2. Démocratie sociale contre démocratie <i>managériale</i> en entreprise : comment outiller le dialogue social ?.....	97
3.2.1. Une écocitoyenneté managériale.....	97
Une mobilisation par incitation managériale.....	98
Quelle représentativité du Gogite ?.....	99
Une mise à distance des outils de la démocratie sociale en entreprise ?.....	100
Un cadrage délimité du champ des possibles.....	102

3.2.2. Une sortie des outils managériaux à contre-courant des dispositifs disponibles.....	104
De multiples leviers managériaux.....	104
Quels effets potentiels d'un renforcement des contraintes sur le dialogue social ?.....	105
Conclusion de la première partie : des initiatives peu lisibles et paradoxales.....	106
II- Un fatalisme en attente de régulation politique ?.....	109
Représentations et sentiers de dépendance.....	109
1. « Que faites-vous pour réduire vos émissions en matière de mobilité ? » : des actions aux impacts et à la durabilité incertains.....	110
1.1. Agir sur les systèmes de mobilité.....	110
1.1.1. L'électrification des flottes.....	110
Un effet boule de neige existant et attendu ?.....	111
Une transition dans les organisations étudiées.....	114
Le risque d'une déresponsabilisation de l'entreprise ?.....	116
1.1.2. Le covoiturage.....	118
1.1.3. Les transports collectifs.....	120
Une dépréciation des services de transport collectif dans les villes moyennes.....	120
Quid des services de ramassage ?.....	122
1.1.4. Les mobilités actives.....	127
1.2. Le télétravail et le distanciel.....	129
1.2.3. Le télétravail comme dynamique de réduction des mobilités liées au travail.....	129
1.2.4. Des modalités de travail non consensuelles.....	131
1.3. Des stratégies foncières en évolution ?.....	133
1.4. Un décalage croissant entre les objectifs publics et les orientations privées.....	138
1.4.1. Premiers scénarios quantitatifs testés.....	139
1.4.2. Principaux résultats des premiers scénarios quantitatifs.....	141

2. Des organisations peu responsables en guise d'héritage ? Instrumentation et représentations de la mobilité liée au travail.....	144
2.1. Des organisations peu responsabilisées ?.....	145
2.1.1. Une représentation partagée ?.....	145
Une responsabilité selon le niveau hiérarchique.....	146
2.1.2. Une représentation individualisante et biaisée du coût de la mobilité.....	148
2.2. L'héritage d'une non-évaluation généralisée des actions dites environnementales (RSE et dispositifs incitatifs).....	149
2.2.1. RSE et marketing entrepreneurial.....	149
2.2.2. Les modalités souples de l'évaluation RSE.....	150
2.2.3. Une judiciarisation en devenir de la RSE comme appui à la mesure des mobilités carbonées liées au travail.....	152
2.3. Des dispositifs à la discrétion des employeurs au risque d'intérêts sociaux peu lisibles.....	155
Un tabou autour des voitures de fonction.....	155
Des intérêts sociaux à la réduction des émissions rendus peu lisibles.....	158
La tension entre situations locales et mesures centralisées : l'enjeu de la subsidiarité.....	159
3. Quels points d'appui ? Outiller les acteurs de la redéfinition du problème environnemental en entreprise.....	161
3.1. Un encadrement du problème en redéfinition autour d'attentes citoyennes : une écocitoyenneté en entreprise.....	161
3.1.1. Un engagement par la direction : le cas d'Arsenal Defence.....	162
3.1.2. Un engagement par les représentants du personnel : le cas du CRRRS.....	163
3.2. Une instrumentation de la décarbonation en évolution.....	165
3.2.1. Les intermédiaires de la mobilité en entreprise : de nouvelles solutions ?.....	165
3.2.2. Vers des scénarios plus radicaux mais plus efficaces en termes d'émissions.....	166
3.3. Au-delà de l'incitation : l'expérience de la contrainte comme opportunité d'innovation.....	171

