



## Des innovations non technologiques

### Le service covoiturage du Grand Lyon

Quelles implications en termes de décision publique et de conduite du changement ?

**Brice Dury**

Janvier 2011

#### Résumé

Le covoiturage est l'utilisation commune d'un véhicule par un conducteur non professionnel et un ou plusieurs passagers, dans le but d'effectuer tout ou partie d'un trajet commun. Le service de covoiturage du Grand Lyon est un dispositif mis en place par la mission « temps et services innovants » du Grand Lyon, dans le cadre des PDIE (Plan de Déplacement Inter-Entreprises). Une demande récurrente des entreprises d'un dispositif facilitant le covoiturage avait alors été identifiée.

Le service de covoiturage du Grand Lyon est le premier dispositif d'une telle ampleur et aussi complet (site internet, communication et animation) en France, mis en place par une collectivité. Pour la mission « temps et services innovants », il était primordial que ce soit le Grand Lyon qui porte ce dispositif pour éviter de voir se multiplier des sites de covoiturage trop petits et non interconnectés, ce qui aurait fortement limité les possibilités et donc le développement de cette pratique.

Pour répondre rapidement et efficacement à la demande des entreprises, la mission « temps et services innovants » a confié la réalisation du site internet de mise en relation à un prestataire extérieur, l'entreprise La Roue Verte. Cette prestation a permis de créer un dispositif qui bénéficie à la fois de l'« étiquette Grand Lyon », rassurante pour les usagers d'un service qui met en relation des personnes ne se connaissant pas, et de l'expertise technique et d'usage d'une petite entreprise ayant rodé son activité sur ce type de services.

Le succès que connaît aujourd'hui ce dispositif, pour un coût bien inférieur à ceux qu'auraient engendrés la création de lignes de transport en commun, est un signe fort de la capacité d'une innovation de service à accompagner les nouvelles pratiques de mobilité. Il vient également questionner les méthodes de conduite du changement car ce succès est intimement lié à la démarche d'animation du dispositif, qui bien souvent consiste en un dialogue en face à face entre les relais du dispositif et les salariés des entreprises.

# Sommaire

---

<b>1 Le dispositif de covoiturage du Grand Lyon.....</b>	<b>3</b>
↗ De quoi s'agit-il ?.....	3
↗ Une innovation de service.....	3
<b>2 Portée de l'innovation.....</b>	<b>4</b>
↗ L'intérêt <i>a priori</i> du covoiturage.....	4
↗ Le covoiturage : une pratique en pleine structuration.....	4
<b>3 Genèse du dispositif de covoiturage du Grand Lyon.....</b>	<b>6</b>
↗ Un contexte sociétal propice.....	6
↗ Pour le Grand Lyon : créer un service de covoiturage « maintenant ou jamais ».....	6
↗ Le prestataire : une développeuse et des idées.....	7
<b>4 Quelques éléments de bilan.....</b>	<b>8</b>
↗ Une augmentation significative de la pratique du covoiturage.....	8
↗ Des économies de carbone qui ne coûtent pas cher.....	9
↗ Une démarche qui a fait la démonstration de la capacité du Grand Lyon à innover dans des délais courts.....	9
↗ Un service qui fait parler de lui.....	9
<b>5 Zoom : accompagner le changement.....</b>	<b>11</b>
<b>5.1 Un dispositif qui va au plus près des salariés.....</b>	<b>11</b>
↗ Des sites internet territorialisés.....	11
↗ Animation : vers une conduite du changement par le dialogue en face à face ?.....	12
<b>5.2 Les usages comme facteur de réussite de l'innovation.....</b>	<b>13</b>
<b>6 Quelles perspectives pour les politiques communautaires ?.....</b>	<b>15</b>
↗ Pourquoi le Grand Lyon ? .....	15
↗ La mission « temps et services innovants » : un contexte et des méthodes favorables à l'innovation.....	15
↗ Facteurs de succès et freins.....	17
<b>Annexes.....</b>	<b>18</b>
<b>1 Personnes ressources.....</b>	<b>18</b>
<b>2 Ressources documentaires.....</b>	<b>18</b>

# 1 Le dispositif de covoiturage du Grand Lyon \_\_\_\_\_

## ➤ De quoi s'agit-il ?

Le covoiturage est l'utilisation commune d'un véhicule par un conducteur non professionnel et un ou plusieurs passagers dans le but d'effectuer tout ou une partie d'un trajet en commun<sup>1</sup>.

Le dispositif de covoiturage du Grand Lyon, lancé en février 2009, a pour vocation d'inciter les salariés du territoire à se regrouper dans leurs trajets quotidiens vers leur lieu de travail, en proposant un service facilitant la mise en relation de covoitureurs potentiels. Ce service a été créé par et à l'initiative de la mission « temps et services innovants » de l'institution, au sein de la Direction de la Prospective et du Dialogue Public. La mise en place du dispositif et ses évolutions sont assurées par un prestataire, La Roue Verte, sélectionné par appel d'offre pour une durée de trois ans.

Le dispositif s'articule autour de trois volets :

- la mise en relation des covoitureurs potentiels via un portail internet décliné par territoires et une centrale d'appel pour les salariés n'ayant pas accès à internet,
- un dispositif de communication visant à faire connaître le service,
- un dispositif d'animation incitant les salariés à s'inscrire et à covoiturer.

