

Hudson

LA MOBILITÉ

2019



TABLE DES MATIÈRES

1	SOMMAIRE	3
2	COLLABORATION HUDSON - LEASEPLAN - TRAJECT	4
3	INTRODUCTION	5
4	LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILITÉ	7
5	LA POLITIQUE AUTOMOBILE	11
	5.1 Contrat de location longue durée (leasing)	11
	5.2 Choix de types de carburant	15
	5.3 Options pour les employés	15
	5.4 Emissions de CO ²	15
	5.5 Allocation de carburant ou carte de recharge électrique	16
6	LA MOBILITÉ DURABLE	17
	6.1 Mesures portant sur l'utilisation du vélo	21
	6.2 Transports collectifs organisés et covoiturage	23
	6.3 Transports en commun	23
	6.4 Autres mesures en faveur d'une mobilité plus durable	24
	6.5 La communication	25
7	LE BUDGET MOBILITÉ	27
8	L'ALLOCATION DE MOBILITÉ / CASH FOR CAR	30
9	LE TRAVAIL INDÉPENDANT DU LIEU ET DU MOMENT	32
	9.1 Travail indépendant du lieu et du moment où il est réalisé	32
	9.2 Travail indépendant du lieu	33
	9.3 La visioconférence	33
10	RECOMMANDATIONS	35

EXEMPLES PRATIQUES

La RTBF déménage et développe une nouvelle politique de mobilité	9
Leaseplan aura un parc automobile entièrement électrique d'ici 2021	14
John Cockerill, un plan de mobilité personnalisé	19
VAB met l'accent sur le vélo	22
Luminus construit une culture de la mobilité durable nettement axée sur le changement et la communication	26
Traject crée la réflexe de mobilité pour chaque trajet et évite ainsi les embouteillages	34

1 SOMMAIRE

Un nombre croissant d'organisations développent leur propre stratégie de mobilité afin d'apporter une solution aux problèmes de mobilité rencontrés par leurs employés. Cette stratégie met généralement l'accent sur des alternatives durables, non seulement en raison de la prise de conscience grandissante de la problématique liée au climat, mais aussi des possibilités technologiques qui, en 2019, ont le pouvoir de changer radicalement la façon de travailler et de se déplacer.

En collaboration avec LeasePlan et Traject, Hudson a mené une enquête qualitative auprès de 112 organisations actives dans divers secteurs du marché belge. Permettez-nous de vous résumer ci-dessous les principales conclusions de ce rapport :

- ▶ **38 % des organisations sont fortement impliquées dans la mobilité et 46 % font ponctuellement des efforts supplémentaires** en plus de ce qui est strictement requis par la législation. Les organisations estiment que leurs employés attachent une importance croissante aux solutions de mobilité personnalisées et espèrent augmenter leur satisfaction en introduisant un plan de mobilité. Un **coordinateur de la mobilité interne** a été nommé **dans 30 % des organisations** sondées pour orienter la politique de mobilité dans la bonne direction.
- ▶ **La car policy et l'offre de voitures des organisations deviennent de plus en plus vertes** : 70 % des organisations proposent des alternatives aux voitures à essence et au diesel traditionnelles telles que des véhicules électriques, des voitures hybrides (rechargeables), des véhicules fonctionnant au gaz GNC ou GPL. Pour la moitié des organisations, la car policy contient des objectifs de limites en matière d'émissions de CO². La limite moyenne de CO² actuelle est de 135 g/km. 1/5 des organisations visent des émissions de CO² de l'ordre de 100 g/km à l'horizon 2021.
- ▶ **Le choix d'une voiture écologique est récompensé**. Lorsque leurs employés ont le droit de choisir une voiture de société, environ la moitié des organisations encouragent le choix de véhicules écologiques en accordant, entre autres, un avantage financier (budget supplémentaire, primes, unités, etc.), en (co)finançant une borne de recharge pour la voiture électrique, ...
- ▶ **34 % des organisations** souhaitent remplacer leur parc automobile pour qu'il soit **100 % électrique d'ici 2024**.
- ▶ **82 % des organisations proposent des solutions de déplacement durables** à leur personnel. La majorité des organisations mettent en œuvre des mesures visant à encourager **l'utilisation du vélo**. Les mesures visant à promouvoir les **transports en commun** viennent en deuxième place en termes de popularité ; dans un tiers des organisations, les **transports collectifs organisés et le covoiturage** sont encouragés.
- ▶ **Le budget mobilité**, qui n'est opérationnel que depuis mars 2019, est une mesure prometteuse puisque les **trois quarts des organisations** indiquent vouloir **mettre en œuvre le budget mobilité d'ici 2024**. Aujourd'hui, plus de **1/10** des organisations offrent à leurs employés le choix d'intégrer de **nouvelles options de mobilité durable** à leur rémunération totale. Cela est ensuite organisé sous la forme d'un **plan de rémunération souple** ou en offrant un budget mobilité spécifique à l'organisation.
- ▶ **L'allocation de mobilité**, mieux connue sous le nom de « **cash for car** », est d'usage dans 13 % des organisations. Cependant, nous remarquons qu'en réalité, les employés choisissent rarement d'échanger leur voiture de société contre une somme d'argent. Néanmoins, un quart des organisations ont indiqué leur volonté d'introduire cette mesure en leur sein d'ici 2021.
- ▶ **Le travail indépendant des horaires de travail et du lieu est pratiqué dans plus de 85 % des organisations**, alors que seulement la moitié des organisations ont une politique formelle à ce sujet. La forme la plus courante de télétravail est le travail à domicile, suivi du travail effectué dans les locaux d'un bureau satellite. La **visioconférence** est de plus en plus utilisée afin de pouvoir travailler efficacement à distance, même si dans la plupart des organisations, de quelques employés à un quart des effectifs utilisent cette option.

Afin de répertorier les pratiques du marché en matière de mobilité en 2019, Hudson a mené une étude sur la politique de mobilité des organisations en Belgique en collaboration avec LeasePlan et Traject.

Hudson

Hudson est le partenaire RH pour les employés et les organisations qui souhaitent développer davantage leur potentiel et les assiste en leur fournissant des conseils sur diverses questions relatives aux ressources humaines telles que le recrutement et la sélection, les centres d'évaluation, la gestion intérimaire, la conception des emplois, la classification des emplois, la gestion des performances, etc. Hudson fournit des conseils personnalisés aux clients pour la mise en place de processus RH visant à attirer, récompenser et faire évoluer les talents. Ce conseil s'appuie sur des données quantitatives issues des différentes études de rémunération réalisées par OTM, telles que l'étude annuelle sur les salaires génériques, dans lesquelles des informations commerciales de plus de 700 organisations sont examinées. En outre, Hudson mène également des recherches qualitatives sur divers aspects des politiques de rémunération des organisations, allant de la rémunération souple à la mobilité en passant par les avantages assurés. Ceci permet à Hudson de conseiller ses clients de manière optimale et de les accompagner dans l'élaboration d'une politique de RH efficace.



LeasePlan, l'un des principaux spécialistes de la gestion des parcs automobiles en Belgique, est le leader de deux marchés importants et en pleine croissance : le marché de la voiture neuve en tant que service (« Car-as-a-Service ») et celui des voitures d'occasion de haute qualité âgées de trois à quatre ans. Sous son régime de « Car-as-a-Service », LeasePlan achète, finance et gère de nouveaux véhicules pour ses clients. Par le biais de CarNext.com, un marché numérique paneuropéen pour les voitures d'occasion de haute qualité, LeasePlan assure une fourniture continue de voitures d'occasion. LeasePlan gère 1,8 million de véhicules dans plus de 30 pays et reste à l'avant-garde en termes de mobilité en proposant la voiture idéale en tout lieu et à tout moment, afin que ses clients puissent se concentrer sur l'avenir.

