

CAP 2030 MOBILES ENSEMBLE

σtpg

CAP ▶ 2030 MOBILES ENSEMBLE

Stratégie
d'entreprise
2020 - 2030

PENSER AUJOURD'HUI AUX DÉFIS DE DEMAIN



ANNE HORNUNG-SOUKUP
Présidente du
Conseil d'administration



DENIS BERDOZ
Directeur général

Prédire l'avenir. Voilà l'enjeu d'une stratégie d'entreprise : penser aujourd'hui aux défis auxquels nous devons faire face demain. C'est dire à quel point l'exercice est complexe.

Et si nous n'avons nullement la prétention de savoir de quoi demain sera fait, il est de notre responsabilité de nous intéresser de près aux évolutions de notre société, que ce soit en termes de développement technologique, d'évolution des métiers, de responsabilité sociétale et environnementale ou tout particulièrement des besoins de nos clients.

La mobilité du Grand Genève va énormément évoluer dans les années à venir. Et nous devons nous tenir prêts pour accompagner cette transition en nous positionnant comme leader de la mobilité.

Ce changement peut paraître anodin. Il n'en est rien. Alors que nous avons toujours fonctionné comme opérateur de transport public, avec toutes les complexités que cela implique, les tpg ambitionnent de déployer de nouvelles activités en termes de mobilité et de renforcer leurs compétences pour répondre, avec toujours plus d'efficacité, à la demande croissante de nos parties prenantes.

Et nous avons déjà commencé à poser les bases de ce nouveau paradigme : multimodalité, TOSA, véhicule autonome, développements digitaux, organisations adaptées, nouvelles compétences, dialogue renforcé avec les employeurs de la région... Voilà autant de projets qui témoignent bien que « le tram est déjà en marche ».

Car, pour faire du Grand Genève un exemple en matière de mobilité, nous devons dessiner, aujourd'hui, les contours de ce qui pourrait être la réalité de demain.

06 MANAGEMENT SUMMARY – MOTEUR DE LA QUALITÉ DE VIE DANS LE GRAND GENÈVE

Développer l'expérience client

Adopter une approche intégrative des systèmes de mobilité

Contribuer au développement régional

14 RÉPONDRE AUX ATTENTES D'UN MARCHÉ EN PLEINE ÉVOLUTION

Des besoins qui évoluent

Disruption technologique du marché

Développement de communautés

20 UNE STRUCTURE EN TRANSITION

24 NOTRE VISION

26 NOTRE MISSION

28 NOS VALEURS

Orientation client

Efficience

Innovation

Responsabilité

Développement durable

30 NOTRE RAISON D'ÊTRE

Une nouvelle proposition de valeur

34 CAP VERS 2030

Un chemin en trois étapes

Projets par étapes et par streams

42 NOS LIGNES DE FORCE

44 1. ÉLEVER NOTRE OUTIL À L'ÉCHELLE DE LA MOBILITÉ GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

1.1. Assurer notre mission de transport public

1.2. Contribuer aux objectifs de mobilité du canton

1.3. Tirer profit de l'intelligence artificielle et des *big data*

52 2. ÉTENDRE NOTRE CRÉATION DE VALEUR SOCIÉTALE

2.1. Développer la plus-value des tpg sur la société

2.2. Faire connaître notre impact sur la société

58 3. VALORISER LE POTENTIEL HUMAIN COMME CATALYSEUR DE LA TRANSFORMATION

3.1. Offrir un cadre flexible et renforcer les compétences
nécessaires à la transformation

3.2. Valoriser la force humaine comme principal atout
de l'entreprise

66 4. ASSURER LE FINANCEMENT DE NOS ACTIVITÉS

4.1. Développer nos sources de revenu et diminuer
notre dépendance financière

4.2. Inscrire un nouveau paradigme de l'offre
et de la demande

MOTEUR DE LA QUALITÉ DE VIE DANS LE GRAND GENÈVE

L'avenir du Grand Genève passe par des solutions pragmatiques en termes de mobilité. Avec un réseau dense et adapté aux besoins de la population, les tpg répondent à cet enjeu phare tous les jours. Tout d'abord en transportant les habitants de la région sur l'ensemble de leurs besoins de déplacements. Ensuite, en préparant l'avenir du transport public, qui doit tenir compte des évolutions démographique (d'ici à 2050, la population augmenterait de +30 %¹) et modale (de plus en plus d'habitants modifient leurs habitudes au profit des transports publics). Le rôle des tpg est avant tout d'accompagner cette croissance.

L'évolution des technologies et des systèmes d'information offre de grandes perspectives dans le domaine des transports publics. Ces innovations favorisent une meilleure adéquation de notre offre avec les attentes de nos clients. Et dans un futur proche il sera même possible de s'adapter

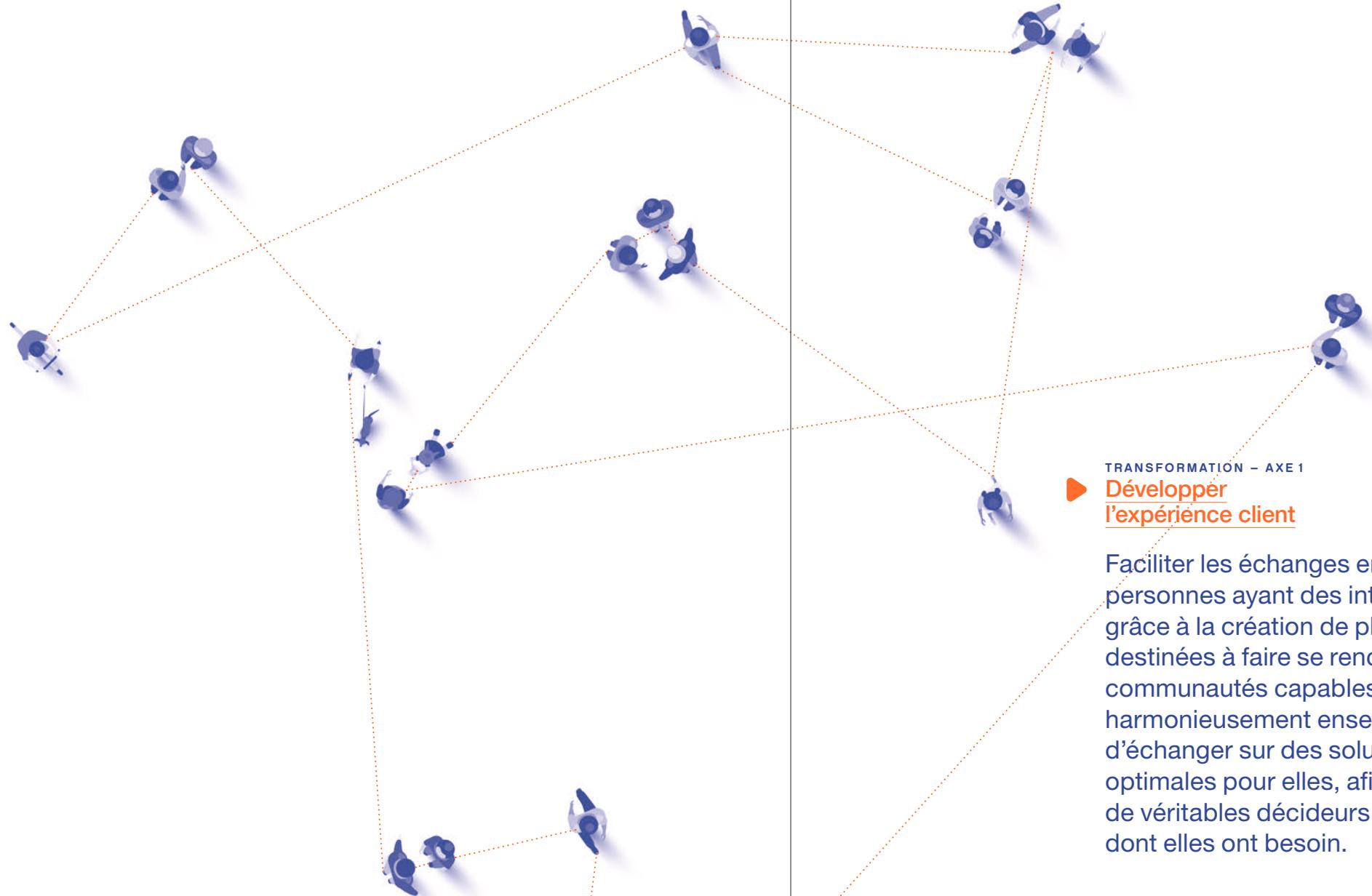
L'avenir du Grand Genève passe par des solutions pragmatiques en termes de mobilité. Avec un réseau dense et adapté aux besoins de la population, les tpg répondent à cet enjeu phare tous les jours.

encore plus à la demande réelle : horaires en temps réel plutôt que théoriques, moyens de transport adaptés à la fréquentation réelle ou au motif de voyage, transport à la demande grâce aux véhicules autonomes, facturation optimisée à l'utilisation réelle.

En parallèle, les sentiments d'appartenance à une communauté et de solidarité font de plus en plus partie des considérations orientant le choix des consommateurs, qui sont toujours plus nombreux à témoigner un intérêt croissant pour une consommation écologique et socialement responsable.

Ces nouveaux comportements, couplés aux nouvelles perspectives technologiques, nous guident dans la transformation que les tpg entendent mettre en œuvre, en passant d'une offre de transport à une offre de services. Une transformation qui s'oriente en trois axes.

