

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Économie et sens

*organisé en collaboration avec le
Collège des Bernardins et Le
RAMEAU, avec l'appui de la
Fondation Crédit Coopératif et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Airbus Group
Algoé²
ANRT
Be Angels
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
Obifive Hr Valley²
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} mai 2015)

WIMOOV, INVENTER LA MOBILITÉ POUR TOUS

par

Florence GILBERT
Directrice générale de Wimoov

Séance du 4 février 2015
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Que de chemin parcouru en vingt ans depuis que trois étudiants de Nanterre, bloqués par une grève des transports, ont décidé de venir en aide à leurs condisciples en instaurant un service de covoiturage ! Depuis lors, l'idée a fait son chemin : du dépannage circonstanciel, la réflexion s'est étendue à l'identification des besoins des personnes en quête d'emploi et à l'opportunité de mettre en place des réponses diversifiées pour faire disparaître les freins à leur mobilité, cause majeure d'exclusion sociale. De nouveaux métiers ont ainsi été créés, des partenariats noués avec de grandes entreprises ou des collectivités territoriales. Désormais, ce sont dix-neuf plateformes de mobilité qui sont réparties sur la quasi-totalité du territoire national et des publics nouveaux dont les besoins sont identifiés et auxquels des réponses innovantes sont apportées. Et il reste bien du chemin à parcourir encore...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management), J. Bourgeois, A. Dunoyer de Segonzac (PDS conseil), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), C.-B. Heidsieck (Le RAMEAU), P. Lefebvre (École de Paris du management), V. Leray (RM & Formation), F. Lhomme, M. Portmann (ASHOKA), Y. Rineau (Connexions & Synergies), C. Riveline (Mines ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), S. Separi (ENS Cachan), P. Souplet (Université Paris Ouest La Défense), J. Tribout (SNCF), F. Weill (École de Paris du management).

EXPOSÉ de Florence GILBERT

Cela fait bientôt vingt ans que notre aventure a commencé. À cette époque, jamais nous n'aurions imaginé inventer un nouveau métier, celui de conseiller en mobilité, et pousser ainsi une nouvelle thématique sur le marché. Nous avons suivi nos passions avant d'identifier un besoin et, ensuite, nous avons poursuivi notre chemin en nous appropriant cette phrase de Goethe : « *Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le ! L'audace a du génie, du pouvoir, de la magie.* » Étant d'une nature très impatiente, il m'a cependant fallu aussi apprendre que « *patience et longueur de temps font plus que force ni que rage* », second adage que j'ai désormais affiché dans mon bureau pour m'en souvenir chaque jour.

« Liberté, égalité, mobilité ! »

Depuis sa création, Wimoov a fait sienne la devise « *Liberté, égalité, mobilité !* ». Aujourd'hui, Wimoov, ce sont quatre-vingt-onze salariés, cent cinquante bénévoles, cinquante et un mille adhérents et 4 800 000 euros de budget en 2014. Nous sommes une entreprise du secteur social et solidaire et une structure du GROUPE SOS¹ depuis 2007. Nous avons une double activité : d'abord, le développement de la mobilité et, à travers cent quatre-vingt événements de sécurité routière qui touchent deux cent mille jeunes chaque année, des actions de prévention et de covoiturage, la nuit, pour les aider à rentrer chez eux en toute sécurité quand ils sortent. Nos dix-neuf plateformes de mobilité sont réparties sur la quasi-totalité du territoire national.

Du covoiturage à la mobilité pour tous

L'automne de 1995 est marqué par de très grandes grèves des transports qui paralysent les gens partout en France. À l'université de Paris X Nanterre, où trois étudiants décident spontanément de mettre en place un service de covoiturage pour venir en aide aux étudiants. Pour cela, nous gérons la mise en relation des conducteurs et des passagers sur le site de l'université. Cette initiative rencontre un très grand succès, d'autant que nous réglons ainsi des problèmes de mobilité qui sont ignorés en temps normal. De fait, quand on habite dans une banlieue proche de Nanterre et que l'on n'a pas de véhicule, on est obligé de passer par Paris, ce qui impose parfois plus d'une heure de trajet, là où un quart d'heure aurait suffi en voiture. Le covoiturage propose donc une solution rapide de mobilité mais, bien qu'ayant répondu à une vraie problématique, tout s'arrête, à notre grand regret, à la fin des grèves.