Conclusion de la deuxième partie : des leviers à inventer sans céder au chant des sirènes solutionnistes.....	174
Conclusion : penser les points d'appui des outils de rupture.....	176
Première hypothèse – Les organisations sont un lieu favorable pour une politique publique touchant les mobilités liées au travail.....	176
Deuxième hypothèse – Les organisations sont un lieu de décisions sur les enjeux de mobilités liées au travail.....	179
Troisième hypothèse – Les organisations sont un levier pour agir au-delà de leur périmètre.....	182
Scénario prospectif.....	185
Contexte et réforme de rationnement des mobilités carbonées liées au travail.....	185
Implications dans les entreprises du Cotentin.....	189
Au niveau individuel.....	193
Récapitulatif des mesures et dynamiques qui accompagne le rationnement des mobilités carbonées liées au travail.....	195
Bibliographie.....	199
Table des matières.....	207
Table des illustrations.....	213
Annexes.....	216
Listes des entretiens exploratoires :.....	216
Tableau des entretiens de l'enquête qualitative 1 :.....	216
Tableau des entretiens de l'enquête quantitative 2 :.....	218
Annexe méthodologique de l'enquête quantitative.....	219

Table des illustrations

Figure n° 1 : « Évolution historique et évolution prévue dans la SNBC de la vitesse, de la demande et des émissions individuelles (y compris CO2 de combustion de la biomasse), 1960-2050 ».....	10
Encadré n° 1 : le point sur les évolutions d'émission de gaz à effet de serre (GES) dans le secteur des transports.....	11
Encadré n° 2 : Le poids des flottes professionnelles dans la répartition des GES.....	14
Figure n° 2 : Évolution des émissions de GES du secteur des transports - France - 1990 / 2019	
Figure 3 : « Évolution des émissions françaises de GES du secteur des transports par mode de transport - France - 1990 / 2019 ».....	14
Figure 4 : Répartition et évolution des émissions de GES des véhicules utilitaires légers (VUL) - France - 1990 / 2019.....	15
Figure 5 : Évolution des émissions unitaires de CO2 des voitures particulières - France - 1990 / 2018.....	15
Encadré n° 3 : Précision terminologique autour des <i>déplacements liés au travail</i>.....	21
Figure n° 6 : « La ville des proximités » selon Topos, agence d'urbanisme des territoires de l'orléanais.....	29
Figure n° 7 : Localisation du pôle économique de La Source. Source : agence d'urbanisme Topos.....	31

Figure 8 : Localisation de la zone d'activité Pôle 45. Source : agence d'urbanisme Topos.....	32
Figure n° 9 : « Le réseau de transport du Cotentin - été 2023 », communauté d'agglomération du cotentin, études et cartographie, Lille, été 2023.....	34
Figure n° 10 : Estimation des émissions de CO₂ et spécificités macro des agglomérations retenues.....	36-37
Figure n° 11 : la mission Transition Écologique dans l'organigramme municipal. Extrait d'un document de présentation interne, Villefaubourg, 9 mars 2023.....	60
Figure n° 12 : Synthèse de l'enquête PDMA 3 de 2021. Villefaubourg.....	61
Encadré n° 4 : un premier bilan des accords négociés sur la mobilité.....	82
Encadré n° 5 : Différents registres de justification de l'avantage donné au diesel.....	106
Figure 13 : « Répartition et évolution des émissions de GES des voitures particulières selon leur mode de motorisation - France - 2019 ».....	107
Encadré n° 6 : Quel effet du versement transport sur les services de ramassage ? Un exemple historique dans l'agglomération lyonnaise.....	119
Figure 14 : localisation du nouveau site de la CAMF dans la Drome. Réalisé par les auteurs et autrice. Fond de carte OpenStreetMap.....	131
Figure n° 15 : Baisses des émissions associées aux différents scénarios testés, Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.....	136
Figure n° 16 : Baisses des émissions associées aux différents scénarios testés selon les catégories socio-professionnelles... 	136
Figure n° 17 : répartition des parts modales des déplacements domicile-travail du CRRRS (site de la Source) comparé aux parts modales des déplacements périurbains de l'agglomération orléanaise.....	158
Figure n° 18 : Baisses des émissions associées aux différents scénarios testés. Source : INSEE, 2018, fichier Mobpro. Calculs des auteurs.....	160
Encadré n° 7 : le processus contrarié d'élaboration d'une politique publique de rationnement des mobilités liées au travail	178

Annexes

Listes des entretiens exploratoires :