¹ Office fédéral de la statistique



TRANSFORMATION - AXE 1

▶ **Développer
l'expérience client**

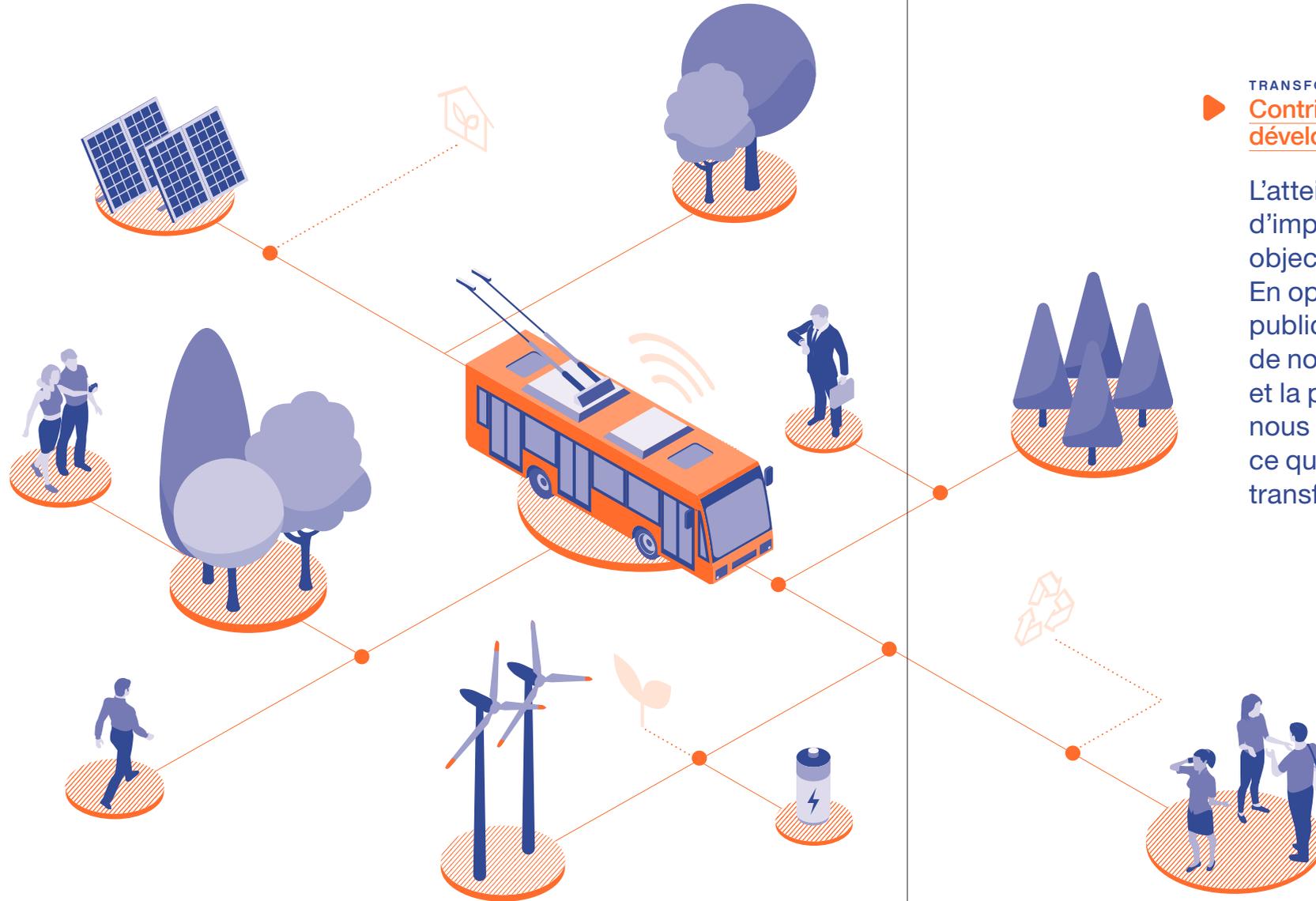
Faciliter les échanges entre des personnes ayant des intérêts communs, grâce à la création de plateformes destinées à faire se rencontrer des communautés capables de se développer harmonieusement ensemble et d'échanger sur des solutions de mobilité optimales pour elles, afin de devenir de véritables décideurs de la mobilité dont elles ont besoin.

TRANSFORMATION – AXE 2

**Adopter une approche intégrative
des systèmes de mobilité**

Développer un réseau d'alliances et de partenariats partageant les mêmes valeurs que les tpg, afin de proposer des solutions de voyage « sur mesure ». Après zenGo, nous souhaitons développer notre offre de Mobility-as-a-Service pour proposer une solution de mobilité intégrée (avec des vélos en libre-service, parking, transports publics, taxis, etc.), véritable alternative à l'usage de la voiture. Notre stratégie sera étendue à d'autres services ayant une influence positive sur le développement durable et le bien-être des habitants du Grand Genève.





TRANSFORMATION – AXE 3
▶ **Contribuer au
développement régional**

L'atteinte de la neutralité en termes d'impacts environnementaux est un objectif majeur de notre stratégie. En optimisant le réseau de transport public avec des services « à la demande », de nouvelles technologies plus propres et la participation active de la population, nous serons au plus près de ses attentes, ce qui l'encouragera à effectuer un transfert modal.

RÉPONDRE AUX ATTENTES D'UN MARCHÉ EN PLEINE ÉVOLUTION

Des besoins qui évoluent

De plus en plus de personnes abordent leurs besoins en déplacements avec pragmatisme et favorisent la multimodalité. Si l'utilisation d'un mode de transport unique a longtemps été l'usage courant, on remarque que toujours davantage de personnes décident de leur mode de transport au gré de leurs déplacements, favorisant ici le transport public, là une course en taxi, et ailleurs une location de voiture par exemple. Leur décision se base désormais sur le mode de transport le plus optimal au gré des conditions (météo, trafic, distance...). À Genève, on note que les utilisateurs exclusifs de la voiture sont passés de 21 % en 1994 à 8 % en 2018, dont 3 % en ville de Genève! Les urbains sont désormais multimodales². Avec la fin annoncée des monomodaux exclusifs, les tpg s'adressent à un public particulièrement large.

Ensuite, relevons que le développement durable devient une des préoccupations centrales de la société. Cet ancrage est renforcé par la crise que nous avons traversée avec la pandémie du coronavirus en 2020 :



→ les individus sont animés par une véritable quête de sens et les clients s'attendent plus que jamais à ce que les entreprises apportent une contribution positive à la société.

²Analyse prospective des logiques de choix modal auprès de la population active du Grand Genève, 2018, LaSUR

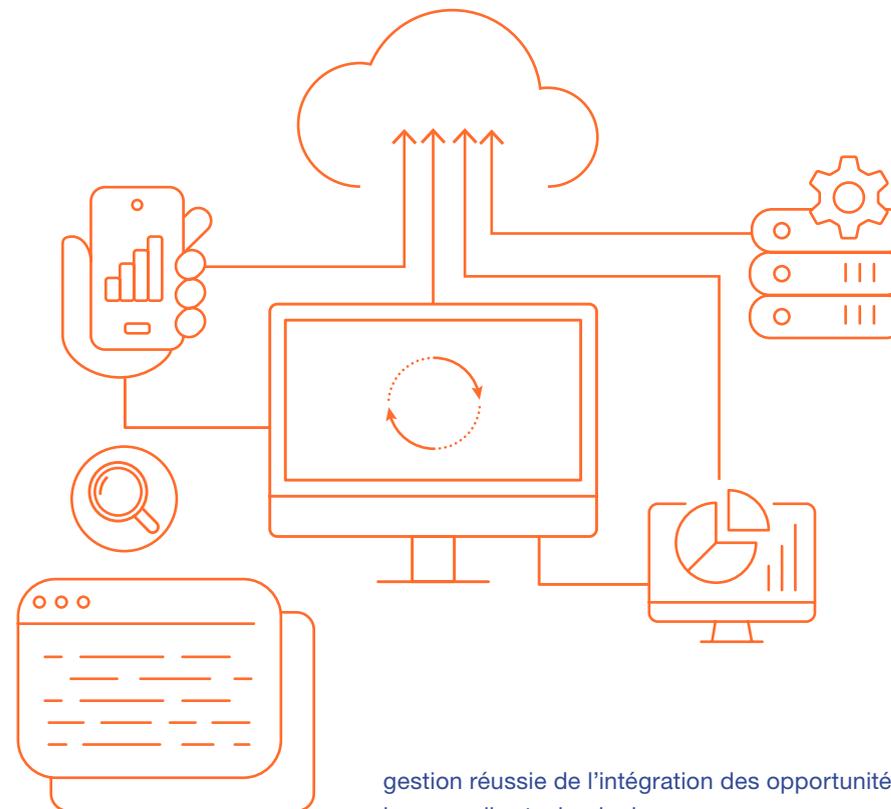
Disruption technologique du marché

Aujourd'hui, le *big data* et l'intelligence artificielle constituent les plus grandes forces disruptives du marché pour les opérateurs de transport public.

En développant les compétences clés sur ces secteurs, nous saisissons une opportunité unique de repenser notre métier. C'est d'autant plus important que les *majors* technologiques telles que Google, Uber, Lyft ou Tesla ont une longueur d'avance en termes de compétences et pourraient bien s'intéresser à notre secteur. Le marché de la mobilité représente un potentiel de chiffre d'affaires d'environ 5 milliards de francs³ pour la région du Grand Genève, respectivement de 80 milliards au niveau national.

Si les opérateurs au bénéfice de la maturité du marché possèdent un avantage compétitif majeur, cet avantage est dépendant d'une

**Le marché de la mobilité
représente un potentiel
de chiffre d'affaires
d'environ 5 milliards de
francs pour la région
du Grand Genève,
respectivement de
80 milliards au niveau
national.**



gestion réussie de l'intégration des opportunités portées par les nouvelles technologies.

La transformation digitale de l'entreprise et de sa proposition de valeur est donc un axe stratégique fondamental. Conformément à l'approche proposée par l'UITP (Union internationale des transports publics), il ne s'agit pas seulement d'utiliser la technologie pour améliorer l'interface entre le client et l'entreprise. Elle doit être un levier majeur dans la construction de notre réponse aux défis de la mobilité actuelle et future.

Il s'agit d'épouser la disruption en passant du statut d'opérateur à celui d'orchestrateur régional de mobilité pour devenir la plateforme Mobility-as-a-Service de référence dans le Grand Genève.

³Projection interne, sur la base des projections nationales de l'Office fédéral de la statistique



Développement de communautés

Dans leur choix de consommation, les clients expriment un désir grandissant d'appartenance à une communauté. Cette tendance est clairement marquée par le rôle que les réseaux sociaux jouent dans notre quotidien. Il se remarque également dans l'actualité, que ce soit à travers les groupes d'entraide qui

se sont créés pour faire face aux conditions imposées par la pandémie de 2020 ou par les regroupements de jeunes qui ont pris leur essor en 2019 pour crier l'urgence climatique.

Dans le domaine de la mobilité, les communautés sont déjà fortement présentes, comme en témoigne le succès de Waze, qui permet aux automobilistes de partager leur expérience afin d'améliorer le parcours de chacun.