À partir de cette même idée, en 1998, nous allons donc créer l'association Voiture & Co. C'est l'époque de l'arrivée sur Internet de tous les sites de covoiturage, qui sont cependant tous confrontés à la même difficulté que nous avons rencontrée en 1995. En effet, si ces expériences s'essouffent c'est, selon nous, faute d'avoir sur place une personne, clairement identifiable, qui gère l'ensemble du dispositif et, en particulier, la relation entre conducteurs et passagers. Aujourd'hui, nous appelons cet acteur un conseiller en mobilité. Voiture & Co va donc relancer le covoiturage dans l'université de Nanterre mais, désormais, il sera géré par ce conseiller. Très vite les résultats vont être probants. En 2002, une étude commanditée par la RATP et l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) montre en effet que 14 % des étudiants et des personnels de l'université se déplacent par ce biais, ce qui représente une véritable part modale. À titre de comparaison, le covoiturage ne représente, au plan national, que 2,8 % des déplacements et 9 % au maximum dans les entreprises qui l'ont mis en place pour leurs salariés.

Dès lors, nous sommes devant une alternative : forts de notre succès, nous pouvons choisir de ne faire que du covoiturage, ce qui ne répond cependant qu'à certaines problématiques très précises ; ou bien nous nous disons que ce n'est qu'une solution complémentaire à d'autres

¹ Créé en 1984, le GROUPE SOS, avec ses 10 000 salariés et ses 300 établissements, est une des premières entreprises sociales européennes.

modes de transport existant par ailleurs et ce qu'il faut alors, c'est former les gens à les utiliser de la manière la plus efficace. C'est cette seconde voie que nous allons choisir afin d'amener chaque utilisateur, étudiant ou professionnel, vers le moyen de transport optimal.

Derrière ces choix, nous affichons une forte volonté environnementale et l'ambition d'optimiser l'utilisation du véhicule individuel, tant du point de vue de la pollution qu'il génère que de sa place dans la ville : l'université de Nanterre n'offre ainsi que quatre cents places de parking alors que ce sont plus de quatre mille voitures qui y viennent chaque jour créant des gênes considérables en stationnant dans les alentours.

En septembre 2005, nous créons donc notre première plateforme de mobilité durable à l'intention du grand public : la Maison des transports. Nous visons, en particulier, les entreprises et les collectivités, et nous sommes multiservices, c'est-à-dire que notre ambition est d'accompagner ces divers publics vers l'ensemble des modes de mobilité présents sur un territoire afin d'en être, en quelque sorte, la porte d'entrée. Nous travaillons beaucoup sur le covoiturage étudiant et, à Marseille, l'administration du campus universitaire du Luminy, très excentré, nous sollicite alors pour l'ouverture d'une seconde Maison des transports qui ouvre en octobre de la même année.

Une plateforme de mobilité, c'est un guichet unique, un lieu physique, là où se trouve notre conseiller en mobilité. Il est la pierre angulaire de notre dispositif : sans lui, rien ne fonctionne ! Il évalue les capacités physiques et psychologiques de la personne ; il fait un diagnostic de la manière dont la personne se déplace aujourd'hui ; il vérifie les difficultés que la personne peut avoir pour se déplacer qui sont de nature diverse : « *J'ai eu un accident dans les transports* », « *J'ai peur dans les transports* », « *Je ne sais pas prendre les transports* », etc. Nous martelons un slogan : pour chaque déplacement, on peut trouver une alternative et rien ne nous oblige à être monomode, que ce soit voiture, bus ou autre. Nous complétons tout cela par une sensibilisation à la sécurité routière et à la mobilité durable ainsi que par une incitation au report modal.

À cette époque, nous en tenir là aurait été périlleux : sur ces territoires, les solutions alternatives n'existaient pas. L'autopartage et Autolib' n'étaient pas encore apparus, l'utilisation du vélo était peu répandue et nous n'avions donc guère de services à proposer. Notre ambition a donc été de les créer. Nous avons mis à la disposition des usagers des vélos et des scooters électriques, initiative que nous avons complétée par une information sur les transports en commun et sur le développement du covoiturage et de l'autopartage. Cela constitue notre branche Services matériels.

Nous avons alors constaté que certains adultes ne savaient pas faire de vélo. Pour pouvoir leur louer nos vélos, nous avons mis en place des formations dédiées et, de là, nous avons créé toutes les autres formations permettant d'accompagner l'utilisation des divers moyens de transports. Ce sont, par exemple, des formations à la lecture des cartes et des plans de bus puisqu'il faut bien pouvoir les "décortiquer" afin de comprendre comment se déplacer.

Wimoov, un acteur local de la mobilité

Notre objectif étant de promouvoir la mobilité pour tous, le risque était que ces animations ne soient que des accompagnements. Nous nous sommes ainsi aperçus que l'on pouvait louer un vélo à quelqu'un, le former à son utilisation mais que, malgré cela, cette personne ne l'utilisait toujours pas pour aller au travail, faute de pistes cyclables adaptées dans la ville ou du fait de l'insécurité du parcours. Il nous fallait donc accompagner cette personne pour pouvoir, avec elle, surmonter ces freins, trouver un itinéraire la mettant en confiance et lui permettre d'utiliser régulièrement ce mode de transport. Rien n'étant systématique chez nous, de telles actions découlent du bilan qui est fait par le conseiller. Nous mettons également en place ce type d'accompagnement pour des personnes malvoyantes ou handicapées, lors d'un changement de travail par exemple, afin qu'elles se sentent en sécurité lors de leur premier déplacement et qu'elles puissent ensuite être autonomes dans leur mobilité. Notre but n'est pas de les rendre dépendantes de notre dispositif mais bien de les en sortir le plus rapidement possible.