TRAJECT

Traject nv est une société de conseil indépendante créée en 1992 qui compte actuellement 25 employés répartis dans des bureaux à Bruxelles et à Gand. Traject représente une approche de la mobilité axée sur la demande, également appelée « gestion de la mobilité ». Traject guide les entreprises, les gouvernements et les développeurs de projets dans leur démarche pour une mobilité plus durable et plus efficace. Traject accompagne ses clients tout au long du processus de changement vers la mobilité durable : analyse du potentiel, élaboration d'une stratégie de mobilité, élaboration d'un plan d'action, accompagnement dans la mise en œuvre de la politique de mobilité, ... L'équipe multidisciplinaire gère tous les aspects de la politique de mobilité des entreprises, qu'il s'agisse de conseils portant sur le vélo, du budget mobilité ou même de la politique de stationnement.

3 INTRODUCTION

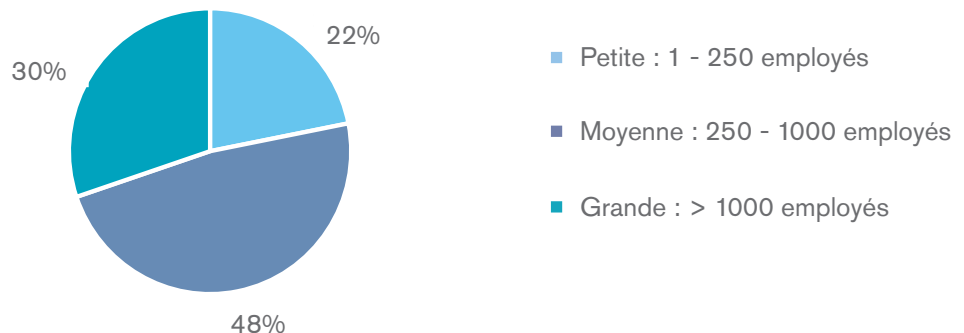
« Embouteillages massifs », « La voiture de société est restituée en échange d'un grand choix de solutions de transport durable », « Les autoroutes pour vélos électriques », « Les espaces de travail flexibles : la nouvelle norme » – quelques titres qui ont paru dans les médias ces derniers mois. Dans tous ces cas, le fil rouge demeure la mobilité.

Ce livre blanc **se concentre sur la politique de mobilité des organisations en Belgique**. Celle-ci englobe la car policy portant sur les véhicules de société et/ou professionnels, des mesures d'incitation dans le but d'encourager les employés à adopter des modes de déplacement durables, le budget mobilité, l'allocation de mobilité « cash for car », le télétravail et la visioconférence. Présenté sous forme **d'études de cas**, ce rapport s'enrichit d'expériences, de visions et des meilleures pratiques d'organisations qui ont déjà élaboré leur propre stratégie de mobilité. Le résultat d'entretiens approfondis avec des coordinateurs de la mobilité, des responsables de parc automobile ou des ressources humaines au sein d'organisations, ces exemples concrets ont pour objectif de servir de source d'inspiration pour d'autres organisations. Chaque étude de cas est également accompagnée d'un certain nombre de données clés, y compris un score d'accessibilité attribué par Traject. Trois éléments sont pris en compte ici : 1) l'ampleur de l'infrastructure sécuritaire pour la circulation à vélo ; 2) les embouteillages, la congestion et la pression de stationnement et 3) la distance et l'offre jusqu'aux/en transports en commun.

Les conclusions et résultats de ce rapport sont basés sur les **données de 112 organisations** du marché belge. La composition de l'échantillon se présente comme suit :

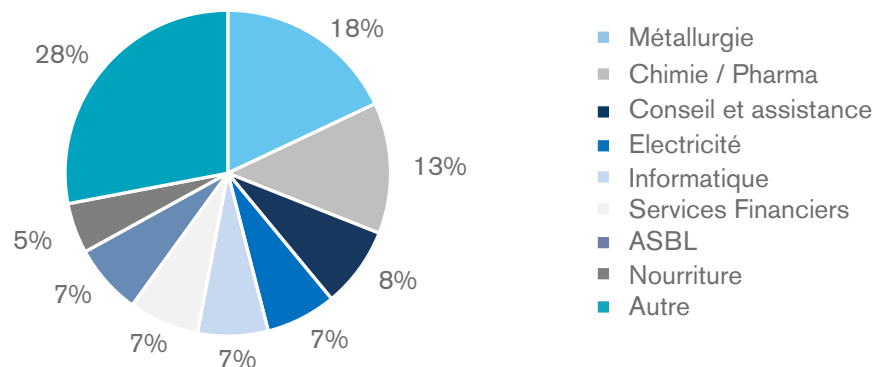
- ▶ Environ la moitié des organisations participantes comptent entre 250 et 1 000 employés et nous les qualifions donc de « moyennes ». Nous pouvons diviser les autres organisations en deux catégories: les petites organisations comptant entre 1 et 250 employés (22 %) et les grandes organisations comptant plus de 1 000 employés (30 %).

Importance de l'organisation



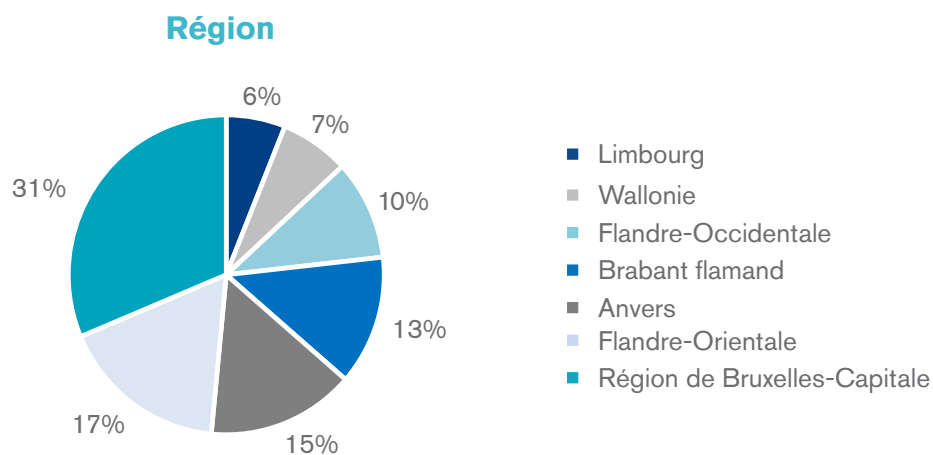
- ▶ La répartition sectorielle montre que des organisations de différents secteurs ont participé à cette étude sur la mobilité :

Secteur



- ▶ Enfin, nous avons également étudié la situation géographique des organisations sur la base du code postal de leur siège. Pour ce faire, nous avons créé une division entre la Région de Bruxelles-Capitale et le Brabant flamand. En effet, il existe dans la Région de Bruxelles-Capitale l'organisation « Bruxelles Mobilité » qui gère les stratégies de mobilité, les infrastructures et les installations et impose diverses mesures à cette fin pour encourager les organisations de cette région à se mobiliser de manière durable (par ex. l'élaboration d'un plan de gestion de la mobilité par les entreprises).

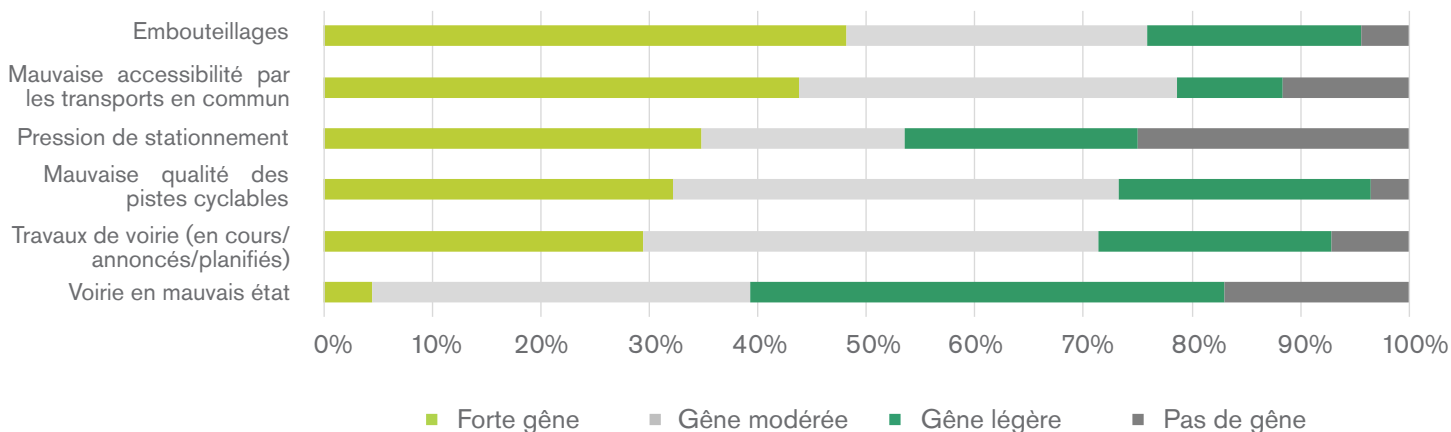
La figure ci-dessous montre la répartition des sièges des organisations.