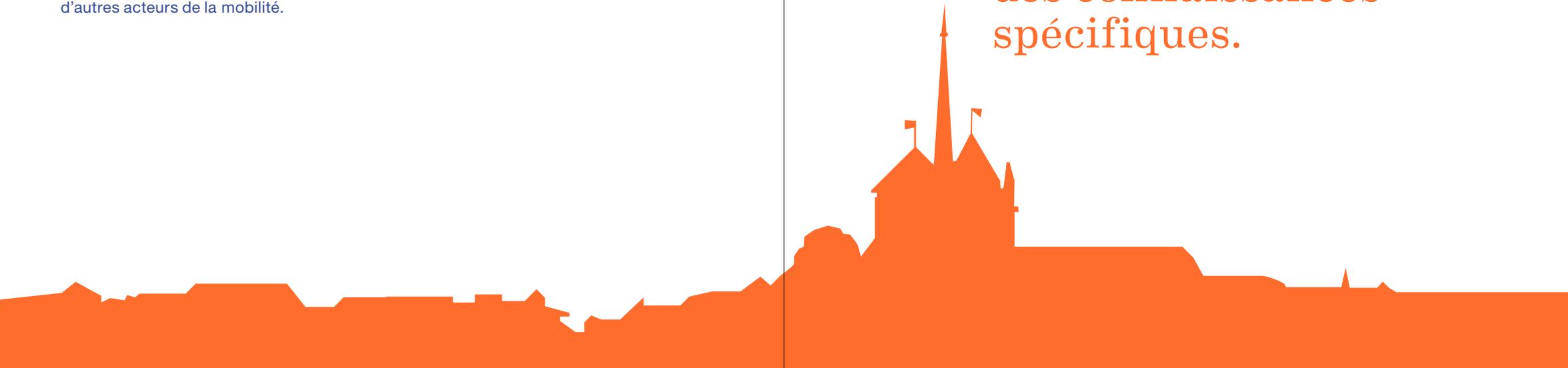
Et si les plus grandes marques, comme Apple ou Lego, font appel à leurs communautés, c'est aussi parce qu'elles peuvent compter sur leurs fans pour animer des groupes de discussion et être des porte-paroles de la marque.

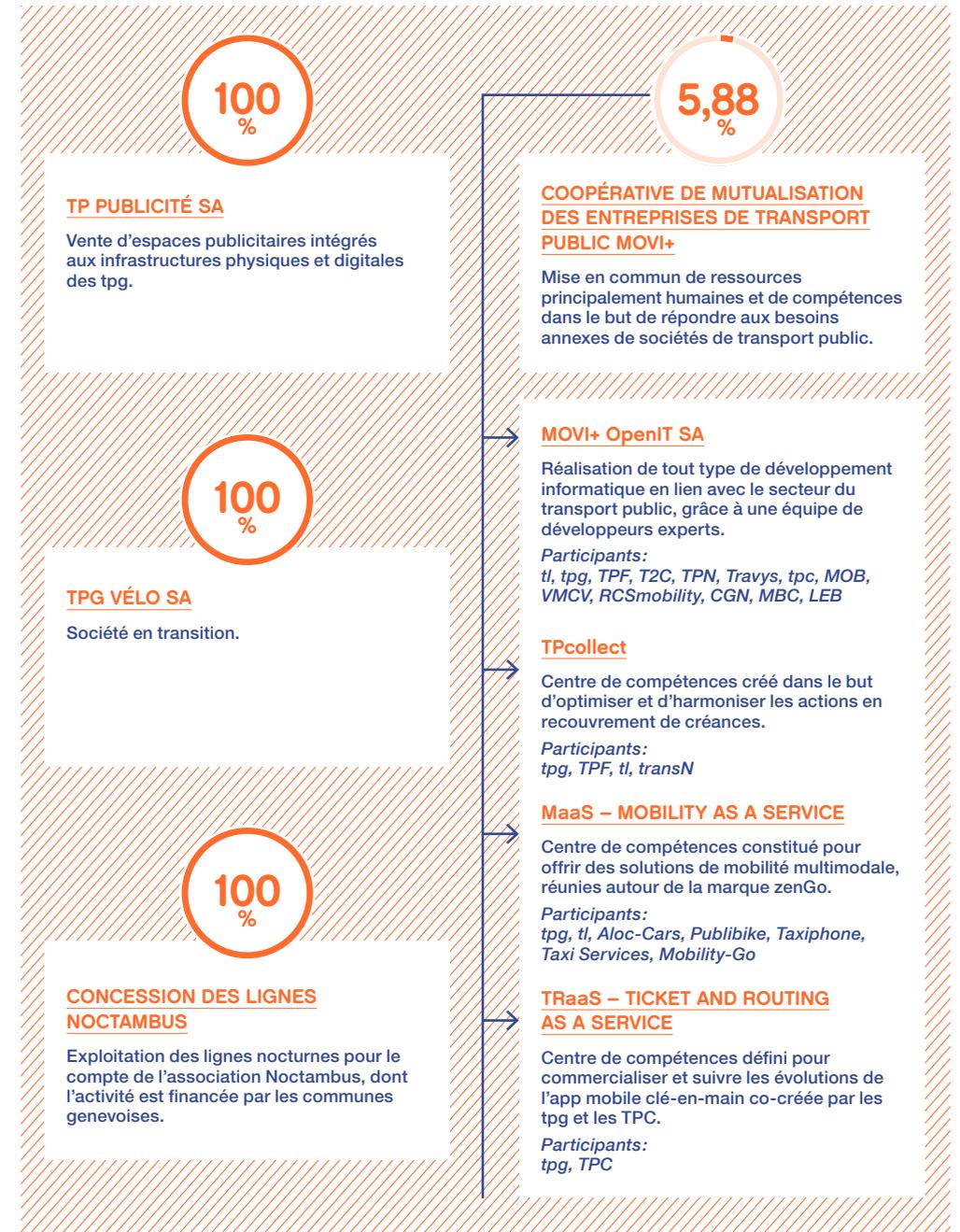
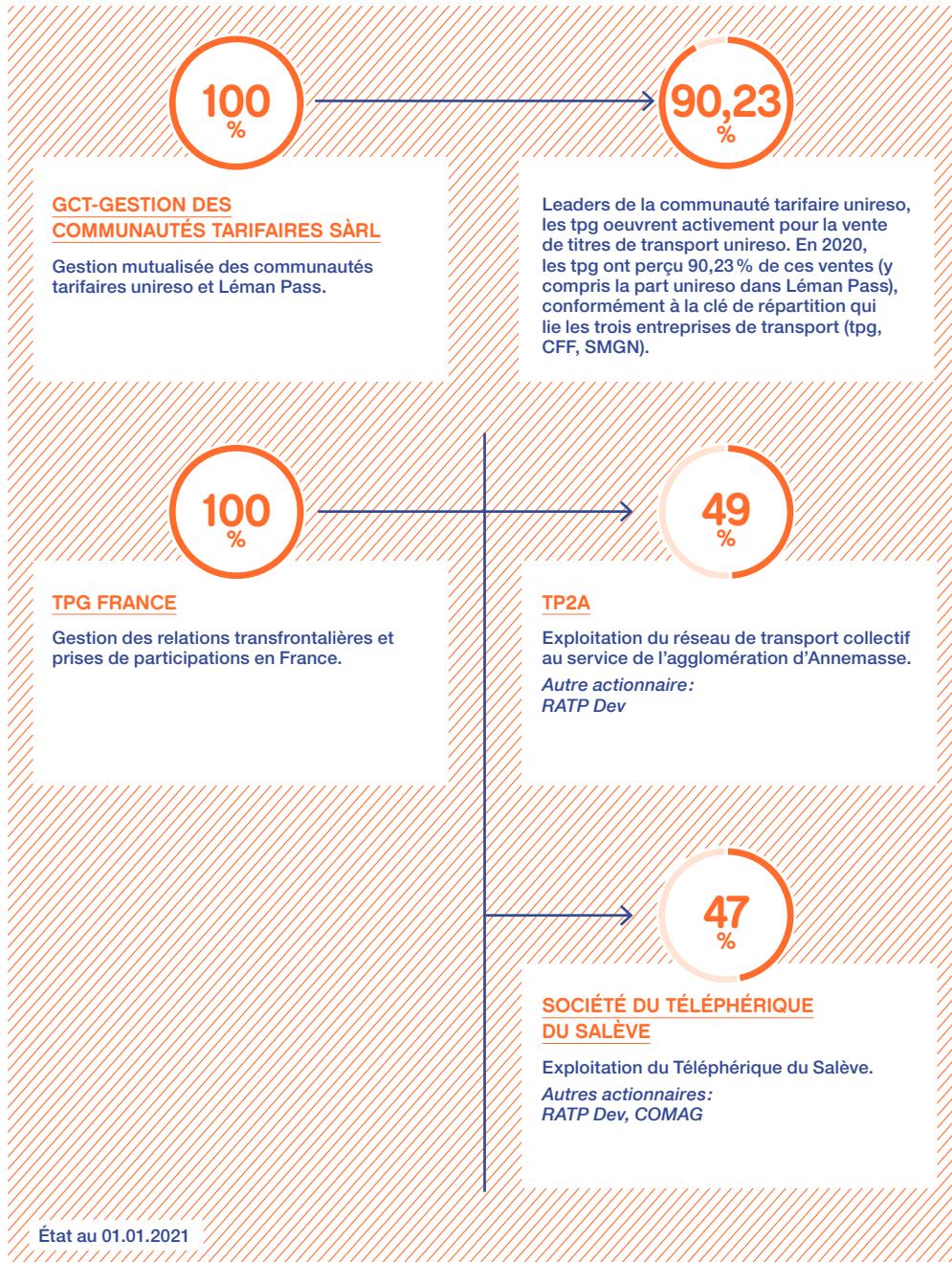
Aux tpg, nous avons l'intime conviction que la société a tout à gagner à «jouer collectif» dans de nombreux domaines. Les enjeux sociétaux, et en particulier environnementaux, ont beaucoup souffert ces dernières décennies d'un individualisme croissant. Nous croyons en l'avenir d'une société où le bien collectif est plus important que le confort individuel.

UNE STRUCTURE EN TRANSITION

Les participations dans lesquelles les tpg ont investi ont pour but de conquérir de nouveaux marchés, d'optimiser les coûts voire de diminuer les risques. Pour mener à bien CAP 2030 ou pour accélérer la commercialisation de nos prestations, nous avons besoin de collaborations avec des entreprises qui ont des connaissances spécifiques. Nous allons peut-être devoir filialiser certaines activités des tpg pour permettre des collaborations ou pour se lancer sur de nouveaux marchés et pour consolider des alliances avec d'autres acteurs de la mobilité.