Nous sommes un acteur local de la mobilité, ce qui est essentiel pour nous. Au départ, nous avons été obligés de créer certains dispositifs mais nous n'avons pas vocation à être des gestionnaires de flottes de vélos ou de scooters. Notre ambition est de travailler avec les opérateurs et les collectivités pour que, sur le territoire où nous sommes implantés, se créent les moyens de transport dont les citoyens ont besoin.

Mais, en 2005, il est encore trop tôt. Les collectivités n'ont pas de budget dédié à la mobilité durable, elles ne la perçoivent pas encore comme un enjeu essentiel, pas plus que nos concitoyens qui ne sont guère prêts à payer pour changer de mode de transport. De ce fait, le modèle économique de notre plateforme n'était pas viable. Pour pouvoir équilibrer nos comptes, nous allons alors nous tourner vers les aides destinées à des publics spécifiques, en particulier celles destinées à faciliter le retour à l'emploi. Certaines personnes, spontanément, viennent quand même nous voir, en particulier quand elles résident dans des quartiers dits prioritaires, dans lesquels elles n'ont aucun moyen de transport à leur disposition et qui y sont alors enfermées. Ces publics sont prêts, contrairement aux autres, mais personne ne leur propose d'alternative réaliste au véhicule individuel qu'ils n'ont pas les moyens d'acheter.

Nous constatons cependant une réelle prise de conscience de la part des accompagnateurs à l'emploi, tous organismes confondus. Depuis des années, ils sont en effet confrontés au frein de la mobilité dans les parcours d'accession à l'emploi et leurs réponses, ne constituant qu'un moindre mal, sont partielles, jamais fédérées et toujours très disséminées sur un même territoire. Dès lors, face à cette convergence de la demande des usagers potentiels et des accompagnateurs à l'emploi, nous allons pouvoir créer notre première plateforme d'accompagnement à la mobilité, à destination, cette fois-ci, des publics en insertion. Là où la mobilité classique créait des exclusions, nous allons nous efforcer de mettre en place une mobilité inclusive, permettant à tous de sortir de l'isolement et de redevenir autonomes.

La mission de cette première plateforme va donc être, tout en gardant ce que nous avons créé avec la précédente plateforme de mobilité durable, de fédérer les multiples initiatives locales et d'accompagner au mieux nos bénéficiaires, en lien avec leur parcours emploi. Cette première plateforme de mobilité va être créée à La Ciotat, avec un fort accompagnement de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) qui sera un copporteur du projet, financera l'expérimentation et nous permettra de lever toutes les barrières. Nous mettrons en place un comité de pilotage réunissant l'ensemble des collectivités locales et des entreprises intéressées par un tel dispositif. La plateforme sera ainsi multi financée par de multiples clients. Après deux ans, mille deux cents personnes seront accompagnées par cette plateforme, avec un taux de retour à l'emploi de 68 %. Ce dispositif entre toujours dans une logique de prescription : Pôle emploi, les missions locales, etc., sont formés par notre association à détecter les difficultés de mobilité et à nous adresser les personnes concernées. Wimoov, ayant l'ensemble des solutions à sa disposition, peut alors remplir son ambition de rendre la personne libre et autonome dans sa mobilité.

Notre cœur de métier : l'accompagnement individuel

Notre cœur de métier est donc l'accompagnement individuel et c'est ce sur quoi Wimoov se concentre aujourd'hui. Pour cela, nous avons dû faire énormément de lobbying pour expliquer la place de l'humain dans le changement des pratiques et leur accompagnement, les bénéficiaires étant l'ensemble des publics vulnérables d'un territoire. Cet accompagnement se fait via les bilans de compétences mobilité et l'orientation des bénéficiaires vers les bons opérateurs locaux, leur formation et leur suivi vers une mobilité autonome puisque nous les rencontrons régulièrement après la mise en place de ces actions. Ces dernières sont financées pour moitié par les collectivités, les entreprises et l'ensemble des acteurs du territoire.

Notre ambition est de coconstruire avec les acteurs locaux ces parcours de mobilité. Mais nous avons toujours eu la surprise de constater que les services d'insertion et les services de transport étaient très cloisonnés, chacun travaillant sur son propre public. Nous avons donc commencé à fédérer ces divers acteurs pour que les uns puissent proposer aux personnes en insertion l'ensemble des solutions de mobilité présentes sur le territoire et que les autres identifient les besoins de ces mêmes personnes, jusque-là exclues de la mobilité. En complément, nous essayons de nous adapter en proposant, avec nos partenaires, les solutions de mobilité, innovantes et pragmatiques, dont le territoire a besoin.