4 LA PROBLÉMATIQUE DE LA MOBILITÉ

Le moment et la manière dont les employés se déplacent de A à B, qu'il s'agisse de déplacements de leur domicile au travail, entre deux lieux de travail ou dans le cadre de leurs loisirs, influencent les problèmes de mobilité rencontrés par la Belgique. Cette problématique a de nombreuses causes. Le diagramme ci-dessous montre dans quelle mesure les divers **problèmes de mobilité gênent** les organisations.

La problématique de la mobilité

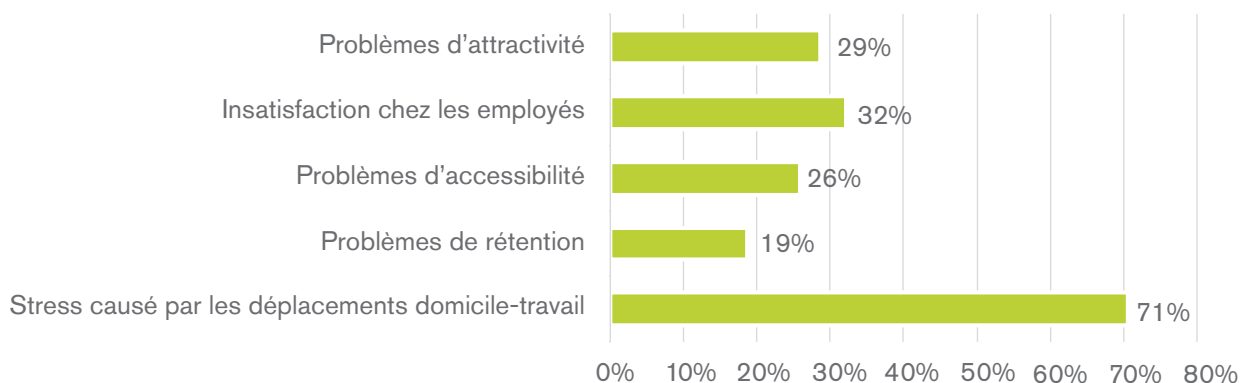


En particulier, les **grandes organisations** ont indiqué qu'elles étaient fortement gênées par les **problèmes de stationnement, les embouteillages et une accessibilité difficile par les transports en commun**, tandis que les petites organisations semblaient être moins perturbées par la pression du stationnement.

Il existe également un certain nombre de **différences** au niveau **régional**. Par exemple, des organisations de Wallonie et du Brabant flamand indiquent qu'elles sont gênées par des travaux de voirie et des pistes cyclables en mauvais état, tandis que la difficulté d'accès par les transports en commun est le plus souvent cité par des organisations basées dans le Limbourg, en Flandre-Occidentale et à Anvers.

La **conséquence de cette problématique de mobilité** est considérable : pas moins de **71 %** des organisations indiquent que leurs **collaborateurs sont stressés** par leurs trajets domicile-travail. En outre, la problématique de la mobilité a de nombreuses autres conséquences, qui sont illustrées dans la figure ci-dessous. Il ressort de l'enquête que ce sont surtout les grandes organisations qui doivent faire face à ces problèmes de stress, d'attractivité et de rétention, mais les petites et moyennes entreprises y sont également confrontées.

Conséquences de la problématique de la mobilité



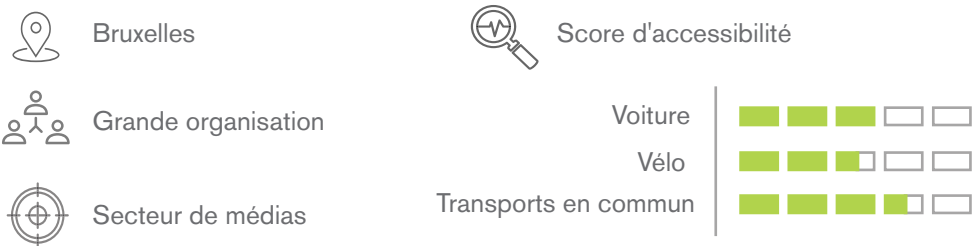


Notre conseil : puisque ces recherches montrent que les trajets domicile-travail sont une source de stress très importante pour les employés, une politique de RH efficace se doit d'accorder également suffisamment d'attention à la mobilité de ses employés pour les trajets quotidiens. L'élaboration d'un plan de mobilité intégré est un élément important de la politique des RH d'une entreprise.

Diverses actions sont entreprises pour relever les différents défis de la mobilité. Par exemple, **la moitié des grandes organisations** indiquent **mener une politique de mobilité intensive**, tandis que les petites et moyennes entreprises ont tendance à ne faire que ce qui est strictement nécessaire en vertu de la législation ou à faire des efforts supplémentaires ponctuellement.

Cela montre que les organisations ont souvent besoin d'un **petit coup de pouce** pour mettre en place une politique de mobilité très élaborée. Par exemple, un **déménagement imminent** ou des **travaux de voirie** planifiés peuvent servir de motif à une étude approfondie du problème de la mobilité dont les résultats seront ensuite convertis en un plan d'action, comme ce fut le cas avec la RTBF.

LA RTBF DÉMÉNAGE ET DÉVELOPPE UNE NOUVELLE POLITIQUE DE MOBILITÉ



La RTBF, se trouvant actuellement sur le boulevard Auguste Reyers à Bruxelles, va bientôt déménager dans un **nouveau bâtiment de diffusion de radio et de télévision**. Le déménagement et la **gêne occasionnée pendant les travaux** ont constitué l'occasion parfaite pour l'élaboration d'une nouvelle politique de mobilité. Également, la RTBF souhaite se positionner comme un exemple en tant qu'employeur important francophone en matière de durabilité. La direction de la RTBF a dès lors décidé de travailler sur une « politique de mobilité durable ».

Pour initier ce projet d'envergure, une mesure prioritaire a été d'intégrer à l'équipe un « **Eco-conseiller et Mobility Manager** ». Par la suite, la RTBF a réalisé un diagnostic de sa situation actuelle et une remise en perspective du contexte de l'époque. Pour ce faire, la RTBF a notamment réalisé une enquête de mobilité auprès de ses collaborateurs. Grâce au succès de cette enquête, la RTBF a recueilli des informations capitales en vue d'élaborer et mettre en place une politique de mobilité adaptée à l'organisation et répondant aux attentes des collaborateurs. Il a ainsi été constaté que la majorité des coûts en lien avec la mobilité pour la RTBF se situait dans la mise à disposition de voitures (professionnelles et de fonction) et dans les indemnités octroyées aux collaborateurs. Le coût lié au remboursement des frais de transport en commun était minoritaire et les coûts liés au vélo étaient inexistant.

En outre, pour la réussite d'un tel projet, il était fondamental que les collaborateurs partageant les mêmes valeurs que celles de la RTBF se sentent concernés. Pour ce faire, un plan d'action pour une meilleure mobilité au sein de l'entreprise a été défini en tenant compte des **valeurs de la RTBF**, à savoir : « Audace, Connexion, Respect, Diversité et Transparence ».

1) Audace :

- ▶ Créer une équipe « Mobil'idées » dédiée au projet, ayant pour objectif de trouver des idées pour améliorer la qualité de vie des collaborateurs au travers d'une nouvelle politique de mobilité.
- ▶ Mettre à disposition un maximum de véhicules verts ainsi que des conseils aux utilisateurs.

2) Connexion :

- ▶ Assurer un accompagnement par des experts de la mobilité comme Bruxelles mobilité, Traject, FairPark, etc. et d'autres organisations ayant fait le pas vers une mobilité plus verte (VRT).