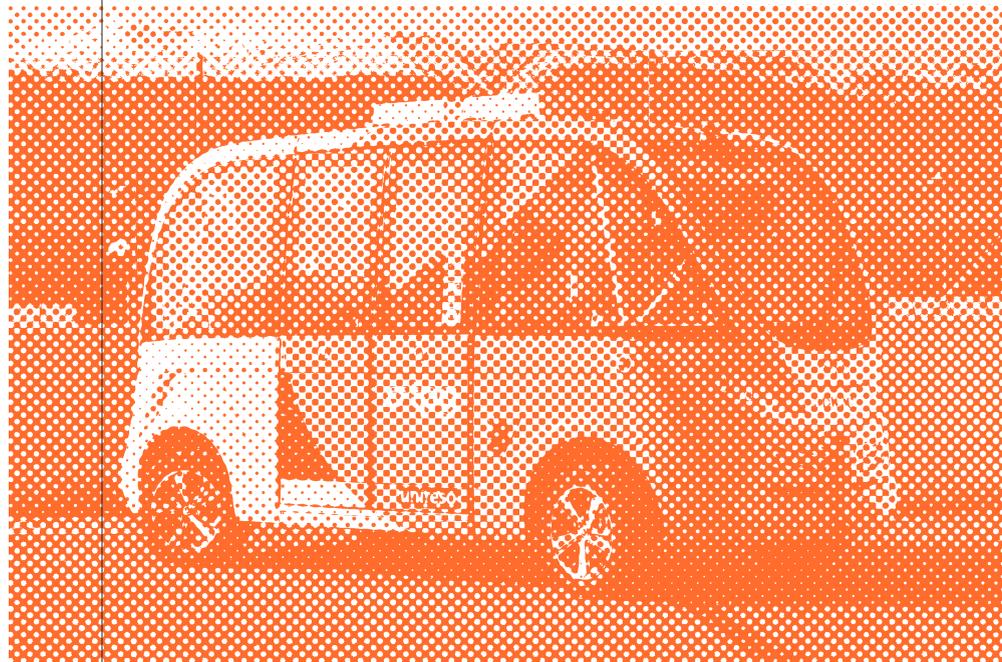
Pour mener à bien
CAP 2030 ou pour
accélérer la
commercialisation de
nos prestations, nous
avons besoin de
collaborations avec
des entreprises qui ont
des connaissances
spécifiques.





NOTRE VISION

En 2030, les tpg sont reconnus comme contributeurs actifs au développement de la région. Cette contribution est due à une combinaison des moyens de mobilité et à leur utilisation intelligente, mais aussi à un engagement exemplaire favorisant la collaboration active entre les habitants de la région pour développer le bonheur de toutes et tous.



Grâce au rapport de confiance que les tpg ont développé avec l'État, ils participent à l'élaboration des orientations stratégiques et des objectifs de mobilité de l'État.

Le réseau est optimisé avec une offre adéquate, complétée par des mesures alternatives, grâce à des collaborations avec d'autres prestataires qui apportent une valeur ajoutée aux clients finaux des tpg. Les tpg proposent davantage de services associés (vente d'autres titres de transport, publicité, commercialisation d'expertise, merchandising).

Grâce à une offre optimisée et diversifiée et à l'évolution démographique, la fréquentation et les ventes de titres de transport sont en hausse constante.

NOTRE MISSION

Les tpg sont un établissement autonome de droit public régi par la constitution genevoise et la loi sur les Transports publics genevois (LTPG). En contrepartie des prestations au cœur du contrat de prestations qui les lie à leur propriétaire, l'État de Genève, ils reçoivent des contributions cantonales, fédérales et communales. Ils disposent de concessions pour les lignes en exploitation dans le Grand Genève.

En leur qualité d'opérateur de référence de transport public de l'agglomération de Genève, ils mettent à disposition de la collectivité une offre de mobilité orientée vers les besoins des voyageurs. Ils entretiennent et exploitent un réseau avec différents modes de transport d'une manière efficiente, sûre, et durable. Grâce à une gestion proactive des données des flux de clients et de trafic, ils développent des solutions innovantes de mobilité qui permettent de répondre aux besoins actuels et futurs de leurs clients.



Les tpg
entretiennent et
exploitent un réseau
avec différents
modes de transport
d'une manière
efficiente, sûre, et
durable

NOS VALEURS

ORIENTATION CLIENT



Chaque interlocuteur interne ou externe est considéré comme un client unique. Vouloir satisfaire ses attentes, voire anticiper ses besoins, fait partie de nos préoccupations premières.

EFFICIENCE



Les collaborateurs agissent comme gardiens de la bonne gestion des contributions publiques que nous recevons. À ce titre, nous entretenons une culture de la performance dans le respect et la reconnaissance de l'engagement individuel et collectif. Nous optimisons régulièrement nos processus et cherchons constamment à améliorer notre fonctionnement.

INNOVATION



L'innovation est au cœur de nos engagements. Nous cherchons, avec ambition et persévérance, de nouvelles solutions technologiques et favorisons les initiatives en faveur d'une évolution de notre entreprise et de la mobilité du Grand Genève.

RESPONSABILITÉ



Dans le respect le plus strict du cadre légal et réglementaire, nous veillons à la juste application des règles éthiques, de sécurité et de bonne conduite. Nous contribuons activement à la réalisation des objectifs stratégiques et assumons les activités qui découlent de nos décisions.

DÉVELOPPEMENT DURABLE



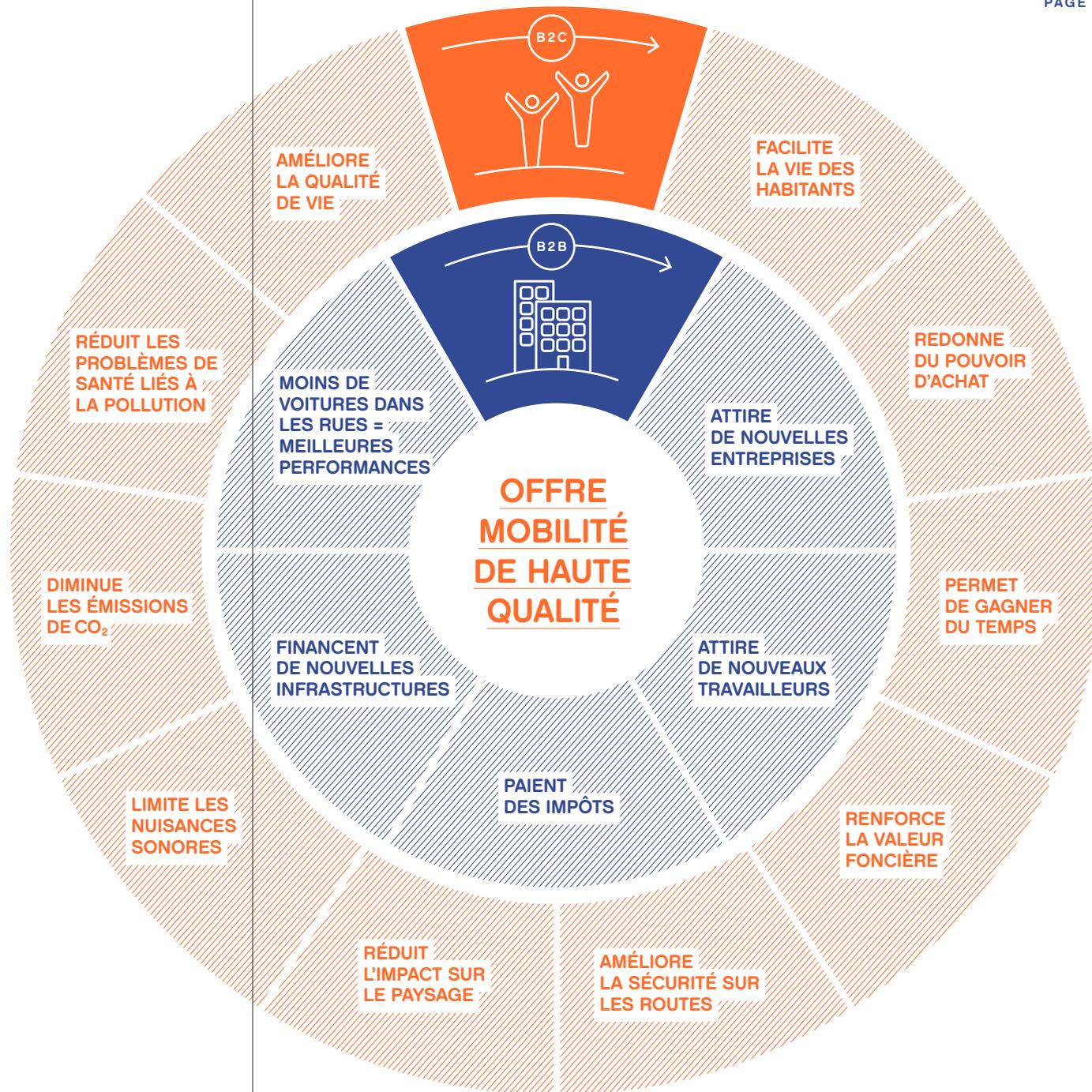
Le développement durable est au cœur de nos actions. Grâce à l'intégration des valeurs environnementales, humaines et économiques dans les réflexions stratégiques et les activités opérationnelles, nous visons l'excellence. Notre engagement pour une mobilité durable fait de nous le moteur d'une société respectueuse du bien-être des générations futures.

NOTRE RAISON D'ÊTRE

Les tpg sont animés de la conviction fondamentale qu'une excellente mobilité régionale est un atout majeur pour le développement d'une région et le bien-être de la communauté. Au travers de notre activité, nous sommes créateurs de valeur, que ce soit le gain de temps apporté, le pouvoir d'achat renforcé, la valeur foncière développée ou tous les aspects liés à l'amélioration de la qualité de vie.

Nous aidons à attirer de nouvelles entreprises, lesquelles emploient de nouveaux travailleurs. La contribution de ces acteurs à la croissance des moyens de l'État et au tissu économique du Grand Genève permet d'investir dans les infrastructures au service de la population.

Ces deux cercles vertueux favorisent des investissements orientés vers des solutions durables et destinés à réduire la dépendance à la voiture individuelle. Moins de voitures dans les rues signifient une meilleure fluidité de déplacement, moins de pollution, plus de temps et d'espaces disponibles pour les individus et leurs activités.