Au vu des résultats de la plateforme de La Ciotat, sur un territoire périurbain, nous avons voulu vérifier que les solutions que nous proposons pouvaient fonctionner sur des territoires tant urbains que ruraux et mesurer l'opportunité de les étendre à l'ensemble du territoire national. Nous avons donc créé nos deux nouvelles plateformes, l'une sur un territoire rural, dans le Gers, et l'autre en zone urbaine, dans les Yvelines. Dans le premier cas, les solutions expérimentées sur le territoire périurbain se sont avérées adaptées, en mettant l'accent davantage sur la mise en place de solutions de mobilité que sur la formation. En revanche, en territoire urbain, nous nous sommes trouvés face à des publics très éloignés de l'emploi. C'est alors la formation à l'utilisation des moyens de transport déjà existants qui s'est avérée prégnante.

Des rencontres essentielles

En 2007, alors devenue directrice de l'association, je me dis que, pour poursuivre son développement et être innovant, il faut avant tout qu'elle soit gérée au mieux. N'étant pas de nature à passer le plus clair de mon temps dans un bureau, je vais rencontrer les acteurs du GROUPE SOS avec qui nous partageons nombre de valeurs essentielles ainsi qu'une volonté de proposer des solutions dans le cadre de l'entrepreneuriat social et solidaire. Nous serons donc la première structure à entrer dans le GROUPE SOS alors que notre santé est florissante et que notre développement est prometteur. Mais cette démarche s'inscrit pleinement dans notre ambition de coconstruire et d'innover.

Nos résultats sont donc très positifs : en moyenne, sur toute la France nous constatons aujourd'hui un taux de retour à l'emploi de plus de 50 % chez les mille deux cents bénéficiaires suivis, en moyenne, par chacune de nos dix-neuf plateformes. Pour suivre ces évolutions, nous travaillons sur un indice de mobilité qui nous permet de mesurer l'impact exact de Wimoov sur la mobilité de la personne en comparant les scores réalisés lors de son bilan de mobilité et ceux obtenus à la fin de son accompagnement. Si la personne avait l'ensemble des compétences requises, Wimoov va lever l'hypothèque de la mobilité et tout cela lui permettra alors de retrouver un emploi.

Le besoin ressenti sur l'ensemble du territoire national est de trois cent cinquante plateformes, correspondant généralement chacune à une communauté d'agglomérations. Notre ambition est d'en avoir vingt-cinq d'ici la fin de l'année 2015. Mais, face à ce développement potentiel important, notre banque, considérant que nos plateformes sont financées à 80 % par les collectivités et que cela crée un besoin en fonds de roulement considérable, va cesser de nous accompagner dans notre développement. De fait, nos subventions ne nous sont versées qu'entre neuf mois, pour les financements nationaux, et vingt-quatre mois, quand il s'agit de financements sociaux européens ! Globalement, notre budget est équilibré mais ce *business model* est intenable. Avec un impact social tel que le nôtre, il nous paraît cependant invraisemblable de ne pas pouvoir continuer. Que faire ? Des rencontres !

Une première rencontre va être essentielle pour l'association, celle du RAMEAU², qui va nous permettre de clarifier nos ambitions et notre vision, de faciliter la résolution de nos

² Le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée sur la coconstruction du bien commun au travers de partenariats novateurs entre les associations et les entreprises.

difficultés face aux banques et de faire d'autres rencontres, en particulier avec des entreprises du CAC 40, ce qui va nous permettre d'être ambitieux et innovants.

La deuxième rencontre va se faire avec Renault, grand acteur de la mobilité, mais d'une mobilité restreinte à celle des possesseurs de voitures. En investissant dans Wimoov, c'est à une réelle mobilité pour tous qu'ils accèdent en nous permettant de développer nos vingt-cinq plateformes prévues pour la fin 2015. La Caisse des Dépôts et Consignation va suivre, ce qui sera essentiel pour nous. Avec Renault, nous avons des sujets communs : nous proposons des voitures en location dans nos plateformes. Nous proposons aussi les services de garages solidaires³, mais ceux-ci ne peuvent offrir une qualité de services comparable à celles des concessionnaires Renault, auxquels nos bénéficiaires n'ont pas les moyens d'accéder. Nous allons donc travailler avec le constructeur pour cocréer le premier service de concessionnaires solidaires, offrant à nos bénéficiaires des prestations aux mêmes standards de qualité qu'aux autres usagers, mais sans y appliquer de marge. Il nous a fallu faire un énorme travail de lobbying en interne pour que les enjeux de cette opération soient bien compris par l'entreprise mais, tant en termes de ressources humaines que de nouveaux publics pour Renault, cela a été une belle aventure.