3) Respect :

- ▶ Transformer la Car Policy « standard » en une « Green Car Policy » avec pour objectifs de réduire l'empreinte carbone des collaborateurs dans leurs déplacements ainsi que de promouvoir la multimodalité des transports et les voitures écologiques.

4) Diversité :

- ▶ Promouvoir le vélo par l'implémentation de garage à vélo, de vestiaires et douches supplémentaires, d'une indemnité au km, de séances de coaching pour apprendre à rouler à vélo en ville et d'autres événements promotionnels.

5) Transparence :

- ▶ Communiquer régulièrement avec les collaborateurs de la RTBF ainsi que réaliser des sondages et enquêtes pour récolter des informations et obtenir leurs opinions.

Aujourd'hui, bien que la politique de mobilité de la RTBF soit une belle réussite pour elle-même et pour les employés, cette organisation souhaite **continuer sur sa lancée**. Conséquemment, la RTBF a décidé d'instaurer de futures actions qui pourront également avoir un impact considérable sur la société de manière générale telles que l'implémentation du travail à distance, une gestion dynamique des parkings et de plus amples connexions avec d'autres entreprises de transport (STIB, SNCB).

Pour la bonne réussite de ce projet, la **communication** concernant la politique de mobilité durable vers les employés était réellement très importante. Au sein de la RTBF, celle-ci a été gérée de manière claire permettant la bonne réussite et acceptation de cette nouvelle politique de mobilité verte.

Nous avons reçu des **informations sur les car policy de 109 organisations** dans le cadre de cette enquête. 52 % ont déclaré avoir une politique pour les voitures de société¹, 46 % pour les voitures de société et les véhicules professionnels² et seulement 2 % ont déclaré ne pas avoir de car policy. 61 organisations ont également profité de la possibilité de nous transmettre leur car policy, que nous avons ensuite étudiée plus en détail.

Comme il n'y a pas de différence notable entre la politique centrée uniquement sur les voitures de société et la politique centrée à la fois sur les voitures de société et les voitures professionnelles, les conclusions sont résumées ensemble ci-dessous.

CONTRAT DE LOCATION LONGUE DURÉE (LEASING)

Nos recherches montrent que **la durée de leasing moyenne est de 48 mois** sur la base d'une utilisation standard de **30 000 km par an** en moyenne. En outre, il apparaît que les organisations disposant d'un parc de 20 voitures ou plus ont fait inclure des pneus hiver dans le contrat de leasing dans près de 9 cas sur 10.

En cas de dommages non recouvrables (un sinistre dont la faute est imputable à l'employé lui-même ou pour lequel aucune contrepartie n'est connue), **95 % des organisations paient elles-mêmes les frais de franchise ou de réparation** de la voiture s'il s'agit d'un **premier sinistre**. À partir du deuxième sinistre non recouvrable, l'employé doit généralement contribuer aux frais de franchise ou de réparation. Le montant de cette contribution varie d'une organisation à une autre et est lié au nombre d'accidents causés par l'employé au cours d'une année civile. Certaines organisations optent pour une procédure obligeant l'employé à payer un pourcentage des coûts, tandis que d'autres prévoient des remboursements fixes dans leur politique automobile. Remarque : en principe, l'employeur ne peut imputer à l'employé que les dommages non recouvrables causés lors de l'utilisation privée de la voiture. Les dommages survenus lors de l'exécution du travail sont toujours à la charge de l'employeur. Cela n'est pas toujours décrit dans la politique automobile.

CHOIX DE TYPES DE CARBURANT

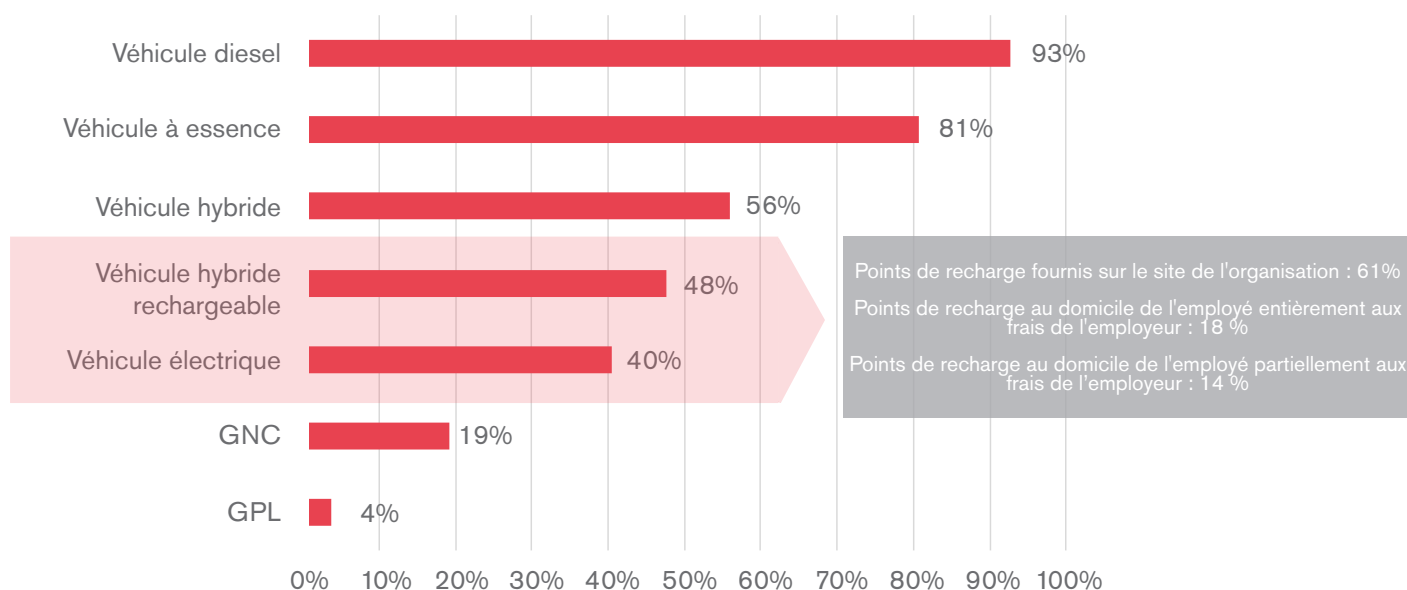
La grande majorité des organisations autorisent **différents types de carburant** dans la car policy. Au moment de constituer leur flotte et de choisir les types de carburant possibles, les organisations sondées prennent principalement en compte le **prix de revient** (62 %), puis la **durabilité** (57 %) et la **compétitivité du marché** (48 %).

¹ Nous entendons par « voiture de société » un véhicule utilisé de manière professionnelle par l'employé pour exécuter sa fonction et pouvant également l'être à titre privé. D'autre part, le terme englobe également les voitures faisant partie du salaire attribuées en raison du niveau hiérarchique de l'employé et utilisées à titre personnel ou occasionnellement à des fins professionnelles.

² Les véhicules professionnels sont des voitures utilisées exclusivement pour des activités professionnelles, ne permettant pas un usage à titre privé.

30 % des organisations ne proposent que des voitures à moteur thermique diesel et essence, 70 % offrent aussi des voitures utilisant des carburants ou des transmissions autres que les véhicules à moteur diesel et essence classiques. Parmi ces alternatives figurent les véhicules au gaz GNC ou GPL, les voitures électriques³, les voitures hybrides rechargeables⁴ et les voitures hybrides⁵. Vous trouverez ci-dessous une liste des types de carburant proposés par les organisations. Il était possible d'indiquer plusieurs options. Il est remarquable que 7 % des organisations ayant une car policy déclarent ne pas inclure de voitures diesel dans leur parc. Elles se concentrent principalement sur les voitures à essence et les voitures électriques, parfois complétées par une autre alternative.