Le service de covoiturage développé par le Grand Lyon se positionne comme un mode de transport complémentaire des transports en commun.

## ➤ Une innovation de service

Le Grand Lyon n'a certes pas inventé le covoiturage, mais s'est montré innovant en créant à partir de cette pratique un service porté par une collectivité et en concevant pour cela un dispositif novateur. L'innovation ici se situe donc dans la façon dont la collectivité a renouvelé et réinterprété cette pratique en l'intégrant à ses politiques de transport et en mettant en place un dispositif spécifique complet. L'incorporation de la communication et de l'animation dans le service de covoiturage, dès sa création, est une première en France et s'avère d'autant plus innovante que la réussite du service lui est étroitement liée.

Par cette innovation, le Grand Lyon montre qu'innover ne se limite pas à de l'innovation technique, et qu'une innovation de service est à même de modifier sensiblement les modes de vie (ici dans les transports) et d'avoir des impacts importants en terme de réduction des émissions de CO<sup>2</sup>.

D'une manière plus large et au-delà des spécificités du dispositif de covoiturage du Grand Lyon, la collectivité s'est également montré particulièrement à la pointe en se positionnant parmi les premières à porter et mettre en place ce type de service, et qui plus est à une telle échelle.

---

<sup>1</sup> Source : *Le covoiturage en France et en Europe, État des lieux et perspectives*, Certu, février 2008.  
[http://covoiturage\\_en\\_france\\_etat\\_des\\_lieux\\_et\\_perspectives/product\\_info.html](http://covoiturage_en_france_etat_des_lieux_et_perspectives/product_info.html)

## 2 Portée de l'innovation

---

### ➤ L'intérêt *a priori* du covoiturage

Le covoiturage constitue une forme intermédiaire entre transport collectif et transport individuel. D'après la première évaluation du dispositif de covoiturage du Grand Lyon<sup>2</sup>, les trois quarts des covoitureurs réalisaient auparavant leur trajet avec leur véhicule particulier : le covoiturage consiste donc bien à augmenter le nombre de passagers des véhicules en circulation. Actuellement le taux d'occupation des véhicules pour les trajets domicile-travail est de 1,3.

Les principaux avantages du covoiturage évoqués par les utilisateurs sont les économies financières (engendrées par le partage des frais de carburant et de péage), le bénéfice pour l'environnement et la convivialité.

Pour la société, le covoiturage est évidemment un levier pour limiter la pollution (et donc préserver la santé et l'environnement) et la congestion automobile. Il constitue également un moyen de compléter l'offre de transports en palliant notamment aux carences des réseaux de transports en commun (zones peu ou mal desservies).

### ➤ Le covoiturage : une pratique en pleine structuration

On associe généralement la naissance du covoiturage en France à la création en 1958 de l'association ALLOSTOP-PROVOYA qui, la première, a mis en place un système d'« autostop organisé » mettant en relation les adhérents par l'intermédiaire d'un central téléphonique<sup>3</sup>. Le terme « covoiturage » a été importé du Canada par cette même association en 1989. Ce changement de terme traduit également une évolution des pratiques puisque l'idée de « covoiturage » s'avère beaucoup plus large qu'« autostop organisé » et n'a pas les mêmes implications en termes financiers<sup>4</sup>. Le covoiturage peut être spontané (avec des amis, de la famille) ou faire l'objet d'une organisation (c'est le cas du service du Grand Lyon).

Il existe aujourd'hui plus de 200 services de covoiturage organisé en France<sup>5</sup>, parmi lesquels on distingue :

- les services nationaux grand public qui drainent plus spécifiquement les trajets occasionnels,
- les services spécialisés dans le domicile-travail,
- les services locaux tout public et généralistes.

Ces services sont créés et/ou proposés par quatre grands types de structures<sup>6</sup> :

- des structures exclusivement virtuelles (un site internet),
- des associations locales,

---

<sup>2</sup> Enquête sur l'utilisation du service covoiturage du Grand Lyon : Rapport d'analyse, F. Bardin, L. Chesnais, P. Maréchal, N. Premoselli, Université Lyon 2, juillet 2010.

[http://www.espacedestemps.grandlyon.com/Experimenter/doc/enquete\\_covoiturage2010.pdf](http://www.espacedestemps.grandlyon.com/Experimenter/doc/enquete_covoiturage2010.pdf)

<sup>3</sup> C'est en tapant les sept lettres de « PROVOYA » que les adhérents pouvaient joindre le central téléphonique.

<sup>4</sup> Pour une large perspective historique du covoiturage, voir la thèse *Les « altermobilités » : analyse sociologique d'usages de déplacements alternatifs à la voiture individuelle. Des pratiques en émergence ?*, Stéphanie Vincent, 2008.

<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/16/59/PDF/theseSVINCENT.pdf>

<sup>5</sup> Source : *Caractérisation de services et usages de covoiturage en France : quels impacts sur l'environnement, quelles perspectives d'amélioration ?*, Atema / Ademe, juin 2010.

<http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?sort=-1&cid=96&m=3&id=71831&ref=14232&nocache=yes&p1=111>

<sup>6</sup> La structuration de la pratique du covoiturage en France : jeu d'acteurs et institutionnalisation, Stéphanie Vincent, LET/ENTPE, 2008. [http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/03/57/PDF/Com\\_VINCENT\\_ASRLDF\\_2008.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/03/57/PDF/Com_VINCENT_ASRLDF_2008.pdf)

→ des opérateurs privés de covoiturage,  
→ des acteurs publics institutionnels,  
ainsi que des dispositifs créés en marge des PDE, mais qui sont le plus souvent restreints aux salariés concernés par le PDE.