Quelques mois plus tard, nous avons eu la chance de rencontrer Total, dont la vision de ses partenariats avec des associations, très intéressante pour elle, est de renforcer leurs fondamentaux. Le Groupe va donc nous apporter son soutien dans notre passage de neuf à vingt-cinq plateformes et dans le changement d'organisation que cette mutation implique. Chaque plateforme comptant trois conseillers, Total va nous accompagner dans la gestion de cet important recrutement et financer les premiers postes du centre de ressources et formation. Cela va alors nous permettre d'enclencher véritablement notre dynamique de développement, d'autant qu'en 2009, la région Île-de-France crée son premier budget dédié à une plateforme de mobilité ce qui va désormais lui permettre, elle aussi, de financer la mobilité durable.

Voiture & Co devient Wimoov

Désormais, nous nous disons que nous devons être porteurs de l'évolution de la mobilité et ne plus être assimilés à un seul mode de déplacement, Voiture & Co étant née, en 1998, du seul covoiturage. Notre ambition est désormais d'afficher un nom proposant un choix plus vaste et nous devenons Wimoov. *Wi* veut certes dire *Nous*, mais laisse également entendre *Oui*, donc *Oui au mouvement*, et donc : *Ensemble, nous allons pouvoir nous déplacer*. Ce nouveau nom nous semble en parfaite adéquation avec ce que nous avons choisi de faire.

Dans les faits, il s'agit alors d'un vrai changement de paradigme. Nous continuons à travailler avec eux mais, si nous voulons que les pouvoirs publics et l'ensemble des opérateurs se disent que la mobilité est un réel enjeu, il me paraît désormais impossible, alors que nous allons bientôt être trois cent cinquante salariés dans l'association, que cette dernière mène seule à bien cette tâche de mobilisation. Il me faut donc réunir, à nos côtés, des personnes d'influence capables de coconstruire avec nous la mobilité inclusive de demain.

Nous allons donc créer à cet effet un laboratoire de la mobilité inclusive dont le premier objectif sera de réaliser des études montrant que ce sur quoi Wimoov travaille depuis quinze ans est une véritable problématique. En France, sept millions de personnes sont en insertion, soit 20 % de la population active, et sont concernées par ces freins au retour à l'emploi, et plus particulièrement les jeunes. Pour cela, nous allons réunir quinze acteurs, des collectivités, des opérateurs de l'insertion ou de la prise en charge des personnes âgées, des entreprises et des associations, afin, dans un premier temps, de mettre en place une information sur l'importance de la mobilité inclusive dans notre pays et, dans un deuxième

³ Le concept de garage solidaire vise à donner à chacun la possibilité d'entretenir son véhicule dans de bonnes conditions et à moindre coût. La structure peut être gérée par un professionnel, par un particulier ou par une association, et les emplacements ou ponts de levage sont loués à l'heure, à la journée ou au mois.

temps, d'élaborer des solutions collectives pérennes que chacun, isolément, serait dans l'incapacité de créer.

L'ensemble des métiers autour de la mobilité reste encore à inventer et il nous a fallu, en priorité, professionnaliser les métiers de conseillers mobilité que nous avons créés intuitivement. Il nous a fallu également constituer un lexique référentiel de ces pratiques innovantes, afin que nous puissions tous tenir un même langage face aux financeurs en ne les laissant pas réduire la mobilité à la simple location de voitures. Cette année, nous créons un certificat de qualification professionnelle (CQP) pour nos conseillers mobilité afin de leur permettre de valider ce que nous avons développé en interne et dont d'autres opérateurs commencent à s'emparer.

L'élargissement des publics

Face aux évolutions démographiques et au vieillissement de la population, les solutions actuelles sont déjà largement inadaptées et méconnues et leurs évolutions constituent un véritable défi pour notre société. Il nous semble donc essentiel de travailler sur les besoins des personnes âgées qui ne se voient proposer, comme alternative à leur isolement, que des solutions de transport à la demande sur lesquelles elles n'ont que peu d'informations et qui les rendent dépendantes d'un dispositif unique. Nous souhaitons donc proposer aux personnes déjà dépendantes l'ensemble de nos services, au même titre qu'à nos autres bénéficiaires, mais nous souhaitons également anticiper ces besoins en abordant plus tôt, avec des personnes encore autonomes, les évolutions à venir de leur mobilité, sachant que plus elles se déplaceront en marchant ou à vélo, plus longtemps elles préserveront leur autonomie.

Pour le chef d'entreprise que je suis, c'est également une source de revenus nouvelle et un *business model* différent, en touchant une population disposant, pour une part, de revenus suffisants qui lui donnent les capacités de financer sa participation et nous permettent de mutualiser les dispositifs existants en leur donnant une plus grande cohérence. C'est ce que nous promovons chez Wimoov : partageons nos moyens de transport !