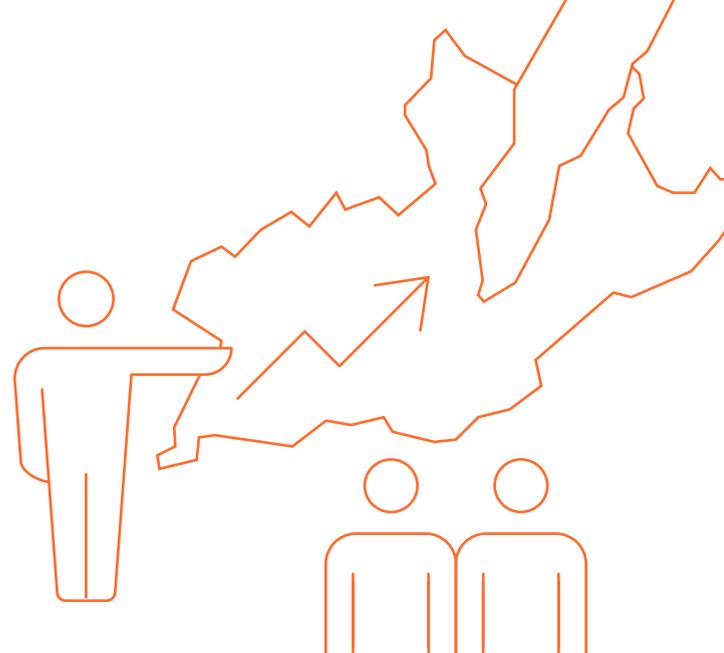
Une nouvelle proposition de valeur

Le Canton est gagnant

Les tpg deviennent un orchestrateur opérationnel actif de mobilité à qui le Canton peut confier tout ou partie de la réalisation de sa stratégie de mobilité et assurent le maintien des transports publics comme colonne vertébrale de la proposition de valeur.

Les entreprises sont gagnantes

Grâce à une approche qui intègre les enjeux et spécificités d'un contexte binational, les tpg sont un acteur possédant une connaissance parfaite du territoire. Ils proposent aux entreprises un outil personnalisé qui réduit les coûts de transaction, ce qui permet d'offrir une solution *one-stop-shopping* adaptée aux besoins des entreprises.

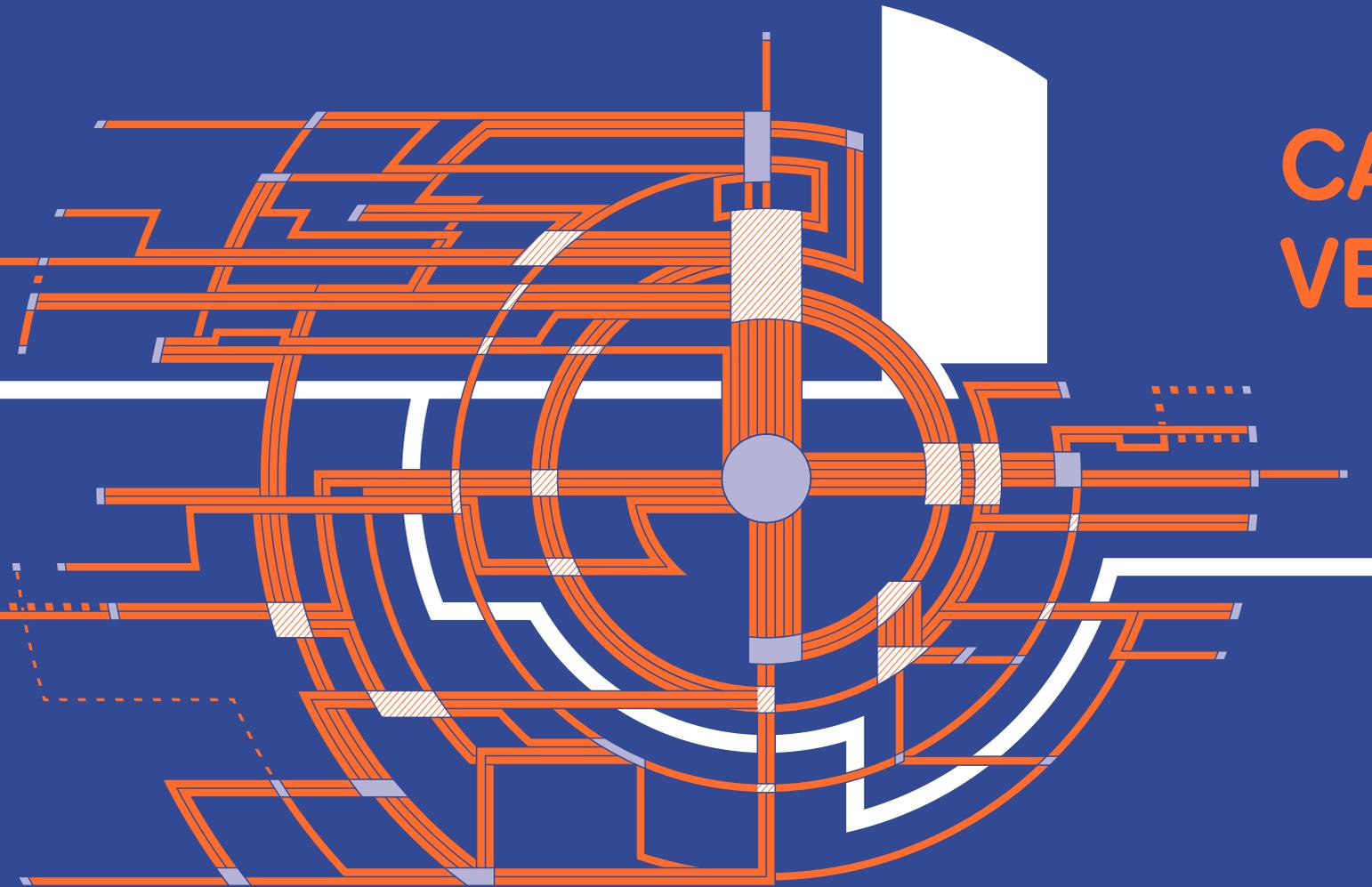


Les clients sont gagnants

La création d'une interaction vertueuse avec et entre les clients offre la garantie de la neutralité des solutions proposées dans le respect du standard le plus élevé de protection dans le traitement des données individuelles. En outre, leur transport est facilité par l'optimisation du réseau.

Les collaborateurs sont gagnants

Cette transformation est accompagnée par la création d'une vision forte et des outils nécessaires à son activation (révision de la raison d'être, adaptation des valeurs de l'entreprise, etc.), d'une transformation culturelle autour de la responsabilisation individuelle et collective, du développement de nouvelles compétences de nos collaborateurs, de l'encouragement à l'innovation ainsi que de l'adoption d'une approche collaborative plus structurée via des partenariats ou alliances avec des tiers.



CAP VERS 2030

Afin de réaliser notre ambition, la stratégie CAP 2030 est déclinée en trois étapes de transformation, qui alimentent trois *streams* stratégiques. Ces *streams* ne peuvent être tous développés en même temps. Pour autant, il ne s'agit pas de suivre un plan purement séquentiel, puisque certaines activités peuvent être menées en parallèle, mais de construire un plan permettant de générer des succès rapides qui vont rythmer l'évolution jusqu'en 2030.

A

FAIRE DU RÉSEAU CLIENTS UN LEVIER DE CROISSANCE

Augmenter notre indépendance financière et valoriser l'interaction clients et les initiatives de co-création

B

STRUCTURER UN PORTEFEUILLE D'ALLIANCES

Former des *clusters* de partenariat stratégique et développer leur valeur

C

CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME ADAPTATIF DE MOBILITÉ

Fédérer les clients pour faire rayonner Genève et créer des produits pour les nouvelles cibles

←..... EXISTANTES ACTIVITÉS NOUVELLES→



→ ÉTAPES

→ STREAMS

Un chemin en trois étapes

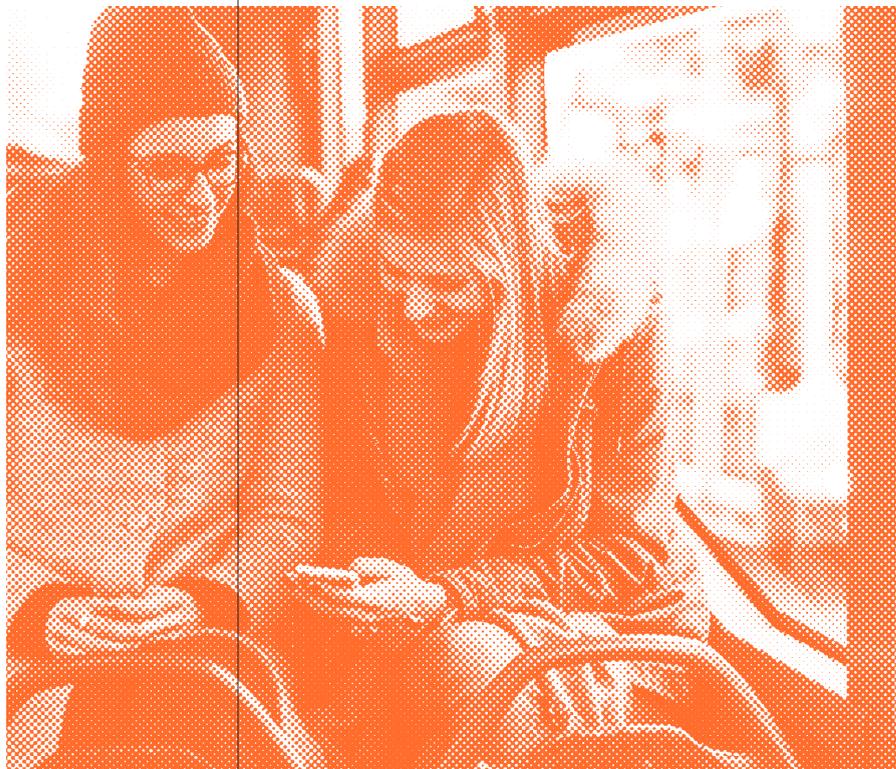
A. Faire du réseau clients un levier de croissance

En 2030, une plateforme de mobilité relie la demande et la gestion des offres de manière dynamique, proposant le bon type de transport au bon moment pour la bonne personne, au bon prix et au meilleur lieu. L'infrastructure est ainsi adaptée aux besoins réels des clients, offrant un meilleur service, potentiellement une réduction des coûts et une amélioration du temps de réponse pour le « juste à temps », réel ou proche. L'idée fondamentale de cette étape est de favoriser la co-création d'une mobilité à laquelle les clients participent et contribuent au lieu de simplement consommer.

B. Structurer un portefeuille d'alliances

En 2030, les tpg stimulent la créativité et l'innovation et ont développé la reconnaissance de leur expertise. Ils ont maximisé leur potentiel commercial en faisant appel aux compétences en dehors de leur cœur de métier. Leur force de vente, leur connaissance du territoire, leur expertise métier et leur marque sont largement reconnues.

**Favoriser la
co-création d'une
mobilité à laquelle
les clients participent
et contribuent au
lieu de simplement
consommer**



C. Construire un écosystème adaptatif de mobilité

En 2030, les tpg ont construit un écosystème adaptatif et contribuent activement à l'atteinte d'un indice du bonheur constructif. Leurs projets transverses pour favoriser la fluidité des transports à Genève et l'avènement d'un nouveau système qui met un terme aux horaires théoriques de nos lignes de bus et de tramways ouvrent la voie à une nouvelle ère. Les tpg engagent l'ensemble de leurs parties prenantes autour d'une vision commune forte pour Genève. Leurs clients sont co-acteurs du rayonnement de la région.