## 3 Genèse du dispositif de covoiturage du Grand Lyon

---

### ➤ Un contexte sociétal propice

On peut dire, et l'augmentation exponentielle des sites de covoiturage le montre, que les dernières années ont vu se croiser un certain nombre de facteurs propices au développement du covoiturage.

La prise de conscience progressive des enjeux environnementaux avec le Sommet de la Terre à Rio (1992) puis le protocole de Kyoto (1997), les préoccupations grandissantes autour de la question du changement climatique ainsi que la perspective d'une future pénurie de pétrole viennent questionner la place de la voiture individuelle dans l'offre de transport. De manière plus pragmatique, l'augmentation du prix de l'essence est une raison fréquemment évoquée par les automobilistes de l'évolution de leurs pratiques de mobilité.

Dans le même temps, le développement d'internet tend à simplifier la conception et la mise à disposition de sites de covoiturage, et surtout permet de toucher plus facilement et plus rapidement des usagers potentiels. Cette « démocratisation » est un élément clé pour un développement du covoiturage, car la multiplication des inscrits augmente significativement les chances de compatibilité.

On peut également supposer que l'émergence de dispositifs comme les vélos en libre service ou les systèmes d'autopartage, et leur forte médiatisation, tendent à faire évoluer les représentations de la voiture et bénéficie – progressivement – aux modes de transport dits « alternatifs ». Ces évolutions contribuent à démontrer que des services peuvent compléter de manière pertinente l'offre de transport. Ce faisant, elles font passer dans les pratiques le concept d'économie de la fonctionnalité (la substitution de la vente d'un service à la vente d'un produit).

### ➤ Pour le Grand Lyon : créer un service de covoiturage « maintenant ou jamais »

Depuis 2006, la mission « temps et services innovants » du Grand Lyon coordonne, avec la DGDEI, les PDIE (Plan de Déplacement Inter-Entreprises). Les PDIE ont pour vocation de proposer un ensemble de mesures pour faciliter et rationaliser les déplacements sur une zone d'entreprise, permettant de mutualiser les moyens et de créer des outils communs. Ils sont financés à 80% par les collectivités (Grand Lyon, Région Rhône-Alpes et Ademe) et 20% par les entreprises. Le territoire du Grand Lyon en compte aujourd'hui 11.

C'est dans le cadre de ces PDIE que le besoin d'outils facilitant le covoiturage s'est exprimé. Les demandes se faisant récurrentes sur les différents territoires, la mission « temps et services innovants » s'est saisie de la question. Le contexte (sociétal et local) étant particulièrement favorable, l'enjeu est alors que ce soit bien le Grand Lyon qui mette en place le dispositif, et rapidement, pour ne pas que se créent des dispositifs trop petits, dispersés et non interconnectés, et pour que la dynamique créée par les PDIE et les attentes des entreprises ne retombent pas.

La mission « temps et services innovants » s'est dotée d'une assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'accompagner dans la préparation du dispositif et l'acculturer sur la question du covoiturage, ce qui lui a permis de passer rapidement un appel d'offre pour le choix du prestataire du service. Le dispositif a été officiellement lancé le 26 février 2009.

## ➤ Le prestataire : une développeuse et des idées

L'entreprise choisie dans le cadre de l'appel d'offre pour la prestation de service de covoiturage est La Roue Verte, une petite entreprise grenobloise d'une dizaine de salariés. Avant d'être une entreprise, La Roue Verte est un site internet ([www.laroueverte.com](http://www.laroueverte.com)) de covoiturage gratuit et grand public, développé par la fondatrice de l'entreprise, Marie Martèse. Elle a créé ce site à titre personnel alors qu'elle était elle-même employée et qu'elle covoiturerait pour se rendre à son travail. Il s'agit alors plus d'un défi de développeur que d'une ambition d'entrepreneur, ce qu'on retrouve dans les propos de Marie Martèse : « *Quand on est informaticien et qu'on est développeur, quand on a une idée de site qui pourrait être pratique, en général on le développe. On prend sur son temps personnel... Ils sont un peu tous comme ça, les développeurs !* ». C'est quand le site a commencé à se faire connaître qu'elle a reçu des mails de personnes intéressées pour « acheter le concept » pour leur entreprise ou leur collectivité. L'entreprise est créée en 2007.

Le principe à l'origine du site est de croiser SIG (Système d'Information Géographique) et covoiturage. Les développements récents de ces outils cartographiques en ligne constituent alors un outil intéressant pour simplifier les démarches de recherche de covoitureurs. Tout l'enjeu est alors de proposer aux internautes une interface la plus simple possible, mais s'appuyant sur une programmation très complexe permettant des propositions calibrées au plus près des besoins.

Le recrutement d'un prestataire extérieur permet ici de s'adjoindre une expertise technique précise et déjà existante. Ce mode de fonctionnement permet tant dans la mise en place que dans le fonctionnement courant (nouvelles versions, optimisation du fonctionnement) de bénéficier de la réactivité d'une petite entreprise, du savoir-faire et des idées qu'elle acquiert dans son activité. Nous verrons ci-après l'importance de ce choix dans les délais de mise en place du dispositif.