Élargir nos publics suppose également d'accompagner des personnes qui ont des difficultés cognitives ou psychiques, ce qui requiert des compétences particulières et une adaptation de nos services. Nous travaillons donc aujourd'hui avec des ergothérapeutes, par exemple. Rencontrer ces autres publics n'est cependant pas une chose simple à mettre en place, même si c'est un nouveau défi à relever.

En 2015, une plateforme Wimoov est donc un lieu d'accueil et d'accompagnement qui propose l'ensemble des services de mobilité présents sur un territoire à tous les publics. Une des conséquences de la crise est qu'aujourd'hui, nous avons des citoyens beaucoup plus enclins à travailler sur leur mobilité durable. Avec une prise de conscience environnementale plus forte, nous nous efforçons de mutualiser nos moyens de transport et nous constatons une évolution au niveau des institutions : les organismes de transport qui gèrent les services publics sont désormais devenus des autorités organisatrices de mobilité, ce qui, pour nous, est le signe fort qu'enfin quelqu'un centralise les compétences disséminées autour de nos publics.

Cela signifie également pour nous l'apparition de nouveaux budgets, beaucoup plus importants : mettre sur pied un service de bus ou de transport à la demande se compte, en effet, en dizaine de milliers d'euros. Ces budgets nous permettent désormais d'être ambitieux dans notre manière de répondre aux problématiques de nos bénéficiaires. Nous commençons ainsi à pouvoir travailler sur la partie de délégation de service public que les opérateurs classiques ne pouvaient aborder : les exclus de la mobilité, c'est en amont de l'offre de transport qu'il faut aller les identifier, alors qu'ils n'ont pas l'information ou qu'ils ne savent pas qu'ils peuvent bénéficier d'aides financières à la mobilité, par exemple. Nous allons donc pouvoir commencer à pouvoir répondre à cette partie de la délégation de service public, sur laquelle nous savons comment optimiser les moyens de transport en proposant des solutions beaucoup plus flexibles et durables que ce qui existait préalablement sur le territoire.

Les enjeux pour l'association

Chaque plateforme accompagne entre mille deux cents et mille cinq cents personnes. Il faut donc qu'à l'avenir elle soit en capacité de gérer le nombre de bénéficiaires potentiels qu'elle devra accompagner sur un territoire, c'est-à-dire plus de dix mille personnes. C'est là un enjeu de taille, en termes de gestion des ressources humaines et d'organisation, qui nous confronte à la transformation de nos structures et de notre métier.

Il nous faut désormais également envisager de former à la mobilité inclusive, non seulement nos conseillers, ce que faisait jusque-là notre centre de formation interne, mais aussi les autres opérateurs et donc de créer un service de formation dédié à cet effet et ouvert vers l'extérieur.

Notre ambition ultime serait de coconstruire trois cent cinquante plateformes de mobilité sur l'ensemble du territoire national et à l'intention de tous les publics, vulnérables ou pas. Nous le sommes tous potentiellement et dès aujourd'hui, déjà : traîner une grosse valise, quand on est seul dans une gare ou un aéroport, est déjà une forme de vulnérabilité dans sa mobilité !

DÉBAT

L'autonomie en question

Un intervenant : *Qu'est-ce qu'un diagnostic de mobilité et comment orientez-vous une personne vers tel ou tel mode de transport ?*

Florence Gilbert : Personne ne vient spontanément faire un diagnostic puisque nous ne travaillons qu'avec les prescripteurs. Notre ambition est que, le prescripteur ayant diagnostiqué une difficulté dans le parcours emploi ou le parcours de vie de la personne, nous l'envoie pour que l'on puisse travailler en concomitance avec lui. La personne sait donc pourquoi elle vient parce qu'elle y a été préparée par le professionnel avec qui elle travaille au quotidien. Le diagnostic en lui-même, qui dure environ une heure, permet de mettre en avant les freins financiers, matériels, physiques ou autres, que la personne rencontre dans sa mobilité. Le score obtenu par la personne nous permet alors de mettre en place le parcours de mobilité le plus efficient et le plus durable, compte tenu de ses difficultés, et, à notre usage interne, d'alimenter nos statistiques. Notre ambition est qu'au bout de trois mois maximum, la personne sache se déplacer de façon autonome sans plus avoir besoin de nos services.