Projets par étapes
et par streams

A

FAIRE DU RÉSEAU CLIENTS UN LEVIER DE CROISSANCE



B

STRUCTURER UN PORTEFEUILLE D'ALLIANCES



C

CONSTRUIRE UN ÉCOSYSTÈME ADAPTATIF DE MOBILITÉ



▶ CAP OPTIMISATION

- ▶ zenGo 2.0
- ▶ Nouvelle base de contrat de prestations
- ▶ Maison de la mobilité
- ▶ CRM/Plateformes
- ▶ TP2A 2.0 (Annemasse/GLCT)

- ▶ Yield management par tarification et incitations (smart pricing)
- ▶ Bus autonomes
- ▶ Nouvelles sources de financement (taxe d'équipement)
- ▶ Recyclage déchets inter-EPA

- ▶ Taxe de raccordement
- ▶ Digitalisation des processus administratifs
- ▶ Ecosystème collaborateurs interentreprises

▶ CAP EXTENSION

- ▶ tpg compagnon (AI)
- ▶ Communauté tpg
- ▶ Réseau complémentaire à la demande (Yuso)
- ▶ Agence virtuelle

- ▶ Partage d'abonnements et d'objets (voitures)
- ▶ Partenariat FdP, FTI, SIG
- ▶ RCT Mobilité
- ▶ Hub de mobilité périphérique (Archamps)
- ▶ Vente de prestations techniques (révision, etc.)

- ▶ Définition du réseau du futur
- ▶ 4° dépôt

▶ CAP EXPANSION

- ▶ Arrêts connectés
- ▶ Mini hubs de mobilité
- ▶ Transfert d'actifs

- ▶ Facture verte (mobilité, développement durable)
- ▶ Valorisation foncière arrêts stratégiques
- ▶ Assesement center/reconversions
- ▶ City logistics

- ▶ Offre de mobilité intelligente (réseau prédictif) – Mobilité 4.0
- ▶ De PIB¹ à BNB²

¹ Produit Intérieur Brut

² Bonheur National Brut

NOS LIGNES DE FORCE

1

ÉLEVER NOTRE
OUTIL À L'ÉCHELLE
DE LA MOBILITÉ
GRÂCE AUX
NOUVELLES
TECHNOLOGIES



2

ÉTENDRE NOTRE
CRÉATION DE
VALEUR
SOCIÉTALE



3

VALORISER
LE POTENTIEL
HUMAIN COMME
CATALYSEUR
DE LA
TRANSFORMATION



4

ASSURER
LE FINANCEMENT
DE NOS
ACTIVITÉS





1



ÉLEVER NOTRE OUTIL À L'ÉCHELLE DE LA MOBILITÉ GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les tpg œuvrent pour la transition de l'entreprise vers un nouveau modèle d'affaires qui vise à développer et instaurer une solution intégrale pour l'ensemble des besoins en mobilité du Grand Genève. Les tpg gèrent, optimisent et adaptent les processus de mobilité lorsque les conditions et/ou les besoins des clients changent. Nous assumons la responsabilité de la sélection et de l'encadrement des prestataires de services de transport qui exécutent les missions afin de toujours proposer le meilleur rapport qualité/prix. Les nouvelles technologies et l'avènement de l'intelligence artificielle permettent d'aborder ce défi avec ambition et pragmatisme.

1.1. Assurer notre mission de transport public

Transporter nos clients

En termes d'offre globale de mobilité, il est essentiel d'intégrer la notion de masse : les lignes les plus fréquentées d'un réseau ont du succès parce qu'elles ne sont pas conçues en fonction d'un besoin personnel, mais basées sur la mise en commun de la diversité.

Valoriser notre expertise transversale

Les tpg valorisent l'expertise qu'ils ont acquise en transport public sur toute la « chaîne de production », en particulier au niveau des opérations complexes et exigeantes comme la planification, la production quotidienne de la mobilité, la relation clients, le suivi du réseau et la gestion des perturbations, le contrôle, la gestion des litiges, la gestion des informations, le pilotage de flux de transport, la gestion d'un parc de véhicules, la gestion des dépôts pour entreposer et entretenir les véhicules, le conseil en achats, l'ingénierie des technologies de l'information, l'optimisation et l'innovation en gestion de l'offre et de la demande.



CAS CONCRETS

▶ RCT MOBILITÉ

Valorisation du rôle de la centrale de régulation du trafic (RCT) en développant sa capacité de gestion en temps réel de la mobilité.

TP2A 2.0

Régionalisation de TP2A et extension indirecte du territoire (Thonon-les-Bains, Annecy).

OFFRE DE SERVICE AUX OPÉRATEURS DE TRANSPORT PUBLIC

Services de gestion opérationnelle de réseaux périphériques.

VÉHICULES AUTONOMES

Gestion de véhicules autonomes et participation active à des projets qui visent une amélioration continue dans ce domaine.

eBUS

Construction du réseau d'eBus, sur la base de l'expertise acquise avec TOSA, en phase avec les objectifs de transition énergétique.

Offrir à nos partenaires un accès privilégié à nos données

Les tpg offrent une performance d'excellence en termes de gestion de la mobilité grâce à la massification (gestion en temps réel de la flotte) et à la fédération des moyens de transport autour d'une colonne vertébrale centrale. Le pilotage efficace des tpg couplé à une approche orientée passager offre aux partenaires un accès privilégié à un large éventail de données et une visibilité accrue pour faciliter le recrutement de nouveaux clients. Grâce au partage facilité des données, l'alignement de la gestion de la mobilité avec les objectifs de politique publique est favorisé.

CAS CONCRETS

▶ PLANIFICATEURS DE MOBILITÉ (zenGo 2.0)

Transformation des planificateurs de transports en concepteurs de mobilité pour favoriser leur intégration dans les grands projets d'agglomération.

NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT

Développement des relations publiques actives pour influencer les décideurs sur les choix à opérer.

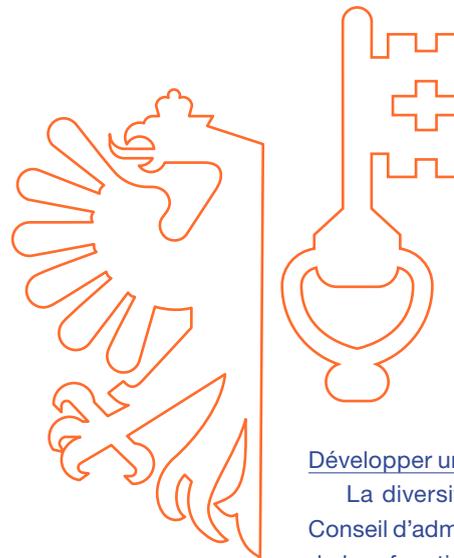
1.2. Contribuer aux objectifs de mobilité du canton

Participer à l'élaboration des orientations stratégiques de l'État

Les tpg proposent un réseau de transport public en adéquation avec les objectifs fondamentaux de l'État de Genève. À travers différents projets d'accompagnement des employeurs, les tpg ont l'ambition de répondre tant à la demande de transport des utilisateurs finaux qu'au besoin de gestion de la mobilité dans les institutions et entreprises de la région. En tant qu'entreprise au service de l'État de Genève, les tpg offrent aux citoyens un service neutre et objectif de gestion de la mobilité.

Repenser le territoire

Pour répondre à la croissance de la demande, nous tenons compte de la nécessité d'obtenir davantage d'espaces de circulation pour les transports publics. En repensant le centre-ville, qui est aujourd'hui saturé en termes de débit en heure de pointe, les extensions tram vers l'extérieur peuvent absorber les clients supplémentaires. Une réflexion sur de nouveaux axes envisagera des parcours souterrains.



Développer une gouvernance bidirectionnelle

La diversité politique que représente la composition du Conseil d'administration est un atout pour l'entreprise. Au-delà de leur fonction d'autorité et de contrôle, les administrateurs ont un rôle à jouer en tant que levier pour contribuer activement au développement de l'entreprise en facilitant les contacts et en faisant rayonner l'entreprise. Leur influence sur le système politique a un impact direct sur l'image de l'entreprise auprès de nos parties prenantes.

Utiliser les synergies avec les collectivités

Notre proposition de lier le développement avec la prise en compte des intérêts des citoyens, et leur aspiration à réellement plus de bonheur, est un projet de société. Il est essentiel de développer les synergies avec les collectivités locales (État de Genève, communes, autorités législatives) pour faire adhérer la population aux enjeux de mobilité sur le long terme.

Renforcer nos liens avec le monde politique

Le soutien des parties prenantes est essentiel au succès. Aujourd'hui, il est impossible de prédire tous les mouvements stratégiques nécessaires pour concrétiser leur vision. Cela demande beaucoup de souplesse, d'engagement et de résilience. C'est pourquoi nous souhaitons construire un soutien politique fort.

PLATEFORME B2B

Croissance de nos interactions avec les entreprises afin de développer nos intérêts communs.

HUBS DE MOBILITÉ

Développement de mini-hubs à Genève et de hubs de mobilité périphériques.

CAS CONCRETS

▶ CAPTAGE DE DONNÉES

Plateforme de captage de données (véhicules, arrêts, apps) pour alimenter la base centrale de données.

1.3. Tirer profit de l'intelligence artificielle et des big data

Maximiser les innovations technologiques

Les innovations sont autant au service de la macro-mobilité (gestion de la masse) que de la micro-mobilité (service personnalisé), et l'expérience client doit être soignée autant dans l'une que dans l'autre.

Partager l'accès aux innovations

Les tpg font bénéficier leurs partenaires des dernières innovations, telles que l'intelligence artificielle, les objets connectés (véhicules + arrêts), l'information en temps réel et l'application mobile (assistant de mobilité), pour réduire le temps d'attente des clients et maximiser l'activité des partenaires.