## 4 Quelques éléments de bilan

Bénéfices attendus du service covoiturage dans le Grand Lyon	Condition <i>sine qua non</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Économies de CO<sup>2</sup></li><li>→ Réduction des embouteillages</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Développer significativement la pratique du covoiturage</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Centralisation des demandes et besoins en covoiturage (pour un meilleur taux d'appariement)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Proposer un dispositif rapidement (avant une dispersion de l'offre dans de multiples sites)</li><li>→ Donner de la visibilité à ce dispositif</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>→ Économies pour les salariés sur leurs frais de transport</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>→ Proposer des appariements suffisamment nombreux et adaptés</li></ul>

### ➤ Une augmentation significative de la pratique du covoiturage

Il faut préciser que la question de l'évaluation du dispositif et de ses impacts reste actuellement délicate, pour plusieurs raisons :

- le nombre d'inscrits sur le site pratiquant effectivement le covoiturage, et la fréquence des trajets effectués ne peuvent être connus directement puisque le site fait à l'utilisateur des propositions de covoitureurs mais ne peut savoir si ces propositions se concrétisent,
- les coûts et impacts des autres modes de transport de l'agglomération (notamment bus et métro) ne sont actuellement pas connus,
- les services de covoiturage sont émergents et recouvrent des usages très variés qui limitent les possibilités de comparaison des résultats des différents dispositifs.

Comme indiqué précédemment, le développement de la pratique du covoiturage s'inscrit dans une tendance sociétale avérée. L'augmentation de cette pratique dans les territoires concernés par le dispositif ne peut en ce sens pas être uniquement imputée à l'action du dispositif de covoiturage du Grand Lyon. Mais on peut également arguer que, au-delà des salariés directement concernés par ce dispositif, la démarche du Grand Lyon a également pu avoir une influence plus étendue notamment à travers ses actions de communication et sa médiatisation.

Mais malgré ces difficultés et approximations, les résultats de la première évaluation du dispositif font état de chiffres tels que la réussite du dispositif est aujourd'hui une évidence. Les relevés dans deux zones industrielles font état d'un taux de covoiturage de 15%, alors même que le taux moyen de ce mode dans l'agglomération est de 10,6% (enquêtes ménages 2006). Mieux, les diagnostics des PDIE faisaient pour leur part état d'un taux de covoiturage dans les zones industrielles de 3%.



## ➤ Des économies de carbone qui ne coûtent pas cher

Pour la création du dispositif de covoiturage, le coût pour les collectivités par tonne de carbone économisée et le coût par voiture sortie de la circulation sont de loin plus avantageux que ceux qu'aurait engendré la création de lignes de bus.

Le budget de fonctionnement du dispositif covoiturage se répartit de la manière suivante :

- en interne, une chef de projet à 20% d'ETP et un responsable animation à 25% d'ETP,
- en externe une prestation de service pour un budget de 70 000 € la première année (110 000 € les suivantes).

L'enquête sur l'utilisation du service covoiturage du Grand Lyon menée en 2010 estime que le dispositif covoiturage a permis sur un an une économie de 1 098 tonnes de CO<sup>2</sup>, et de retirer 90 voitures de la circulation plusieurs fois par semaine. À titre d'exemple, le Challenge Covoiturage qui a coûté 15 000 € a permis sur une journée de retirer au minimum 747 voitures de la circulation et une économie de 11 tonnes de CO<sup>2</sup>.

## ➤ Une démarche qui a fait la démonstration de la capacité du Grand Lyon à innover dans des délais courts

Lors des pré-diagnostic des PDIE, les besoins en terme d'outils pour le covoiturage sont clairement exprimés par les entreprises, et toutes insistent sur leur volonté d'avoir des réponses « tout de suite ». La mission « temps et services innovants » en prend acte et se le fixe comme objectif, comme l'explique Lucie Verchère-Tortel : *« Sur le covoiturage, ça a été une occasion d'entendre ce que les entreprises nous disaient, sur ce timing de réponse concrète, qui est de dire ok on vous a entendu, vous nous demandez qu'on organise le covoiturage, on va le faire et on va le faire rapidement, pour vous montrer qu'une collectivité locale elle ne vous vend pas des idées à n+3 ou n+4 et qu'on peut le faire rapidement ».*

En interne, la DSIT (Direction des Systèmes d'Informations et des Télécommunications) n'a pas la capacité de répondre rapidement à cette demande et ne possède pas les compétences techniques pour développer ce type d'applications qui nécessite un savoir-faire bien précis. C'est pour ces raisons que le choix est fait de confier la prestation à une entreprise extérieure, qui a déjà développé une expertise technique et d'usage sur les dispositifs de covoiturage. La procédure choisie a permis le développement du dispositif en seulement huit mois (appel d'offre + développement).

## ➤ Un service qui fait parler de lui

Le champ d'influence d'une innovation ne se limite pas à ses impacts chiffrés. Tant pour le succès de l'innovation que pour sa capacité à influencer sur la société, sa médiatisation augmente sa portée et contribue à l'évolution des mentalités.

Le service de covoiturage a été cité à de multiples reprises dans la presse et a fait l'objet de reportages télé. Il est également cité en exemple par des organismes de référence tels que l'Ademe ou le Certu. C'est le premier dispositif de covoiturage aussi complet développé par une collectivité en France, et notamment le premier à intégrer dès le départ l'animation.