Types de carburant



Aujourd'hui, 40 % des organisations offrent à leurs employés la possibilité de conduire une voiture électrique. Dans le cas des organisations qui incluent des voitures électriques ou hybrides rechargeables dans leur flotte, plus de la moitié de ces organisations (61 %) mettent en place des bornes de recharge sur le site de l'organisation. En outre, des bornes de recharge sont également installées au domicile des employés. Pour 18 % les frais sont entièrement à la charge de l'employeur, tandis que 14 % contribuent en partie aux coûts des bornes de recharge à domicile. Dans un nombre limité de cas (9 %), les bornes de recharge sont situées dans la zone d'activités où se trouve l'organisation, en collaboration avec d'autres organisations. Enfin, quelques organisations offrent également à leurs employés la possibilité d'opter pour une voiture hybride électrique ou hybride, mais ne prévoient aucune disposition en ce qui concerne l'infrastructure de recharge.

³ Les voitures électriques sont des voitures à propulsion entièrement électrique (par ex. Nissan Leaf).

⁴ Les voitures hybrides rechargeables sont des voitures équipées d'un moteur à combustion interne et d'un moteur électrique dont les batteries peuvent être rechargées en les connectant à une source d'alimentation externe (par ex. Volvo XC60).

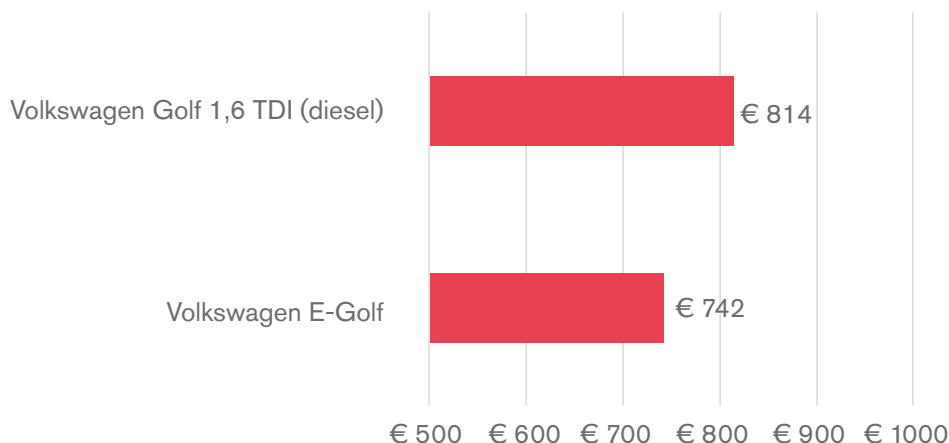
⁵ Les voitures hybrides sont des voitures à moteur thermique et à moteur électrique dont la batterie est chargée par l'énergie libérée lors du freinage (par ex. la Toyota Prius).

Un cinquième des entreprises qui proposent déjà aujourd'hui une voiture électrique ou une hybride rechargeable indiquent qu'elles installeront bientôt des bornes de recharge (supplémentaires) sur le site de l'organisation et continueront de faire installer des bornes de recharge au domicile de leurs employés. Ici, 14 % indiquent qu'elles le feront entièrement aux frais de l'employeur et 13 % en partageant les coûts avec l'employé. À court terme, 10 % des organisations investiront dans des bornes de recharge dans le parc d'activités partagé.

La percée de la voiture électrique est irréfutable et les entreprises ont vite fait de sauter dans le train en marche. Par exemple, **34 %** des organisations déclarent vouloir **passer prochainement à un parc entièrement électrique**. 6 % souhaitent effectuer cette transition d'ici à 2022, 28 % d'ici 2024.

Actuellement, les véhicules électriques se démarquent à peine sur le marché concurrentiel. Quelle est la différence de prix de revient entre une **voiture électrique** et une **voiture diesel traditionnelle** ? A titre d'illustration, nous en avons dressé une **comparaison** ci-dessous. En l'occurrence, nous prenons en compte le total des coûts de leasing nets, c'est-à-dire le prix de leasing mensuel, les frais d'assurance, de carburant, la contribution de solidarité, les charges fiscales et parafiscales. Les bornes de recharge n'ont pas été incluses dans le calcul car leurs prix dépendent fortement du contrat souscrit par l'organisation avec son fournisseur.

Comparaison des coûts de leasing nets totaux

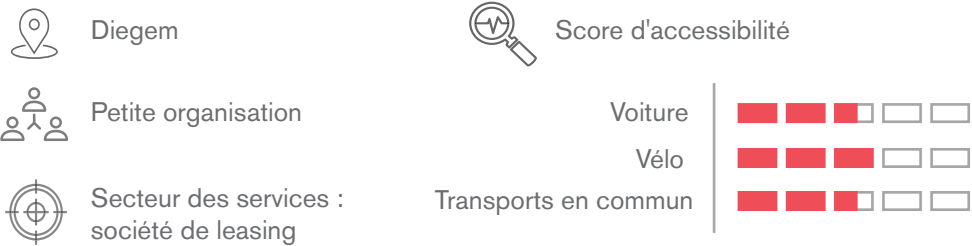


Cet exemple montre que passer à un véhicule électrique peut entraîner une réduction des coûts, quoique la différence de prix entre les voitures électriques et les voitures diesel soit plutôt limitée. La réticence liée au prix de revient n'est donc pas fondée. D'autres facteurs décisionnels peuvent également jouer ici : le choix de véhicules n'a pas encore été suffisamment élargi dans tous les segments de la voiture électrique ; deuxièmement, la transition vers un parc de véhicules électriques prend du temps car ce passage se fait progressivement, en consultation avec le prestataire de leasing, et troisièmement, cela requiert un changement de comportement de la part des employés. Les employés ont de nombreuses questions (notamment concernant l'autonomie des véhicules électriques, l'installation d'une infrastructure de recharge, etc.) et sont souvent réticents du fait que « l'ignorance engendre l'intolérance ». Il est par conséquent important de communiquer de manière réfléchie et fréquente et de proposer des options d'essai des véhicules.



Notre conseil : Considérez la demande croissante de voitures de société plus respectueuses de l'environnement comme une incitation à trouver et gérer des solutions de mobilité au sein de votre organisation. Si créer un parc automobile plus écologique est une étape importante, pensez également au télétravail, à une politique d'utilisation du vélo sur mesure, à l'intégration de la mobilité dans votre plan cafétéria, etc.

LeasePlan aura un parc automobile entièrement électrique d'ici 2021



Conformément à l'accord de Paris sur le climat et aux objectifs de développement durable des Nations Unies, LeasePlan s'efforce d'atteindre un **niveau d'émissions zéro pour le secteur automobile d'ici 2030**. Afin de concrétiser cette ambition, le groupe LeasePlan a rejoint l'initiative **EV100** en 2017. Il s'agit d'une nouvelle initiative commerciale à l'échelle mondiale visant à accélérer l'introduction des véhicules électriques (VE) et l'infrastructure nécessaire à cette fin. Les membres de l'EV100 s'engagent à ne plus mettre en circulation des voitures à essence ou au gazole d'ici 2030, et à n'utiliser que des véhicules électriques. En rejoignant cette initiative, LeasePlan s'efforce non seulement de faire rouler ses **propres employés exclusivement dans des VE d'ici à 2021**, mais encourage également les autres entreprises à faire de même. Après tout, convertir leur parc automobile aux véhicules électriques est l'un des moyens les plus simples qu'ont les entreprises de réduire leurs émissions de CO² et de lutter contre le changement climatique.

Le plus important dans cette stratégie de développement durable est la **sensibilisation et l'information**. LeasePlan passe donc beaucoup de temps à informer ses clients du contenu et des bienfaits d'une telle stratégie, de la contribution des voitures à émissions faibles, des différentes étapes menant au passage à un parc électrique, ... LeasePlan donne le bon exemple puisque le groupe a décidé de faire rouler l'ensemble de son personnel dans des VE d'ici 2021.

Passer à une flotte électrique est un **processus de transformation**. En plus d'acquérir des connaissances, de fournir aux employés des informations sur la conduite électrique, de leur permettre d'essayer les voitures électriques et d'ajuster la car policy, il convient également de mener des actions dans la pratique. En partant du principe qu'il faut « donner l'exemple », les membres du conseil d'administration ont été les premiers à passer à la voiture électrique. Par ailleurs, les employés ayant droit à une voiture d'ancienneté ont été encouragés depuis 2018 à opter pour une voiture électrique. Pour les convaincre, LeasePlan prend en charge la majeure partie des frais d'installation de la borne de recharge domestique. Pas moins de 46 % des employés ayant droit à une telle nouvelle voiture de fidélisation ont opté pour un VE. C'est ainsi que LeasePlan a marqué sa première réussite !