Int. : *La moitié des accidents mortels impliquant des moins de vingt-cinq ans se produisent le week-end sur les trajets de retour des boîtes de nuit. Que faites-vous dans ce domaine ?*

F. G. : C'est un sujet qui me tient particulièrement à cœur, en tant qu'ancienne présidente de la commission Jeunes du Conseil national de la sécurité routière (CNSR). Nous travaillons sur diverses solutions, que ce soit de transport ou de relocalisation des boîtes de nuit en centre-ville plutôt qu'en périphérie. Il est également essentiel de faire respecter la loi qui impose à ces lieux de vérifier l'alcoolémie des jeunes et de proposer des solutions à ceux qui auraient trop bu. Plus que d'inventer un nouveau dispositif inutile, nous travaillons à ce que ces mesures soient effectives. En 2009, Wimoov a créé des Clean Parties, pour montrer que l'on peut faire la fête sans boire d'alcool. Cela a été très difficile au début : on ne voulait pas de moi à Paris ! Mais ensuite, le Divan du Monde, célèbre lieu du Paris nocturne, me demandait d'en organiser toutes les semaines ! Nous sommes désormais présents sur cent quatre-vingt événements, les jeudis, vendredis et samedis, pour y proposer des solutions ou optimiser celles déjà existantes.

Int. : *Quel est votre point de vue sur le permis de conduire ?*

F. G. : J'en ai peu parlé car nous voulons prioritairement faire passer, auprès de tous nos interlocuteurs, le message que la voiture n'est pas la seule solution. J'ai cependant été mandatée par le Premier ministre et le ministre de l'Intérieur pour contribuer à l'élaboration

de propositions visant à sa réforme. Sur certains territoires, là où la voiture est indispensable, nous avons tenté de développer des auto-écoles sociales mais cela n'a pas fonctionné. Aujourd'hui, nous avons créé un permis mobilité et nous travaillons, en coconstruction avec les écoles de conduite, sur un dialogue entre le moniteur et notre conseiller mobilité afin d'intervenir sur les divers freins, cognitifs, culturels ou autres, que le bénéficiaire peut ressentir tout au long de sa préparation au permis. Nous les accompagnons également dans le financement de leur permis si, et seulement si, cela leur est nécessaire dans leur parcours emploi, en travaillant avec des organismes de microcrédit ou avec nos partenaires institutionnels habituels.

Int. : *Le vieillissement n'est plus ce qu'il était ! La santé des personnes âgées a considérablement augmenté et leur autonomie aussi !*

F. G. : Effectivement, mais nous avons cependant un fort taux de motorisation qui, chez elles, crée une sur-dépendance à la voiture. Je crains qu'un jour la visite médicale pour l'utilisation de cette voiture ne se généralise et que nombre de personnes âgées se retrouvent alors dans l'incapacité de pouvoir continuer à conduire. Que leur proposer ? Rester chez elles ? Utiliser un transport à la demande ? Cela me paraît peu souhaitable si elles sont par ailleurs dans une forme physique encore satisfaisante. Notre ambition est de leur proposer, très vite, d'autres moyens de transport. Mais, pour que leur utilisation soit parfaitement intégrée, il sera nécessaire qu'elles y aient été sensibilisées le plus tôt possible afin qu'elles puissent profiter de leur bonne santé sans le frein d'une mobilité restreinte.

Int. : *Comment appréhendez-vous les différences entre milieu rural et milieu urbain ?*

F. G. : Quel que soit le territoire, de multiples solutions existent, mais c'est le manque de coordination et d'information qui nous paraît essentiel. Notre position est donc toujours de travailler avec l'ensemble des acteurs présents pour répondre à l'ensemble des problématiques et favoriser la convergence des dispositifs.

Sur les territoires urbains, notre priorité est d'inclure, dans ces dispositifs existants, les personnes en insertion qui en sont toujours exclues. Sur les territoires ruraux, ces dispositifs n'existent quasiment pas, hormis le transport à la demande. Notre travail, au sein du laboratoire de la mobilité inclusive, va donc être de développer les initiatives visant à implanter des dispositifs, testés sur les territoires urbains, mais dont le *business model* en milieu rural reste à construire.

Construire des relations durables

Int. : *Comment avez-vous financé vos premières opérations ?*

F. G. : Nous avons fait appel à diverses fondations, comme celle de la Macif, et nous continuons toujours à le faire pour financer soit le renouvellement de nos flottes, soit pour l'achat de matériel innovant, pour les personnes âgées, par exemple.

Int. : *Qu'en est-il de votre relation avec le GROUPE SOS et de votre degré d'autonomie ?*

F. G. : Le président du GROUPE SOS, Jean-Marc Borello, est un leader charismatique à la personnalité très forte. Mais, quand nous sommes entrés dans le GROUPE SOS, notre association se portait à merveille et affichait une très forte volonté de se développer et d'innover. Jean-Marc Borello et moi-même nous sommes bien accordés sur ces objectifs et, depuis, il a toujours à cœur de laisser l'autonomie aux dirigeants, chacun ayant son propre métier, ce qui me permet de tester, d'innover, de rester créative. En outre, cela me confère la chance extraordinaire d'avoir à notre disposition un groupe de professionnels qui peuvent nous accompagner dans les éventuelles difficultés que nous ne parviendrions pas à gérer seuls.