Au sein du Grand Lyon, le dispositif de covoiturage mis en place par la mission « temps et services innovants » a reçu un trophée de la performance, une reconnaissance importante au vu des nombreux freins et difficultés rencontrés en interne pour prouver la validité et l'utilité du projet.

## 5 Zoom : accompagner le changement

### 5.1 Un dispositif qui va au plus près des salariés

Bien loin de la virtualité que l'on aurait tendance à associer à un service articulé autour d'un site web, le dispositif de covoiturage du Grand Lyon est un service qui fonctionne en lien étroit avec le territoire et dont le développement s'appuie largement sur des interactions directes entre animateurs du dispositif et salariés.

#### ➤ Des sites internet territorialisés

Il existe un certain nombre de sites internet dédiés au covoiturage, pour la plupart gratuits et accessibles à tous. Pourquoi alors faire appel à un prestataire pour créer des sites internet spécifiques dans le cadre du service covoiturage du Grand Lyon ?

En effet, le dispositif de covoiturage du Grand Lyon prend le parti de proposer des sites internet par territoire, par zone d'activité, même si dans les faits ces sites sont interconnectés et les bases de données communes. Ainsi les premiers sites internet lancés concernaient les zones d'activités Techlid, Perica, Porte des Alpes et Vallée de la Chimie, puis Lyon 7<sup>ème</sup>, Presqu'île, Lyon Sud-Est, puis le site internet Covoiturage-Santé, et enfin Part-Dieu Mermoz et Lyon Est. Certaines entreprises formulent d'autre part la demande de sites « dédiés », avec leur propre logo.



On voit donc que le développement du dispositif de covoiturage se fait en lien avec les situations locales :

- site internet « de territoire », par zone d'activité,
- site internet « conjoncturel » comme le site « Part-Dieu – Mermoz » créé à l'occasion des travaux sur l'entrée Est de Lyon,
- site internet « thématique » comme le site Covoiturage-Santé dédié aux personnels du milieu de la santé dans le Grand Lyon.

Nous verrons dans la partie qui suit le rôle de l'animation dans la réussite du dispositif, mais l'on peut déjà noter que ces déclinaisons facilitent sa mise en œuvre. L'autre intérêt de ces déclinaisons est clairement psychologique : elles contribuent à rassurer les salariés pour les inciter à franchir le « premier pas ». En territorialisant les sites internet, on leur propose non pas de covoiturer « avec n'importe qui », mais avec un collègue, un voisin, un salarié d'une entreprise voisine, etc. Or on sait que l'une des principales barrières à franchir dans le covoiturage est la barrière psychologique, celle de se mettre en relation avec un inconnu.

D'autre part, en qualifiant ainsi les sites internet, on rassure également les salariés sur leurs chances de réussite dans leur recherche d'un covoitureur. En cherchant sur un site « thématique », ils sont sûrs de chercher au bon endroit, plutôt que sur un site généraliste dont ils ne connaissent ni les tenants et aboutissants, ni le trafic.

Arnaud Sarfati, président de Green Cove (un des principaux opérateurs de covoiturage en France) précise ainsi<sup>7</sup> : « *Le nombre d'inscrits sur une plate-forme dépend de l'échelle géographique qu'elle considère : plus on joue la proximité, plus on touche d'utilisateurs. On peut espérer 5 % d'utilisateurs à l'échelle d'un département, 10 % à 15 % à celle d'une commune, et jusqu'à 30 % si le cadre d'action se limite à l'entreprise.* ».

Il ne faut cependant pas faire de la territorialisation du dispositif une règle absolue et immuable. D'une part il ne faudrait pas qu'une trop grande parcellisation devienne synonyme de dispersion et nuise à la cohérence et la compréhension du service. D'autre part on peut imaginer qu'après quelques années de fonctionnement le service évolue vers un fonctionnement plus centralisé, ce qui semble être partiellement le cas pour le service du Grand Lyon qui propose maintenant un site « générique ».

## ➤ Animation : vers une conduite du changement par le dialogue en face à face ?

On l'a dit, le dispositif covoiturage du Grand Lyon s'est notamment illustré en étant le premier service à intégrer l'animation dès son lancement et les différents acteurs du projet s'accordent à dire que sa réussite y est intimement liée. Pour ce dispositif, les actions d'animations représentent la moitié du coût global. En juin de cette année, l'Ademe a publié les résultats d'une étude traitant notamment des conditions de passage à l'acte de covoiturage<sup>8</sup> qui insiste justement sur les effets de la communication et de l'animation pour l'efficacité de ces dispositifs. Elle estime que pour une population théorique de référence de 10 000 salariés, une communication importante permettra d'arriver à 1700 inscrits et 255 usagers alors qu'une faible communication conduira à seulement 300 inscrits et 9 usagers.

Selon Marie Martèse de La Roue Verte, le cycle « vertueux » de diffusion de l'innovation serait le suivant :

---

<sup>7</sup> L'irrésistible ascension du covoiturage, Les Échos.fr, 04/05/10.

<sup>8</sup> *Caractérisation de services et usages de covoiturage en France : quels impacts sur l'environnement, quelles perspectives d'amélioration ?*, Atema / Ademe, juin 2010.