- **Thibaud Faucon** (10/11/2022) : ADEME IDF, coordinateur scientifique et technique Résilience territoriale.
- **Aurélien Bigo** (14/11/2022) : chercheur sur la transition énergétique des transports, Chaire Energie et prospérité, Institut Louis Bachelier.
- **Michèle Pappalardo** (18/11/2022) ; ancienne directrice de cabinet du ministre de la Transition écologique et solidaire (2017-2018 ; 1993-1996 ; 2002-2003) ; rapporteure de la Cour des Comptes ; présidente de l'Ademe (2003-2008)
- **Michel Lepetit** (21/11/2022) : vice-président et co-fondateur du laboratoire d'idées The Shift Project, expert associé à la Chaire Energie et prospérité ; chercheur en histoire économique (LIED).
- **Benoit Lebot** (21/11/2022) ; responsables des affaires internationales de la DGITM au ministère de la Transition écologique ; cofondateur de NégaWatt ; carrière à l'Ademe puis dans des organismes internationaux autour de l'efficacité énergétique.
- **Virginie Boutueil** (23/11/2022) : chercheuse au LVMT.
- **Armel Prieur**, (21/12/2022) : porteur de l'initiative Compte carbone.
- **Nicolas Fourmont**, (19/01/2023) : consultant, en charge du traitement des enjeux liés à la décarbonation au sein de la CFDT.
- **Mathilde Szuba**, (14/02/2023) : chercheuse au CERAPS.
- **Arnaud Le Marchand** (19/09/2023) : maître de conférences en sciences économiques à l'Université du Havre.

Tableau des entretiens de l'enquête qualitative 1 :

Bande audio	Terrain	Date réalisation	Enquêteur.ri ces	enquêté.es (poste)
E1_UnivOrleans.wav	Orléans	03/03/2023	Antoine & Nicolas	Vice-président au développement durable de l'université d'Orléans
E2_CRRRS1.wav	Orléans	03/03/2023	Antoine & Nicolas	Responsable RSE
E3_CRRRS2.wav	Orléans	03/03/2023	Antoine & Nicolas	Délégué du personnel
E4_Villefaubourg1.wav (deux bandes)	Mairie	08/03/2023	Antoine	Chef de projet
E5_Veto_1_16mars 2023	Orléans	16/03/2023	Nicolas	Vétérinaire, associée
E6_CAMF1.wav	Multisite	28/03/2023	Antoine & Nicolas	Ressources humaines
E7_CAMF2.wav	Multisite	30/03/2023	Antoine & Nicolas	Dir support opérationnel
E8_CAMF3.wav	Multisite	17/04/2023	Antoine & Nicolas	Direction de l'immobilier et de l'environnement de travail
E9_CFE_Flamanville 1	Cherbourg	18/04/2023	Antoine	Responsable relation territoire
E10_Villefaubourg2 .wav	Mairie	24/04/2023	Antoine	Responsable flotte automobile
E11_Villefaubourg3 .wav	Mairie	24/04/2024	Antoine	élu chargé de mission
E12_Villefaubourg4 .wav	Mairie	26/04/2023	Antoine	Plan de mobilité
E13_CAMF4_NA	Multisite	28/04/2023	Antoine & Nicolas	Responsable RSE et son assistante
E14_Kuruma_12avr 2023	Orléans	12/04/2023	Nicolas	Responsable
E15_CFE2.wav (2 bandes)	Multisite	03/05/2023	Antoine	Responsable service achat et son équipe
E16_OrléansMet.wav	Orléans	22/05/2023	Antoine &	Responsable

v				Axelle	service mobilité
E17_OrléansTop.wa				Antoine &	observatoire
v	Orléans	22/05/2023		Axelle	mobilité
E18_ChernbourgAO	Chernbourg			Antoine &	Responsable
M1	g	02/06/2023		Arnaud	AOM
					Directeur
					gestion de
					site et
E19_ArsenalG1	Chernbourg	02/06/2023		Antoine &	responsable
	g			Arnaud	AOM
					Responsable
E20_CFE3	Multisite	01/06/2023		Antoine	service achat
					et agent
					Responsable
					RSE du site
					et
					responsable
E21_COMBUSTO_JA	Chernbourg	12/06/2023		Antoine	services
MB	g				généraux
					2 membres
					d'un groupe
					de réflexion
E22_ArsenalGOGIT	Chernbourg	12/06/2023		Antoine	interne
E	g				Chargée de
					mission
					conseil
					écomobilité
E23_ChernbourgAO	Chernbourg	12/06/2023		Antoine	auprès des
M2	g				entreprises
					Déléguée
E24_CRRRS3	Montpellier	14/09/2023		Antoine et	syndicale
	er			Nicolas	
	Chernbourg				Délégué
E25_COMBUSTO2	g	11/10/2023		Antoine	syndicale