ARRÊTS CONNECTÉS

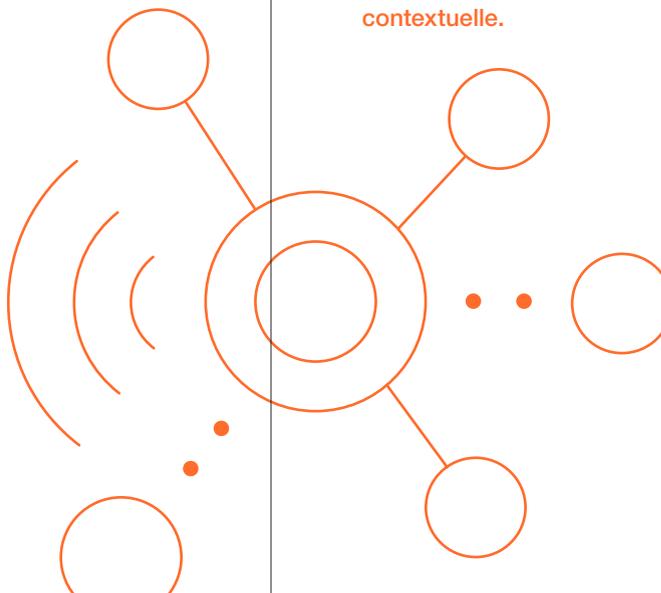
Développement d'une nouvelle génération d'infrastructure aux arrêts. Les futures interfaces remplissent trois fonctions: informer le voyageur, offrir une plateforme de communication valorisante et permettre l'achat de titres de transport dématérialisés. Au-delà de ces fonctions impactant directement nos clients, d'autres technologies comme l'intégration de caméra à reconnaissance de forme permettent de mieux répondre à la demande et de développer une offre de publicité contextuelle.

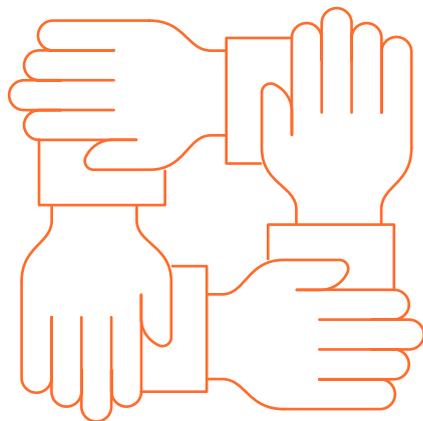
CRM/ERP

Développement d'un outil de gestion client (*customer relationship management*) et/ou de gestion intégrée (*enterprise resource planning*) dans une vision omnicanale qui intègre la notion de plateforme et de *marketplace*.

ASSISTANT DE MOBILITÉ

Nos *smartphones* sont désormais capables de nous indiquer où nous avons garé notre voiture sur la base d'éléments indirects. C'est dans cet esprit que nous voulons créer un compagnon de voyage qui intègre la réalité augmentée et les points d'intérêt, et qui se connecte à l'agenda personnel. Les tpg deviennent simplificateurs de vie! Par exemple, la synchronisation avec l'agenda permet d'alerter le client lors d'une perturbation ou peut lui rappeler, au réveil, de prendre son sac de sport avec lui car il a le fitness à 11h.





2

ÉTENDRE NOTRE CRÉATION DE VALEUR SOCIÉTALE

Pour chaque million de contributions publiques investi dans notre entreprise, une valeur sociétale de plus de 1,2 million est générée⁴. À travers l'augmentation du pouvoir d'achat, le gain de temps, la baisse des externalités négatives (impact de la mobilité sur la société et/ou les générations futures) ou la plus-value foncière, les tpg ont une influence directe sur la qualité de vie des citoyens. Cette création de valeur a un fort potentiel et peut être monétisée.



⁴ «Ce que coûtent et ce que rapportent les tpg», Mobil'homme, 2019

CAS CONCRETS



▶ **tpPUB**
Commercialisation du temps d'attention des clients aux arrêts ou aux hubs de mobilité (réalité augmentée + coupon).

2.1. Développer la plus-value des tpg sur la société

Créer une taxe immobilière

Renforcer le soutien politique en faveur d'une taxe pour les propriétaires immobiliers profitant fortement de la présence d'un arrêt ou hub de mobilité à proximité, à l'instar de ce qui existe en France ou à Hong Kong. Le but est de créer un cercle vertueux : nous améliorons la valeur de leurs actifs, ils contribuent au développement de la mobilité à Genève.

Diminuer la dépendance à la voiture

Contribuer au bonheur mesurable des résidents grâce à la diminution de la dépendance à la voiture et entraînant une utilisation de l'espace et du temps pour soi. Les tpg sont créateurs d'une valeur sociétale qui va au-delà de leurs utilisateurs.

TAXES

Conception d'un modèle de revenu sur la valeur créée (identification des valeurs créées, développement des modèles d'affaires *win-win*).

MAISON DE LA MOBILITÉ

Lieu de regroupement de diverses formes de mobilité pour en faciliter l'accès aux clients et mutualiser leurs coûts de fonctionnement.

FACTURE

VERTE

Mutualisation des contributions et prestations consommées de mobilité et offres orientées en faveur du développement durable.

TRANSFERT D'ACTIFS

Propriété des infrastructures fixes tramways, trolleybus, TOSA transférée aux tpg. Gestion des arrêts pour le compte des communes.

FIN DE VOYAGE INTER-ARRÊTS

Organisation permettant de descendre entre deux arrêts, à certaines heures nocturnes, pour répondre à l'inquiétude de certaines personnes, dont l'arrêt est parfois éloigné de chez elles.

Exploiter le potentiel de la relation client

Nous développons et organisons la communauté en fonction d'éléments tels que le partage d'informations, l'aide et l'assistance, le conseil, ainsi que la co-création de produits, d'applications ou d'infrastructures.

Montrer l'exemple

Afficher une attitude exemplaire sur les enjeux sociétaux majeurs tels que l'attention apportée à la sécurité de tous nos passagers, la prise en compte des besoins de chacun et l'assurance du respect de toutes les diversités par nos communautés. Développer l'exemplarité d'une tolérance zéro contre toute forme d'abus au sein de nos infrastructures.

2.2. Faire connaître notre impact sur la société

Valoriser le parcours client

La valorisation du parcours client est au centre de la démarche. Tous les points de contact sont à prendre en compte, y compris en amont et en aval du voyage. L'offre des tpg est actuellement perçue comme pratique. Nous tendons à positionner notre entreprise vers une plus grande différenciation.

Régulièrement, les tpg communiquent sur l'impact qu'ils ont en termes de bien-être sociétal. Nous passons du rôle de serviteur au rôle de facilitateur.

Générer de la demande

La valorisation du transport public est au cœur des enjeux sociétaux liés à la mobilité. Une meilleure qualité de vie passe par une prise de conscience collective sur le besoin de diminuer l'emprise de la voiture à Genève. En promouvant une utilisation renforcée du transport public, nous améliorons les conditions de trafic (qui ont un impact tant sur nos propres conditions de circulation que sur la qualité de vie) et la qualité de l'air.

CAS CONCRETS

► RÉCOMPENSES

Mise en place d'un modèle de récompense équitable pour la valeur créée par les communautés.

COMMUNAUTÉS – INFO

Renseignement par les voyageurs sur les événements qui surviennent sur le réseau. L'objectif est double: obtenir un feedback nécessaire à l'entretien des véhicules (remontées sur la propreté) et améliorer le niveau d'information auprès des clients sur leur ligne (perturbations de circulation).



COMMUNAUTÉS – SERVICE CLIENTS AUTOGÉRÉ

Réponse par nos fans aux demandes clients les plus courantes, en particulier en dehors des horaires d'ouverture du service clients.

GESTION ACTIVE DE LA MARQUE

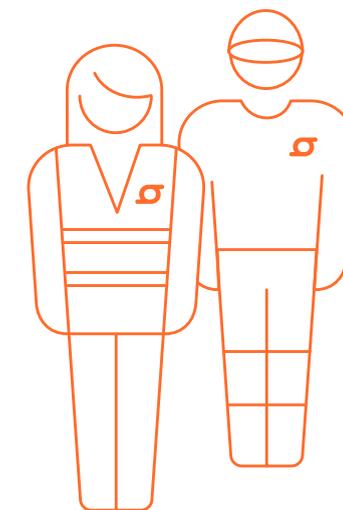
Positionnement en phases successives en relation avec les *streams* au moyen d'une gestion active de la marque.



3

↓

VALORISER LE POTENTIEL HUMAIN COMME CATALYSEUR DE LA TRANSFORMATION



Les collaboratrices et collaborateurs des tpg sont la première force de l'entreprise. Pour assurer les différents défis qui nous attendent et auxquels ils adhèrent, il est essentiel de leur offrir un terrain propice permettant de faire émerger des idées innovantes, d'acquérir continuellement de nouvelles compétences et de vivre des expériences enrichissantes quotidiennement. C'est dans ce contexte que les leaders de demain accompagnent les collaborateurs pour mener tous ensemble la transformation des tpg.

CAS CONCRETS

▶ PROCESSUS D'INNOVATION INTÉGRATIF

Intégration de l'innovation dans le processus de gestion de l'entreprise en lien avec la gestion de projet et tenue d'un portefeuille d'opportunités à l'instar du portefeuille de risques.

3.1. Offrir un cadre flexible et renforcer les compétences nécessaires à la transformation

Adapter notre organisation vers une flexibilisation accrue

La structure de notre organisation, son cadre et ses politiques sont flexibles afin de s'adapter à notre future réalité. Chaque collaborateur est un acteur de la transformation, les processus simplifiés permettant d'amener agilement des innovations dans l'ensemble des domaines d'activités afin de faire monter en puissance la mobilité dans sa globalité.

Lancer la transformation culturelle

Face au challenge numérique, les connaissances acquises par nos collaborateurs et leur engagement au sein des tpg doivent être développés ; ils sont à la base de la mise en place des outils permettant d'améliorer la performance globale.

Soutenir une marque-employeur forte

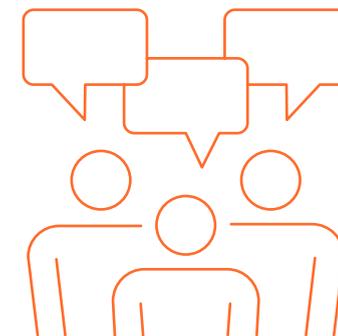
Fiers de travailler pour leur entreprise, nos collaborateurs sont les ambassadeurs de notre marque. Notre attractivité en tant qu'employeur est due aux expériences quotidiennes que

ANALYSE DE DONNÉES

Acquisition au sein de l'entreprise des compétences d'analyse de données et mise en place d'outils de modélisation.

COMMUNICATION INCLUSIVE

Développement d'un processus systématique pour s'assurer que les communications des tpg soient respectueuses vis-à-vis de toutes les diversités présentes dans la société et représentatives de la mixité sociétale.



nos collaborateurs vivent dans un contexte dynamique et flexible ; la qualité de vie est un élément moteur pour les tpg.