[www2.ademe.fr/servlet/getDoc?sort=-1&cid=96&m=3&id=71831&ref=14232&nocache=yes&p1=111](http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?sort=-1&cid=96&m=3&id=71831&ref=14232&nocache=yes&p1=111)



Pour le service covoiturage du Grand Lyon, l'animation peut relever du Grand Lyon, de son prestataire La Roue Verte et des référents en entreprise. Elle peut prendre différentes formes :

- stands en sortie de restaurant,
- démarchage direct dans les bureaux,
- initiatives des référents en entreprise : dégustations, café-croissant le matin, etc.,
- réunions d'information,
- Challenge Covoiturage, inspiré du Challenge Vélo de l'association Pignon sur Rue, qui récompense les entreprises qui, sur une journée donnée, affichent le meilleur pourcentage de covoitureurs.

On s'aperçoit en rentrant dans le détail de ces actions d'animation que bien souvent quand il s'agit de convaincre, le dispositif en arrive à un dialogue direct entre porteurs du dispositif et salariés des entreprises. Ainsi, les actions de communication permettent de faire connaître le service et de susciter l'inscription des salariés les moins réfractaires, et l'animation vise à convaincre les autres dans un dialogue « en face à face ». Pour Marie Martèse, il faut « *aller au contact pour convaincre les gens* » car « *les gens sont prêts à s'inscrire, mais après pour franchir le pas c'est autre chose* ». L'enquête sur le service covoiturage du Grand Lyon montre que deux personnes sur trois qui essaient le covoiturage continuent. Renforcée par ces chiffres, La Roue Verte axe l'ensemble de sa stratégie de communication et d'animation vers un seul objectif : faire essayer une première fois. Elle développe ainsi un argumentaire autour de cette idée : « commencez par covoiturer une fois par semaine », « la désinscription est aussi simple que l'inscription », etc.

On voit donc que l'animation n'est pas que la contrepartie d'un dispositif « dématérialisé » mais bien un outil d'interaction directe visant à démonter les arguments, réticences et préjugés des automobilistes. La voiture est bien souvent décrite comme un enjeu symbolique sur la question des changements de comportements. Cette stratégie d'interaction directe semble porteuse de questionnements pertinents dans le cadre d'une réflexion sur la conduite du changement, et l'on peut d'ailleurs faire le parallèle entre ces pratiques et le succès d'estime rencontré par les « messagers du tri »...

## 5.2 Les usages comme facteur de réussite de l'innovation

La question des changements de comportement est à rapprocher de celles des usages. Ces deux termes doivent bien être distingués, car là où le « comportement » porte un jugement l'« usage » est neutre. Ceci n'est pas anodin si l'on porte crédit aux propos de Marie Martèse lorsqu'elle dit que bien souvent, sur les changements de comportement, la puissance publique « *est en retard sur ce qu'attendent les citoyens* ». Le besoin exprimé dans l'ensemble des PDIE de dispositifs facilitant le covoiturage va dans ce sens, et on pourrait avancer qu'en intégrant cette demande le Grand Lyon a proposé une réponse à un « non-usage ». Qui d'autre que la collectivité aurait pu porter un dispositif dont le succès dépend de son articulation entre les territoires et l'inter-connexion des entreprises ?

Un autre aspect du dispositif de covoiturage place la question des usages au cœur de la réussite de l'innovation : l'interface du site internet. Le rôle des interfaces graphiques est de plus en plus mis en avant dans le succès des systèmes auxquels il donne accès et cette tendance se vérifie dans le cas du service de covoiturage. Tout l'enjeu de l'interface est de traduire de manière simple et attractive les informations nécessaires à l'utilisation du service, et c'est bien cet enjeu qui est mis en avant par les

concepteurs du site lorsqu'ils insistent sur la nécessité de masquer la complexité des programmes au profit d'un site « *simple mais pas simpliste* ». Car le site doit lui aussi convaincre, et on se rend bien compte que l'utilisateur n'a pas la capacité et surtout l'envie de comprendre un système trop technique ou complexe, à moins d'être un « *covoitureur convaincu* ». Dans le cas du covoiturage, cette question de l'interface est donc particulièrement sensible et l'échec ou la complexité technique auront tôt fait de devenir des arguments pour ne pas changer ses habitudes.

Dans la conception du site web, le développeur doit opérer des choix : à partir de quel taux de compatibilité proposer la mise en relation ? Quelle distance parcourir pour aller chercher le covoitureur ? Etc. Le prestataire du site de covoiturage du Grand Lyon, La Roue Verte, a pu affiner ces choix par son expérience sur d'autres dispositifs et c'est bien une expertise d'usage qui est ainsi mobilisée par le Grand Lyon. Marie Martèse, sa fondatrice, explique d'ailleurs : « *La plupart des développements qu'on fait sont des développements qui sont demandés par nos clients, nos usagers, les entreprises, les référents en entreprise.* ».

Dans l'enquête sur l'utilisation du service covoiturage du Grand Lyon, 51,1% des usagers du site se disent « *satisfaits* » et « *tout à fait satisfaits* » et seulement 10% ne sont « *pas du tout satisfaits* ». Les raisons invoquées pour cette bonne satisfaction sont la simplicité d'utilisation à 50,9% et la clarté des résultats affichés à 35,9%.

## 6 Quelles perspectives pour les politiques communautaires ?

---

### ➤ Pourquoi le Grand Lyon ?

Si certaines collectivités ont également développé leur propre dispositif de covoiturage, il existe de nombreux autres types de service : sites grand public, associatifs, d'entreprise, etc. Pourquoi alors créer un dispositif porté par le Grand Lyon ?