De même, pour les **voitures de société** dont le choix était très étendu par le passé, le groupe a adopté une approche différente. Ces employés auraient désormais **trois options** : garder leur voiture actuelle un an de plus, conduire une voiture à essence pendant 2 ans ou choisir immédiatement une voiture électrique pour 4 ans, y compris la borne de recharge à domicile. Compte tenu du choix relativement réduit de voitures électriques dans les segments de véhicules correspondants à ce groupe d'employés, la majorité ont opté pour une voiture à essence ou choisi de garder leur voiture actuelle un an de plus. Si la politique automobile 2019 est presque identique à celle de 2018, la gamme de voitures électriques a pu être élargie grâce aux développements technologiques réalisés entretemps par les constructeurs automobiles. À partir de 2020, les employés ne pourront commander qu'une voiture électrique.

Dans la pratique, tous les conducteurs pourront charger leur voiture à l'une des 30 bornes de recharge dont sera équipé le nouveau bâtiment à Diegem. Ainsi, les employés devront avoir la discipline nécessaire pour déplacer leur voiture après le chargement, pour ne charger la batterie qu'à 80 %, etc.

L'électrification de la flotte s'inscrit dans une **stratégie de développement durable plus large**. Par exemple, il existe une politique claire en matière de télétravail et de visioconférence, une enquête est en cours pour déterminer si le leasing de vélo peut être inclus dans le plan caféteria et les employés pourront bientôt travailler selon la philosophie du « activity based working ». En vertu de ce principe, les employés peuvent choisir chaque jour un lieu de travail adapté à leurs activités quotidiennes (p. ex. salle silence, salle de réunion, domicile, siège social, etc.).

OPTIONS POUR LES EMPLOYÉS

La majorité des organisations prévoient un processus de sélection pour les employés ayant droit à une voiture. Dans **58 %** des organisations, les employés disposent d'un certain budget à dépenser à leur gré, tandis que dans **32 %** des organisations, les employés doivent choisir parmi une **liste d'options** incluant les véhicules possibles. Dans les autres organisations, le processus de sélection est contrôlé de manière différente, en combinant le budget et une liste de sélection par exemple ; dans d'autres cas, l'employé ne peut pas choisir lui-même la voiture.

Il est remarquable que dans environ **la moitié** des cas, l'organisation **encourage l'employé à choisir un véhicule respectueux de l'environnement**. Différentes mesures sont employées, dont :

L'octroi d'un avantage financier (budget supplémentaire, bonus, unités,...) aux collaborateurs qui choisissent une voiture respectueuse de l'environnement	30%
La pénalisation des employés qui choisissent une voiture non écologique (p. ex. si les employés optent pour une voiture au niveau d'émissions de CO ² élevé, leur budget pour des options supplémentaires est réduit)	14%
Les employés qui optent pour une voiture plus petite peuvent échanger leur voiture contre un véhicule plus spacieux pendant une période donnée (vacances, déménagement, etc.).	7%
D'autres mesures incitatives, comme un budget transports en commun si une voiture plus petite est choisie, l'obligation de prendre une voiture à essence si l'employé parcourt moins de 15000 km / an, ...	2%

EMISSIONS DE CO²

La car policy de 55 organisations (50 % des organisations ayant une car policy) fixe des limites en matière d'émissions de CO² du parc automobile. Par exemple, **actuellement**, la **moyenne des émissions de CO² maximales** se situe à **135 g/km**. Si cela semble un peu ambitieux, c'est sans doute parce que les organisations tiennent compte de la **nouvelle procédure mondiale d'homologation** permettant de mesurer les émissions de CO² (tests de la norme WLTP), obligatoire pour tous les modèles de voiture depuis septembre 2018. Cette procédure d'essai est plus réaliste et plus stricte que la méthode d'homologation précédente et produit généralement des valeurs moyennes de CO² plus élevées. Néanmoins, **20 %** des organisations indiquent vouloir **revoir leur seuil de CO² chaque année** et chercher à atteindre une **moyenne d'émissions de CO² maximales de 100 g/km** pour leur parc automobile d'ici 2021. Le fait que les organisations intègrent un seuil de CO² dans leur politique automobile n'est pas uniquement dû à une prise de conscience croissante du dérèglement climatique. A cet égard, il se peut également que **l'évolution des régimes fiscaux** ait quelque chose à y voir. À compter du 1er janvier 2020, le système de déduction fiscale changera radicalement dans le cadre de l'impôt sur le revenu des sociétés. La déduction reste liée au type de carburant et aux émissions de CO² de la voiture, mais à partir de ce moment, elle sera calculée selon une nouvelle formule, ce qui limitera encore la déductibilité. En outre, les coûts de carburant seront déductibles en fonction des émissions de CO² de la voiture, la déduction de 120 % pour les voitures électriques disparaîtra et les voitures hybrides rechargeables ne pouvant parcourir qu'une courte distance sur leur batterie deviendront moins attrayantes du point de vue fiscal.

ALLOCATION DE CARBURANT OU CARTE DE RECHARGE ÉLECTRIQUE

Aujourd'hui, **70 %** des organisations fournissent à leurs collaborateurs une **carte de carburant / une carte de recharge électrique illimitée** avec **chaque voiture de société**, ce qui signifie qu'il n'y a pas de limite à la quantité de carburant / d'électricité achetée au moyen de la carte de carburant / carte de recharge. En règle générale, la carte de carburant / de recharge électrique est uniquement valable en Belgique et n'est pas internationalisée.

Les organisations ne prévoient rien de révolutionnaire en ce qui concerne la carte de carburant / la carte de recharge électrique. **70 %** des organisations ont indiqué qu'elles **ne** souhaitaient pas **modifier la politique actuelle** dans un avenir proche. En dépit des manifestations pour le climat, des déclarations de certains partis politiques et de la taxe supplémentaire que les employeurs paient sur l'allocation de carburant depuis 2017, pour le moment, la majorité des organisations ne veulent pas toucher à cet avantage pour leurs employés.

Les **trois piliers** suivants servent souvent de base à la planification d'une mobilité durable :

1. Eviter les déplacements

Il est possible d'éviter les déplacements en stimulant le travail à domicile et le télétravail. Les différentes options technologiques disponibles en 2019 permettent de collaborer virtuellement avec d'autres professionnels et de nombreux trajets peuvent être ainsi évités.

2. Encourager les déplacements durables

Pour encourager les déplacements durables, l'accent est mis sur les transports en commun, l'utilisation du vélo et le covoiturage. De nombreuses organisations offrent ces options durables de manière souple afin que les employés puissent choisir de manière optimale le moyen de transport qui convient le mieux à l'activité de la journée.

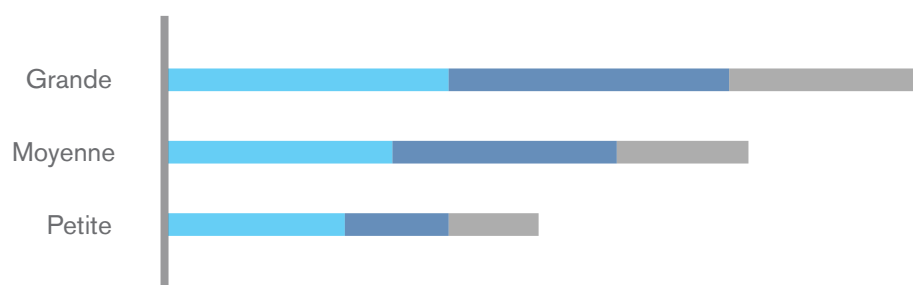
3. Rendre les déplacements plus verts

Enfin, il s'avère nécessaire de rendre les déplacements plus verts car un certain nombre de trajets en voiture sont inévitables pour diverses raisons. Dans ce cas, de plus en plus d'organisations optent pour une flotte plus écologique.