Tableau des entretiens de l'enquête quantitative 2 :

Annexe méthodologique de l'enquête quantitative

Le volet quantitatif a procédé à des simulations de mesures concernant les déplacements domicile-travail (DT) afin de juger de leurs effets :

- Le renforcement de l'usage des transports collectifs
- Le renforcement de l'usage du vélo
- Le renforcement du recours au covoiturage
- L'électrification du parc de véhicule
- Le renforcement du travail-à-distance
- La réduction des distances domicile-travail

Il s'est agi à chaque fois de procéder à des simulations afin d'estimer le volume des émissions qui seraient économisés sous condition de modification de la réalité par activation des leviers identifiés.

Certaines des simulations sont macro au sens où elles sont opérées à l'échelle des grands agrégats. Par exemple, on teste le scénario d'une électrification du parc automobile en estimant la quantité d'émissions qui seraient économisées sous l'hypothèse d'un taux de véhicule électrique qui passe à 15% – estimation qui passe par le recalcul du niveau d'émissions global sur la base de cette composition hypothétique du parc et par application des émissions unitaires propres aux différents types de véhicules. C'est comme si on convertissait 15% de l'agrégat que représente le total des kilomètres-voiture enregistrés en kilomètres-véhicule électrique. Dans d'autres cas, les simulations sont davantage micro au sens où elles passent par des modifications apportées aux situations individuelles – comme, par exemple, la situation des automobilistes que l'on convertit, si on peut dire, au vélo. Dans tous les cas, les effets systémiques collatéraux que pourraient provoquer de telles modifications sont ignorés.

Les données proviennent du fichier MOBPRO de l'Enquête annuelle du recensement, édition de l'année 2018. Ce fichier contient des informations sur les mobilités domicile-travail d'un très vaste échantillon d'actifs à l'échelle du pays (plusieurs millions d'observations dans le fichier source). La taille de l'échantillon autorise des estimations à l'échelle d'agglomérations comme Orléans ou Cherbourg. Les informations utiles à nos explorations que contient le fichier sont :

- Le lieu de résidence des actifs
- Le lieu de travail habituel des actifs
 - Le mode de transport utilisé habituellement pour le trajet domicile-travail (en six modalités : « pas de transport », « marche à pied (ou rollers, patinette) », « vélo (y compris à assistance électrique) », « deux-roues motorisé », « voiture, camion, fourgonnette », « transports en commun »)
- La catégorie socio-professionnelle des actifs

Ces informations nous permettent d'estimer les émissions de CO₂ dues aux déplacements DT de chaque actif. Cette estimation s'appuie sur les émissions unitaires associées aux différents moyens de déplacements fournis par l'ADEME. Ces valeurs, qui incluent une composante ACV (Analyse du cycle de vie, relative à la production et au recyclage), sont les suivantes :

- Vélo à assistance électrique : 10,7 gCO₂/km (dont 8,7 gCO₂ en ACV)
- Voiture à moteur thermique : 217,6 gCO₂/km (dont 25,6 gCO₂ en ACV)
- Voiture électrique : 103,4 gCO₂/km (dont 83,6 gCO₂ en ACV)
- Motocyclette : 192 gCO₂/km (dont 27 gCO₂ en ACV)
- Scooter : 76,3 gCO₂/km (dont 15,9 gCO₂ en ACV)
- Bus : 112,7 gCO₂/km (dont 8,7 gCO₂ en ACV)²⁶⁶
- Car : 29,4 gCO₂/km (dont 4,4 gCO₂ en ACV)
- TGV : 2,3 gCO₂/km (dont 0,6 gCO₂ en ACV)
- Tramway : 2,7 gCO₂/km (dont 0,5 gCO₂ en ACV)
- Métro : 2,75 gCO₂/km (dont 0,25 gCO₂ en ACV)
- Intercités : 5,9 gCO₂/km (dont 0,6 gCO₂ en ACV)
- RER : 7,3 gCO₂/km (dont 3,2 gCO₂ en ACV)
- TER : 29,6 gCO₂/km (dont 4,8 gCO₂ en ACV)