La principale raison qui a poussé la mission « temps et services innovants » à souhaiter un dispositif porté par la collectivité est le risque de voir se développer une multitude de sites, peu efficaces et non interconnectés. Lucie Verchère-Tortel considère ce point comme essentiel à la réussite du dispositif : « *Nous avons cherché à éviter le risque de morcellement du service de covoiturage de l'agglomération au niveau de chaque zone d'activité ; cela aurait pu conduire à un échec du service. Il faut, en effet, une masse critique d'utilisateurs pour que ces dispositifs fonctionnent, d'où la nécessité de rassembler les clients et utilisateurs potentiels* ». La mutualisation permet non seulement des économies d'échelles, mais elle est également un gage d'efficacité du dispositif.

Le Grand Lyon a par ailleurs pu mettre à profit sa connaissance du territoire lors de la mise en place du dispositif, en articulant une vision globale et l'appui territorial de ses développeurs économiques.

Le fait que le dispositif porte la « marque » Grand Lyon est également une garantie importante pour convaincre les salariés des zones d'activité, à double titre. C'est d'abord la garantie d'un dispositif pensé pour l'intérêt commun, sans risque de récupération commerciale et donc peut-être moins enclin à susciter la méfiance. Dans le cas spécifique du covoiturage, c'est aussi un gage de confiance important pour les utilisateurs dans l'incitation à « faire le premier pas ». La mise en relation de personnes ne se connaissant pas est l'une des problématiques sensibles du covoiturage, et l'identification claire du dispositif au Grand Lyon contribue certainement à lever pour partie cet obstacle psychologique.

Lucie Verchère-Tortel explique aussi qu'il est important pour le Grand Lyon de décliner les politiques publiques en actions concrètes, et que le service de covoiturage fait notamment sens dans le cadre du Plan Climat. On peut d'ailleurs noter qu'en la matière, le service covoiturage du Grand Lyon peut se targuer d'un bon bilan écologique et médiatique « pour pas cher ».

Dans l'exemple du covoiturage, on voit donc un montage de projet qui a pu bénéficier à la fois du poids de l'institution, de sa connaissance du territoire, et de la réactivité et de l'expertise technique pointue d'une petite entreprise.

### ➤ La mission « temps et services innovants » : un contexte et des méthodes favorables à l'innovation

Le dispositif de covoiturage du Grand Lyon a été initié et porté par la mission « temps et services innovants » du Grand Lyon, au sein de la Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP). Cette initiative s'inscrit pleinement dans ses missions puisqu'elle est en charge de l'expérimentation de services. Le positionnement et les méthodes de cette mission « temps et services innovants » se sont montrés particulièrement pertinents dans l'exemple de la création du service covoiturage. La DPDP est décrite comme un incubateur intéressant pour ce type de projet. L'innovation y est « plus

*facile* », du fait de sa place particulière dans l'organigramme du Grand Lyon (sous l'autorité directe de la direction générale) et parce qu'elle est un lieu de recherche et d'expérimentation.

Ce positionnement, et sa petite taille, permettent à la mission « temps et services innovants » de faire preuve de réactivité et de disposer de marges de manœuvre. Selon Lucie Verchère-Tortel, chef de projet du dispositif covoiturage, « *innover c'est prendre des risques* ». Ces risques semblent inhérents à la conduite de l'innovation : produire quelque chose de nouveau suppose, en plus de données rationalisées, une vision plus intuitive : « *de l'observation des usages, des pratiques, des modes de vie ambiants* ». Il ne s'agit cependant pas de faire les choses au hasard, et dans l'exemple du covoiturage, un certain nombre d'éléments ont permis de limiter ces risques :

- risque d'échec du dispositif : trois facteurs ont permis d'en assurer la pertinence et la fonctionnalité : la récurrence de la demande dans les zones d'activité, l'assistance à maîtrise d'ouvrage qui a permis une acculturation sur le sujet du covoiturage et le développement du service par un prestataire possédant une expertise technique et d'usage,
- risque financier : le coût pour la collectivité est minime (20 000 €) car le dispositif est peu cher et la mission « temps et services innovants » est allé chercher des financements extérieurs (Région Rhône-Alpes et Ademe),
- risque en terme d'image pour le Grand Lyon : le développement du dispositif s'est fait sans grande communication (la communication a été utilisée pour faire connaître le dispositif auprès des salariés, et non pour vanter son existence). Pour la chef de projet, quand on fait de l'innovation « *il ne faut peut-être pas trop crier à corps et à cri ou trop communiquer au début* ».

L'engagement et les modes de faire de la mission « temps et services innovants » s'avèrent être des caractéristiques précieuses dans la capacité à innover. Elles lui permettent de rebondir plus facilement, de contourner les difficultés et notamment les lourdeurs et lenteurs administratives. Marie Martèse de l'entreprise la Roue Verte insiste sur la qualité de ces modes de faire : « *Ce sont des compétences qui sont rares* ». La mission « temps et services innovants » n'ayant à terme pas vocation à garder le pilotage du dispositif covoiturage, se pose d'ailleurs la question de la future transmission dans les services : « *Internaliser oui, mais avec des vrais personnalités pour mener ces équipes* » anticipe la prestataire.