Notre étude montre que **92 organisations (82 %) proposent des alternatives de transport durables** à (une partie de) leurs employés. Force est de constater que les transports collectifs organisés et le covoiturage sont le mode de transport durable le moins répandu. Alors que 73% de l'ensemble des organisations sondées prennent des mesures pour promouvoir l'**utilisation du vélo** et 60 % se concentrent sur les **transports en commun**, seules 37 % des organisations prennent des mesures pour les **transports collectifs organisés et le covoiturage**. C'est dans le secteur des services surtout que ce dernier mode de transport est le moins populaire, peut-être parce que ce secteur se caractérise par de nombreuses visites de clients et de réunions en déplacement, le covoiturage ne permettant pas une flexibilité suffisante pour effectuer ces trajets.

En outre, nous notons que **plus l'organisation est grande, plus le choix de solutions de transport durables** proposées au personnel est étendu.

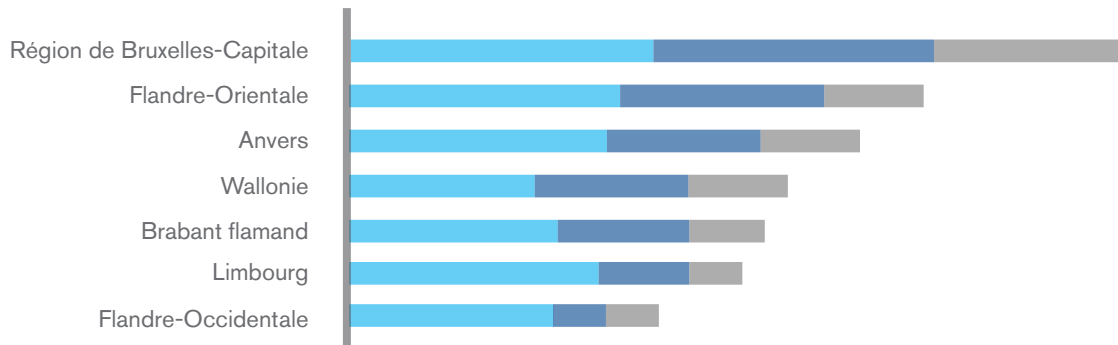
Taille de l'organisation et offre de solutions de transport durables



- Mesures encourageant l'utilisation du vélo
- Mesures encourageant l'utilisation des transports en commun
- Mesures encourageant l'utilisation des transports collectifs organisés et du covoiturage

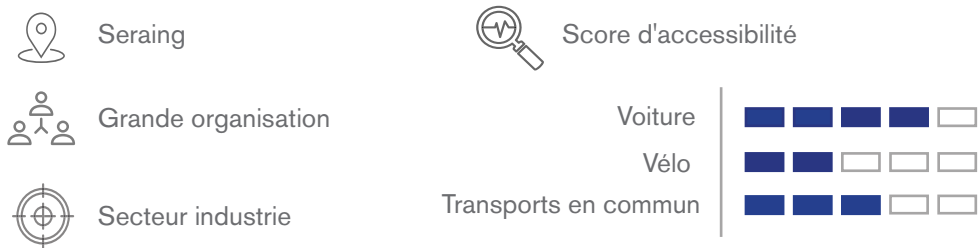
Enfin, nous constatons également un certain nombre de différences régionales. De manière générale, les organisations de la Région de Bruxelles-Capitale, de Flandre-Orientale et d'Anvers prennent le plus grand nombre de mesures pour encourager l'utilisation de solutions de transport durables. Les mesures d'incitation à l'utilisation du vélo sont généralement les plus populaires, bien que ce ne soit le cas que dans la moitié des organisations de Wallonie et de Flandre-Occidentale. Les mesures visant à promouvoir les transports en commun et le covoiturage sont les plus courantes dans la Région de Bruxelles-Capitale. Il est fort probable que cela soit dû au fait que cette région est très facilement accessible par les transports en commun alors que l'accès des voitures particulières y est difficile en raison du volume de trafic élevé.

Région et offre de solutions de transport durables



- Mesures encourageant l'utilisation du vélo
- Mesures encourageant l'utilisation des transports en commun
- Mesures encourageant l'utilisation des transports collectifs organisés et du covoiturage

JOHN COCKERILL, UN PLAN DE MOBILITÉ PERSONNALISÉ



Répondre aux besoins de notre temps, telle est la raison d'être du Groupe John Cockerill, anciennement CMI. Le Groupe a pour ambition de combiner technologies et expertises pour mettre au point des solutions à large échelle. Les services et équipements qu'il propose se veulent efficaces, durables et créateurs de valeur dans cinq grands domaines : préserver les ressources naturelles, produire de manière durable, combattre l'insécurité, faciliter l'accès à l'énergie renouvelable et contribuer à une mobilité plus verte.

Pour développer ce dernier domaine, il était capital de commencer par la mobilité au sein du Groupe en proposant une politique de mobilité durable.

Au travers de cette nouvelle politique, le Groupe souhaitait également mettre l'accent sur deux objectifs essentiels: la réduction de son empreinte écologique et l'accroissement de l'attractivité auprès des talents. L'élaboration et la mise en place de cette politique de mobilité a débuté par une analyse de la situation réalisée en collaboration avec l'Union Wallonne des Entreprises. Cette analyse a servi de base à la détermination d'alternatives les plus adaptées à chacun. Le Groupe a décidé d'offrir à ses collaborateurs un large éventail de solutions de mobilité afin que chacun puisse trouver le mode qui convient le mieux à ses besoins et aspirations, y compris en combinant différentes formules.

Concrètement, John Cockerill a travaillé sur quatre volets. Les deux premiers sont déjà une réalité :

- ▶ **Les voitures personnelles électriques** : l'ampleur de la flotte belge, environ 800 véhicules, a conduit le Groupe vers cette solution afin de réduire ses émissions de CO². L'introduction de véhicules électriques ou à motorisation alternatives a nécessité l'installation de bornes de rechargement. Cette solution a rencontré un certain succès puisqu'au cours des 6 derniers mois, plus de 10% des commandes concernent des véhicules à motorisation alternative au détriment des voitures diesel.
- ▶ **Les vélos** : dans nos régions vallonnées, ce mode de déplacement n'est pas toujours populaire. Dans ce contexte, John Cockerill a tout de même réussi à augmenter considérablement le nombre d'utilisateurs réguliers du vélo, grâce à la mise en place d'une campagne de promotion des deux roues. Le Groupe a également mis à disposition des équipements pour les cyclistes (local à vélo, vestiaires, application interactive), a offert des incitants financiers et organisé des événements occasionnels réservés aux cyclistes (petits déjeuners,...).

John Cockerill continue sur sa lancée en travaillant sur les deux volets suivants :

- ▶ **Les transports en commun** : le quartier général de John Cockerill est relativement bien desservi par les transports en commun. Il est aujourd'hui à 12 minutes de train de la gare de Liège, suite à la mise en service d'une nouvelle ligne. John Cockerill souhaite promouvoir ces modes de transport en les faisant davantage connaître et en utilisant les incitants mis à disposition.
- ▶ **Le covoiturage** : John Cockerill est bien conscient que tous les employés ne pourront utiliser les vélos ou les transports en commun. Il est sur le point de sortir une nouvelle application permettant à chaque collaborateur de connaître les possibilités de covoiturage au quotidien.

Des événements promotionnels internes ainsi qu'une communication claire et transparente au travers d'une newsletter mensuelle dédiée ont également été nécessaires à la réussite du projet. Enfin, le télétravail, lancé en vue d'améliorer l'équilibre vie professionnelle – vie privée, a également eu un impact bénéfique sur la mobilité, tout comme les outils de communication à distance qui permettent d'éviter des déplacements inutiles.