Int. : *Quelles sont vos relations avec les grands organismes de transport comme la RATP ou la SNCF ?*

F. G. : Notre première plateforme de mobilité durable était installée dans la gare RATP desservant l'université de Nanterre. Il s'agissait alors de répondre au besoin de déplacement sur le dernier kilomètre pour se rendre à la gare. À l'époque, les financements n'étaient pas au rendez-vous mais aujourd'hui, la SNCF, la RATP et les collectivités affichent une volonté de plus en plus affirmée de travailler sur cette problématique du rabattement vers les gares. Évidemment, Wimoov a des propositions de solutions et nous avons en cours, par exemple, un projet très innovant sur ce point avec une communauté d'agglomérations.

Int. : *Comment réagissent les taxis à vos initiatives ?*

F. G. : Nous avons des partenariats avec eux sur des missions particulières, par exemple quand le transport à la demande reviendrait plus cher que le taxi. Chacun de nos bénéficiaires paie 5 euros pour une prestation qui revient à 15 euros, la différence étant financée en fonction de la situation de la personne, par le conseil général, par exemple, si elle est au revenu de solidarité active (RSA). Les taxis sont des partenaires importants à l'échelon local mais moins au plan national où il n'existe pas de convention entre nous. Au début, si le ministère de l'Intérieur était inquiet de leur réaction face à nos actions de covoiturage, il n'en a rien été et nous n'avons eu aucun problème avec eux depuis lors car ils ont bien compris que nos publics n'étaient pas les mêmes.

Int. : *Comment vos propositions sont-elles intégrées par les collectivités ?*

F. G. : La création de notre observatoire de la mobilité est une réponse à cette question. Il s'agit de faire remonter vers elles l'information issue du terrain, de faire savoir ce qui fonctionne ou pas, ce qui devrait être créé, etc. Mais, bien évidemment, nous ne leur imposons aucune *dead line* ! Comme ces opérations entrent généralement dans le cadre d'une délégation de service public, notre ambition est de travailler avec elles sur une bonne réponse à terme. L'observatoire est donc là pour faire émerger les propositions qui doivent être présentées dans ce type d'appel d'offres. Sur un territoire où nous arrivons, dès lors qu'une solution est en place et fonctionne, nous n'entrons jamais en concurrence. Notre démarche est avant tout de travailler avec les acteurs locaux pour identifier leurs besoins, les professionnaliser et les accompagner dans leur montée en puissance tout en restant concentrés sur notre cœur de métier en intervenant comme prestataires sur les bilans de compétences mobilité et sur les formations.

Int. : *Le service que vous rendez est, évidemment, un service public qui répond à des demandes fines, ce que les grands services publics ne sont pas capables de faire. Mais allez-vous continuer à dépendre des subventions qui conditionnent votre survie ou avez-vous des alternatives ?*

F. G. : Aujourd'hui, ces compétences de service public sont effectivement déléguées à des acteurs qui n'ont pas la capacité de les mettre en œuvre. Alors, devenons leurs sous-traitants ! Si, il y a vingt ans, aucun d'entre eux n'aurait pu l'accepter, aujourd'hui, tous se disent que, de toute façon, ça leur revient trop cher et qu'au final, leur service n'est pas assez performant. Autant orienter leur financement vers une structure qui, sur le territoire, répondra efficacement à ces besoins. C'est encore balbutiant mais nous sommes à un moment où nous avons réussi à faire avancer les choses et nous sommes désormais reconnus comme un acteur pouvant répondre efficacement à ces problématiques.

En revanche, cela va nous créer de nouveaux problèmes, le cadre strict des délégations de service public s'accommodant mal des stratégies innovantes. Il nous faudra donc peut-être vivre avec deux modèles en parallèle afin de ne plus être totalement dépendants d'un seul modèle, aléatoire et contraignant.

Présentation de l'oratrice :

Florence Gilbert : diplômée de l'Institut supérieur de communication et publicité (ISCOM) en master de communication globale, elle rejoint en 2000 Voiture & Co, après un passage dans le monde de la publicité et de l'entrepreneuriat ; elle y initie, organise et accompagne la mise

en place du covoiturage nocturne lors des soirées étudiantes, activités qui permettent d'obtenir des partenariats nécessaires pour élargir l'offre de mobilité durable et solidaire de l'association ; en 2005, elle devient directrice de Voiture & Co, poste qu'elle occupe depuis ; elle initie la mise en place des premières plateformes de mobilité en 2007 ; depuis, Voiture & Co devenu Wimoov gère dix-neuf dispositifs en France et continue à se développer ; en 2012, l'association signe un partenariat d'envergure avec Renault et Total et crée en 2013 le laboratoire de la Mobilité Inclusive pour faire émerger le sujet de la mobilité des publics vulnérables et créer des services innovants de mobilité à destination des publics fragiles sur les territoires enclavés.

Diffusion mai 2015