Au vu de la place que prennent les services dans la société et dans l'économie, et si la question de l'innovation devait devenir un axe stratégique des politiques du Grand Lyon, il pourrait s'avérer souhaitable de voir se renforcer cette mission « temps et services innovants » en charge de l'innovation de service. Se pose également la question de l'articulation entre cette mission et les différents services du Grand Lyon, car c'est aussi par eux que le développement de services devra passer, et il semble que malgré des succès emblématiques comme Vélo'v ou le service de covoiturage, les services ne soient pas encore pleinement considérés comme de « vrais » leviers d'action et d'innovation. L'acculturation interne sur la question des services peut donc être considérée comme l'un des objectifs de la mission « temps et services innovants ».



## ➤ Facteurs de succès et freins

Facteurs de succès	Freins, difficultés
<p><b>Internes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Portage par la DPDP</li> <li>→ Modes de faire de la mission « temps et services innovants »</li> <li>→ Dispositif « léger » (pas de grosses infrastructures, de gros investissements),</li> <li>→ Intégration d'un dispositif d'animation dès le lancement</li> <li>→ Service proposé par l' « institution » Grand Lyon</li> </ul>	<p><b>Internes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Convaincre que le besoin existait</li> <li>→ Montrer l'intérêt d'un portage par le Grand Lyon</li> <li>→ Délais : 6 mois incompressibles de l'appel d'offre</li> <li>→ Lourdeurs administratives</li> <li>→ Obtenir un budget</li> <li>→ Estimer le coût de l'innovation</li> </ul>
<p><b>Externes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Financements externes (Région Rhône-Alpes et Ademe)</li> <li>→ Expertise et réactivité du prestataire, qualité et simplicité de l'interface web</li> <li>→ Déploiement par territoire</li> <li>→ Événements ponctuels : grèves, pénurie d'essence, etc.</li> </ul>	<p><b>Externes :</b></p>
<p><b>Sociétaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prise de conscience environnementale</li> <li>→ Augmentation du prix de l'essence</li> <li>→ Développement et médiatisation de services de type vélos en libre service ou autopartage</li> </ul>	<p><b>Sociétaux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les salariés sont « monomodes » de transport</li> <li>→ Lien à l' « objet voiture », force des habitudes</li> <li>→ Réticence à rentrer en contact avec des inconnus</li> </ul>

# Annexes

---

## 1 Personnes ressources

Lucie Verchère-Tortel, Grand Lyon, Direction de la Prospective et du Dialogue Public, mission « Temps et services innovants ».

Michel Fourot, Grand Lyon, Direction de la Prospective et du Dialogue Public, animateur PDIE.

Marie Martèse, entreprise La Roue Verte (Grenoble).

## 2 Ressources documentaires

### ➤ Études

*Caractérisation de services et usages de covoiturage en France : quels impacts sur l'environnement, quelles perspectives d'amélioration ?*, Atema / Ademe, juin 2010.

[www2.ademe.fr/servlet/getDoc?sort=-1&cid=96&m=3&id=71831&ref=14232&nocache=yes&p1=111](http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?sort=-1&cid=96&m=3&id=71831&ref=14232&nocache=yes&p1=111)

*Le covoiturage en France et en Europe, État des lieux et perspectives*, Certu, février 2008.

[http://covoiturage.enfrance.net/etat-des-lieux-et-perspectives/product\\_info.html](http://covoiturage.enfrance.net/etat-des-lieux-et-perspectives/product_info.html)

*Enquête sur l'utilisation du service covoiturage du Grand Lyon : Rapport d'analyse*, F. Bardin, L. Chesnais, P. Maréchal, N. Premoselli, Université Lyon 2, juillet 2010.

[http://www.espacedestemps.grandlyon.com/Experimenter/doc/enquete\\_covoiturage2010.pdf](http://www.espacedestemps.grandlyon.com/Experimenter/doc/enquete_covoiturage2010.pdf)

*Le covoiturage dynamique, étude préalable avant expérimentation*, Certu, janvier 2009.

*Usages et attitudes des utilisateurs du site internet Covoiturage.fr*, Maïf (en collaboration avec covoiturage.fr), décembre 2009.

[www.covoiturage.fr/blog/images/communiques/Etude\\_MAIF\\_covoiturage.fr.pdf](http://www.covoiturage.fr/blog/images/communiques/Etude_MAIF_covoiturage.fr.pdf)

*Les nouvelles mobilités, adapter l'automobile aux modes de vie de demain*, Centre d'analyse stratégique, novembre 2010.

[www.strategie.gouv.fr/article.php3?id\\_article=1284](http://www.strategie.gouv.fr/article.php3?id_article=1284)

### ➤ Thèses

*Les « altermobilités » : analyse sociologique d'usages de déplacements alternatifs à la voiture individuelle. Des pratiques en émergence ?*, Stéphanie Vincent, 2008.

<http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/16/59/PDF/theseSVINCENT.pdf>

### ➤ Articles

*La structuration de la pratique du covoiturage en France : jeu d'acteurs et institutionnalisation*, Stéphanie Vincent, LET/ENTPE, 2008.

[http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/03/57/PDF/Com\\_VINCENT\\_ASARDLF\\_2008.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/03/57/PDF/Com_VINCENT_ASARDLF_2008.pdf)

*L'irrésistible ascension du covoiturage*, Les Échos.fr, 04/05/10.