Favoriser les processus collaboratifs de travail

Les habitudes que nous avons héritées mènent souvent les collaborateurs à travailler en silos. Pour augmenter les savoir-faire, identifier les opportunités, stimuler l'émergence de nouvelles idées, simplifier les processus et diminuer les coûts liés à la coordination, nous favorisons la coopération interne et externe.

Encourager l'esprit innovant

Nous encourageons l'innovation. Pour cela, il faut intégrer le « droit à l'erreur » à la culture d'entreprise. Il s'agit de réduire les freins à l'innovation en mettant en place des processus qui visent à diminuer la peur d'entreprendre chez les collaborateurs et les cadres. L'échec doit être considéré comme une source d'apprentissage.



Développer un management basé sur la confiance

L'engagement et la motivation des collaborateurs sont une priorité. Grâce à un leadership inspiratif qui place le sens des activités au centre des discussions, les tpg développent une culture managériale basée sur la confiance, l'autonomie et la prise de responsabilité.

Accompagner l'évolution des métiers

Les métiers évoluent de manière continue. La transformation digitale accélère ces modifications. Un accompagnement formatif ciblé et un soutien important permettent à nos collaborateurs de s'adapter aux nouvelles exigences de certaines compétences ; ils évoluent ainsi en symbiose avec la transformation de l'entreprise.

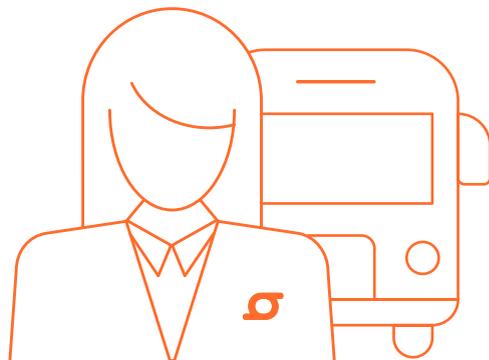
Valoriser la richesse de nos différences

La diversité est une richesse que les tpg cultivent quotidiennement par un environnement de travail propice au respect et à la reconnaissance des collaboratrices et collaborateurs pour leurs compétences, sans préjugés et sans

Les tpg promeuvent les valeurs liées à l'égalité de traitement et préviennent toute forme de harcèlement ou de discrimination.

distinction de genre, d'origine ethnique ou sociale, de caractéristiques génétiques, de langue, de religion, d'opinion, de handicap, d'âge, d'identité de genre ou d'orientation sexuelle de nos collaborateurs.

Les tpg promeuvent les valeurs liées à l'égalité de traitement et préviennent toute forme de harcèlement ou de discrimination. Ils appliquent un principe strict d'équité en se conformant aux fondamentaux d'éthique et de bonne foi, et en faisant preuve d'honnêteté intellectuelle.



3.2. Valoriser la force humaine comme principal atout de l'entreprise

Générer une culture d'entreprise dynamique

Nous voulons être reconnus comme un moyen essentiel à la valorisation de la région sur le plan économique mais aussi sur le plan de l'agrément de vie. Ce positionnement exige le soutien des collaborateurs et leur engagement au service de la stratégie d'entreprise. Nous voulons générer une culture positive avec des collaborateurs acteurs et non pas spectateurs du changement.

Développer les compétences

Pour assurer l'adéquation actuelle et future entre les postes et les profils des collaborateurs par rapport à l'évolution des métiers, il est essentiel de développer les compétences nécessaires. Les collaborateurs doivent acquérir les compétences utiles à l'optimisation du travail actuel. Cette optimisation permet de consacrer plus de temps aux tâches à forte valeur ajoutée.

CAS CONCRETS

► **LEADERSHIP
INSPIRATIONNEL**
Développement du programme de formation « leadership » dans les domaines d'activités.

**FORMATION
CONTINUE**
Offre de formation mutualisée avec d'autres entreprises parapubliques.

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Adaptation de l'organisation et de l'environnement de travail pour améliorer la qualité de vie au travail. Elle vise l'équilibre entre le poste, la personne et les prestations.

Veiller à l'application de CAP 2030

Nous entendons développer la cohérence des actions individuelles en relation avec l'exécution de la stratégie. Il s'agit d'implanter un processus qui s'assure que les objectifs fixés et réalisés sont alignés sur ceux de CAP 2030. Une révision du processus de management doit permettre d'augmenter le nombre de projets en relation avec CAP 2030.

Assurer la sécurité des collaborateurs

Diminuer les risques et améliorer la sécurité en identifiant au fil des processus les éléments qui présentent des menaces pour la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

4



ASSURER LE FINANCEMENT DE NOS ACTIVITÉS

Aujourd'hui, un tiers de nos produits provient de nos revenus propres, rendant notre entreprise dépendante des contributions publiques pour deux tiers. Il est dans l'intérêt tant des tpg que des collectivités de développer le potentiel de nouveaux revenus et de nouvelles économies. Ainsi, nous entendons diminuer notre besoin en contributions et renforcer notre autonomie financière.





4.1. Développer nos sources de revenu et diminuer notre dépendance financière

Augmenter l'attractivité du transport public

Les nombreuses actions menées pour renforcer l'attractivité du transport public vis-à-vis des autres modes de transport permettent d'augmenter le nombre de clients et d'améliorer les capacités d'autofinancement des tpg.

Développer des collaborations win-win

L'agrégation des différents modes de transport autour de nos infrastructures et expertises nous permet de créer des synergies et diminue les besoins d'investissements individuels. En accumulant des collaborations où chacun ressort gagnant, les tpg optimisent leurs coûts de fonctionnement.

Commercialiser notre savoir-faire

L'expertise que nous avons acquise dans différents domaines tels que le service clients peut être mutualisée et offerte à d'autres acteurs de la mobilité. De même, notre

CAS CONCRETS

► COMPÉTENCES FINANCIÈRES

Développement du savoir-faire de gestion des coûts au niveau opérationnel et au niveau projets (techniques *cost-to-order*, *design-to-cost*...).

GESTION DES ACTIFS

Gestion optimisée des actifs (bâtiments, véhicules) basée sur l'utilisation d'instruments prédictifs.

MOVI+

Poursuite des collaborations avec les opérateurs de transport public romands, à travers la coopérative MOVI+, pour mutualiser et optimiser les coûts de fonctionnement.

réseau de vente peut être optimisé pour accueillir d'autres entreprises. La création de plateformes de service pourrait intéresser nos partenaires (Mobility, Taxiphone...).

Cultiver la performance

Mesurer la performance de nos actions en relation avec les processus afin de s'assurer du respect de la qualité et du développement de l'efficacité opérationnelle.

Repenser l'organisation

Adapter l'organisation de l'entreprise en relation avec la stratégie pour permettre un développement plus fluide de certains secteurs et de générer de nouveaux revenus, par exemple en créant des *business units* pour développer la mobilité (base SIT)⁵ et la valorisation immobilière (base I&B)⁶.

⁵ Systèmes d'information et télécommunications

⁶ Infrastructures et bâtiments

CAS CONCRETS

▶ CONTRATS DE PRESTATIONS REPENSÉS

Discussions sur le prochain contrat de prestations basées sur les attentes chiffrées pour améliorer l'adéquation avec la satisfaction véritable des clients et futurs clients.

4.2. Inscrire un nouveau paradigme de l'offre et de la demande

Adapter l'offre à la demande

L'avènement des nouvelles technologies permet d'aborder l'offre de mobilité différemment et de créer un parallèle direct avec la demande. Que ce soit sous les appellations *on-demand*, microtransit ou *first & last mile*, les expérimentations et les idées de révolution du transport public ne manquent pas. Elles sont souvent mixées à des innovations technologiques basées sur les données, tels la réservation par smartphone, les logiciels de gestion de flotte et / ou de parcours, et aussi la conduite autonome.

En s'ouvrant à ces nouvelles formes de mobilité, les tpg développent un modèle d'offre diversifié et agile, qui propose une alternative étoffée à la voiture.

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

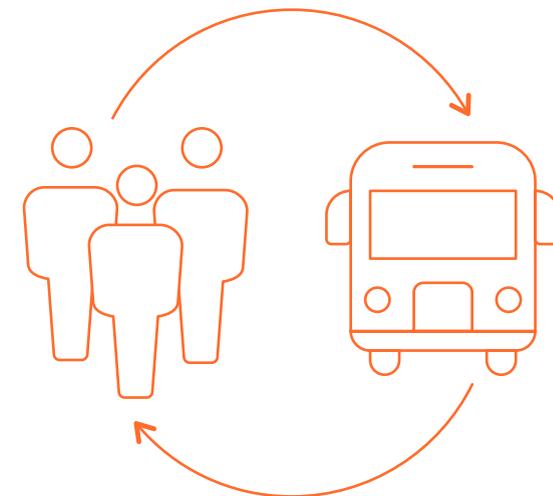
Gestion de la qualité opérationnelle alignée sur les processus centraux de production (technique de *Business Process Reengineering*).

OFFRE DEMAND-RESPONSIVE

Exploitation de nos lignes en mode prédictif afin de mieux faire correspondre offre et demande selon la situation réelle (fin des horaires fixes à l'année).

SERVICES À LA DEMANDE

Services à la demande pour certaines catégories (personnes âgées, etc.), pour les secteurs à population clairsemée notamment aux heures creuses (lignes de campagne), pour les services spéciaux type **Noctambus et Aérobus**.



Créer des espaces de connexion

Accélérer le développement de l'offre de mobilité en influençant la convergence de l'offre et de la demande.

Définir des indicateurs

Une gestion efficace de la mobilité requiert de la précision afin que le client puisse respecter son organisation personnelle. Dès lors, l'alignement entre la prestation attendue et les indicateurs de performance et de qualité (KPI) est à développer afin d'être en phase avec la demande réelle des clients et l'investissement nécessaire pour atteindre les KPI définis.

Un système de SLA (*service level agreement*) entre les domaines d'activités pourrait aider avantageusement à cet alignement.

Auteurs

Ingrid Christolomme, Marc Defalque,
Emmanuel Fankhauser,
Sophie Heurtault Malherbe,
Guillaume Meyer, Jenoe Shulepov,
avec l'appui de nombreux autres
contributeurs

Conception

Bontron&Co, Genève

Direction artistique

Jérôme Bontron
Sandra Marongiu

Impression

G. Chapuis S.A., Genève

Papiers

Couverture en Gobi Design recycling,
100 % de vieux papier recyclé
Intérieur en Olin Papier Design FSC,
sans bois ECF
Tirage: 500 exemplaires



Contact

Jenoe Shulepov
Responsable communication
shulepov.jenoe@tpg.ch

tpg transports publics genevois

Route de la Chapelle 1
Case postale 950
1212 Grand-Lancy 1
Suisse



σtpg