²⁶⁶ Il faut noter que dans le calcul des émissions propres au bus, on ne tient pas compte de l'existence de bus électriques ou des bus qui fonctionnent au gaz naturel dans certaines lignes du réseau à l'échelle du pays.

Le champ des estimations couvre les actifs à l'exception des agriculteurs et des artisans, commerçants et chefs d'entreprise de plus de 10 salariés – ces derniers n'étant pas des salariés, ils ne rentrent pas dans le champ couvert par la recherche. Nous avons également pris l'option d'exclure les salariés dont la distance DT excède les 200 kilomètres, dans la mesure où en toute vraisemblance, nous n'avons plus affaire là à des navetteurs quotidiens ou quasi-quotidiens.

Un certain nombre d'observations suspectées d'erreurs de saisie ont été recodées :

- Les actifs pour lesquels le mode de transport renseigné est « marche à pied » et dont la distance DT est supérieure à 5 kilomètres. La distance DT pour ces actifs a été fixée à 5 kilomètres.
- Les actifs pour lesquels le mode de transport renseigné est « vélo » et dont la distance DT est supérieure à 30 kilomètres. La distance DT pour ces actifs a été fixée à 30 kilomètres.

Les distances DT sont calculées à partir des informations sur les lieux de résidence et de travail des actifs, renseignées à l'échelle de la commune. Pour l'estimation des distances en cas de déplacement en voiture, en bus, en car, en vélo, en deux-roues motorisé ou en marche à pied, nous avons mobilisé des données sur les distances routières entre tout couple de communes origine/destination en France, produites par Conti²⁶⁷ dans le cadre de sa thèse. Pour les déplacements en transports en commun ferrés (métro, tramway, train, RER, TER), les distances effectivement parcourues ont été estimées par application d'un coefficient aux distances routières :

- Pour les déplacements situés en zone urbaine (soit les déplacements dont l'origine et la destination se situent à l'intérieur d'une même unité urbaine, au sens de l'INSEE, en référence aux périmètres des unités urbaines en 2020) : un coefficient de 1,2
- Pour les déplacements hors zone urbaine (soit les déplacements dont l'origine et/ou la destination se situent hors unité urbaine ou dont l'origine se trouve dans une autre unité urbaine que celle à destination) et locaux (portée inférieure à 100 kilomètres) : un coefficient de 1,3
- Pour les déplacements hors zone urbaine non-locaux (portée supérieure à 100 kilomètres) : un coefficient de 0,9

Nous avons procédé à l'estimation des émissions sur une base annuelle. Cette estimation s'est appuyée sur un certain nombre d'hypothèses. Celles-ci sont d'abord relatives au nombre de

²⁶⁷ Benoit CONTI, *La mobilité pendulaire interurbaine en France face aux enjeux du changement climatique : caractérisation socioéconomique, analyse spatiale et potentiels de report modal*, thèse de doctorat en Aménagement de l'espace et urbanisme, Université Paris Est, 2016.

jours sur une année où les actifs travaillent, sur leur lieu de travail habituel ou ailleurs. Nous fondant sur les réglementations en vigueur, nous sommes partis du principe qu'un salarié à temps plein travaille 214 jours durant une année ordinaire. Les données du Recensement nous permettent de distinguer les actifs qui travaillent à temps partiel mais sans apporter de précision sur la proportion du temps partiel. Nous avons fixé cette part à 80%, ce qui établit le nombre annuel de jours de travail à 178.

Nous avons attribué une quantité de jours de travail à distance aux salariés sur la base de leur catégorie socio-professionnelle : 0,8 jours par semaine en moyenne pour les cadres et professions intellectuelles supérieures, 0,3 jours pour les professions intermédiaires et les employés. Pour les salariés qui habitent à plus de 150 kilomètres de leur lieu de travail, on a estimé le nombre de jours de travail à distance par semaine à 2,5, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle.

Dans l'ensemble, nous avons compté deux déplacements au titre des déplacements domicile-travail, l'aller et le retour, pour les journées travaillées sur le lieu de travail. Pour tenir compte des pratiques de retour à domicile lors de la pause méridionale, pratique désormais minoritaire mais qui semble néanmoins se maintenir, surtout hors Ile-de-France, nous avons considéré qu'un tiers des actifs hors Ile-de-France, qui travaillent à moins de 10 kilomètres de leur domicile et qui se déplacent autrement qu'en transports en commun, rentrent chez eux lors de la pause méridionale un jour donnée de la semaine.

Une autre série d'hypothèses est liée à l'absence d'informations détaillées sur les modes de transport utilisés dans les déplacements effectués en transports en commun. Le bilan carbone n'est pas le même selon que le déplacement s'effectue en métro, tramway, train, bus ou autocar. Nous avons procédé à l'estimation des émissions sur la base suivante :

- Pour les déplacements locaux en zone urbaine (tels que définis ci-dessus), on a estimé à 30% la part des déplacements effectués en transports collectifs urbains ferrés (métro ou tramway) dans les unités urbaines dotées d'un métro ou d'un tramway. Le reste est la part attribuée au bus.
- Pour les déplacements situés dans l'unité urbaine de Paris, nous avons estimé à 60% la part des transports collectifs ferrés.
- Pour les déplacements hors zone urbaine locaux en dehors de l'Île-de-France, on a établi à 60% la part du ferré (TER principalement), le reste étant attribué au car. En Île-de-France, les mêmes proportions sont fixées à 70% et 30% respectivement.
- Pour les déplacements hors zone urbaine non-locaux (portée supérieure à 100 kilomètres), la part du ferré (TGV, train) a été estimée à 90% et celle du car à 10%.

Enfin, un dernier élément de paramétrage est relatif au covoiturage. Sur la base d'une estimation nationale sur la fréquence du covoiturage dans les déplacements domicile-travail quotidiens en automobile²⁶⁸, nous avons considéré que pour 3% des trajets DT en automobile, le conducteur covoiture un salarié sur son lieu de travail.

Sur la base de cet ensemble d'hypothèses, nous avons abouti à une estimation de 1300 kg d'émissions d'équivalent CO₂ en moyenne pour un actif à l'échelle de la France, ce qui semble être un ordre de grandeur en phase avec d'autres sources d'estimation²⁶⁹. Cette moyenne fluctue considérablement selon le secteur d'activité des actifs (on monte de 1080 kg dans le secteur de « l'administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale » à 1840 kg dans le secteur de la construction, en passant par 1640 kg dans l'industrie) et, dans une moindre mesure, selon la catégorie socio-professionnelle (les émissions s'échelonnent de 1015 kg, en moyenne, chez les employés à près de 1500 kg chez les professions intermédiaires et chez les ouvriers).

²⁶⁸ <https://www.ecologie.gouv.fr/covoiturage-en-france-avantages-et-reglementation-en-vigueur>

²⁶⁹ Bernard TAILHADES, « Les émissions de CO₂ liées aux déplacements domicile-travail et domicile-études en Languedoc-Roussillon », *Insee Synthèse, Repères pour l'économie de Languedoc-Roussillon*, n° 2, URL complète en biblio ; Cédric LACOUR, Jérôme SCARABELLO, Fabienne BOGIATTO et Thomas PATENOTTE, « Émissions de CO₂ liées aux déplacements : les longs trajets, en voiture, pénalisent l'Aquitaine », *Aquitaine e-dossier, Insee*, novembre 2013, n° 2, p. 11 ; Benoit CONTI, *La mobilité pendulaire interurbaine en France face aux enjeux du changement climatique*, *op. cit.* Nos estimations d'émissions annuelles par salarié sont globalement plus élevées que celles avancées dans ces publications, la différence pouvant trouver son origine dans les facteurs suivants : (i) nos estimations incluent une dimension ACV, (ii) elles sont plus récentes d'une décennie à peu près, (iii) nous avons gardé dans le champ de l'analyse des mobilités domicile-travail jusqu'à 200 kilomètres.