Grâce à cette expérience, John Cockerill partage aujourd'hui avec nous plusieurs conseils pour réussir l'implémentation d'une politique de mobilité verte :

- ▶ Il est important d'étudier les différentes alternatives de mobilité qui seront adaptées à chacun. Chaque organisation et chaque collaborateur est différent, il est donc nécessaire de réaliser une étude approfondie de la situation et des besoins de chacun pour y répondre adéquatement.
- ▶ Pour démarrer une telle politique, il faut travailler avec des « ambassadeurs », c'est-à-dire un groupe de personnes volontaires qui pourront réaliser une publicité positive de leur expérience en termes de mobilité. Il serait, en effet, difficile de motiver les salariés à changer leurs habitudes sans en montrer les effets bénéfiques. Un effet de mimétisme peut dès lors se mettre en place, incitant les autres membres du personnel à adopter les comportements des ambassadeurs.
- ▶ Il faut permettre à chacun d'essayer d'autres moyens de transport. Une organisation qui décide de mettre en place une politique de mobilité doit pouvoir offrir la possibilité à ses employés d'essayer d'autres manières de se déplacer. Par exemple, sachant que les voitures électriques ne sont pas toujours bien accueillies, John Cockerill a décidé de proposer des périodes d'essai afin de familiariser les employés à cette motorisation. Cette possibilité de tester les alternatives est un élément fondamental à la réussite de la politique de mobilité selon John Cockerill.

Aujourd'hui, John Cockerill a fait un grand pas vers une politique de mobilité verte et durable mais ils ne souhaitent pas en rester là. La société continue de promouvoir ces alternatives durables en mettant en place un maximum de possibilités et de moyens. A titre d'exemple, MiRIS, la plus importante station-pilote de stockage d'énergie renouvelable en Europe inaugurée en octobre 2018 sur le site industriel du Groupe à Seraing, pourrait être utilisée pour stocker l'énergie solaire et la redistribuer ensuite dans les bornes de rechargement des voitures électriques.

MESURES PORTANT SUR L'UTILISATION DU VÉLO

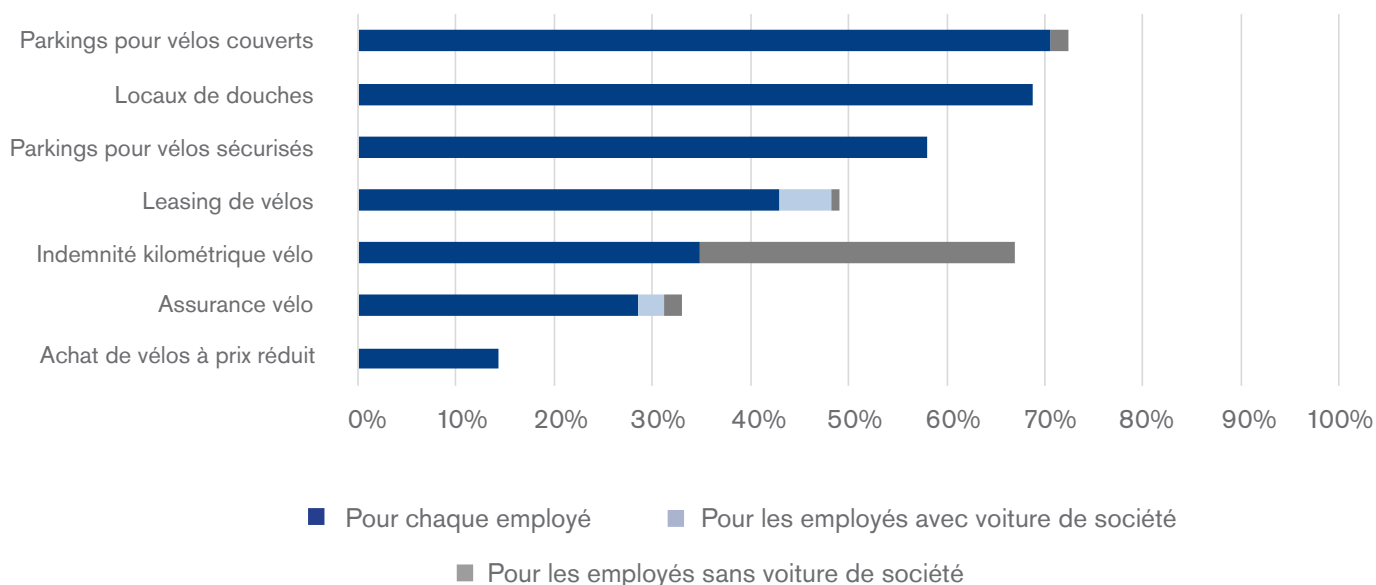
73 % des organisations sondées prennent des **mesures pour stimuler l'utilisation du vélo** par leur personnel. En général, ces mesures font peu ou pas de distinction entre les collaborateurs qui ont droit à une voiture de société et ceux qui n'y ont pas droit.

Les mesures les plus courantes, qui s'appliquent également à l'ensemble du personnel, sont les **parkings pour vélos couverts** (71 %), les **locaux de douches** (69 %) et les **parkings pour vélos sécurisés** (58 %).

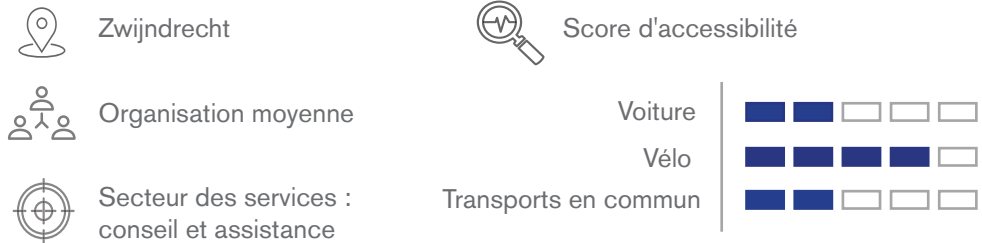
43 % des organisations offrent la possibilité de **louer des vélos** à l'ensemble du personnel. Pour 5 %, cela n'est prévu que pour les employés possédant une voiture de société. La **durée de leasing des vélos** préférée des organisations est de **36 mois**. Dans cette étude, aucune distinction n'a été faite entre le crédit-bail, dont le but ultime est d'acheter le vélo, et le leasing opérationnel, dans le cadre duquel l'employé utilise le vélo pendant une certaine période, mais le vélo reste la propriété de la société de leasing. On trouve ces deux formes sur le marché belge ; de même, les organisations achètent souvent elles-mêmes leurs vélos d'entreprise pour les distribuer ensuite à leur personnel.

Enfin, en ce qui concerne **l'indemnité kilométrique vélo (IKV)**, nos recherches montrent que les deux tiers des organisations prévoient une IKV. L'indemnité kilométrique accordée par l'employeur aux membres du personnel effectuant la totalité ou une partie de leurs trajets domicile-travail à vélo correspond généralement au maximum de l'indemnité déductible de **0,24 € par km**. Nos recherches montrent que l'indemnité kilométrique vélo est principalement utilisée de deux manières : dans **35 %** des organisations, **chaque membre du personnel** peut prétendre à cette indemnité et dans **32 %** des organisations, elle est réservée aux **employés ne disposant pas de voiture de fonction**. L'attribution d'une indemnité vélo uniquement aux employés sans voiture de société est une occasion manquée. En effet, une politique de mobilité durable se doit d'impliquer tous les membres du personnel, qu'ils aient ou non une voiture de société. En fait, une politique de mobilité durable réduit le nombre de kilomètres parcourus – et donc également les coûts de leasing et de carburant que l'organisation doit payer. En outre, encourager l'utilisation du vélo a un effet positif sur le bien-être général des employés. Par souci d'exhaustivité, nous notons que, dans un tiers des organisations, aucune indemnité vélo n'est prévue.

Mesures encourageant l'utilisation du vélo



VAB MET L'ACCENT SUR LE VÉLO



En tant que club de mobilité, VAB ne peut que montrer l'exemple. En outre, le siège social à Zwijndrecht est situé dans une zone qui a tendance à s'engorger et où les embouteillages promettent d'empirer dans le court terme suite aux travaux de la liaison Oosterweel permettant de boucler le ring périphérique anversois. On constate aussi que les (nouveaux) collaborateurs attachent de plus en plus d'importance à la mobilité. Pour ces trois raisons, VAB souhaite répondre au mieux aux besoins de ses collaborateurs en proposant des **solutions de mobilité durable**. Dans cette politique, le **vélo** est le **choix numéro un**.

De nos jours, l'utilisation du vélo est fortement encouragée dans le plan de mobilité. Par exemple, un **contrat de leasing de vélos** a été mis en place, souscrit par près de 100 des 300 employés, et une **assistance vélo gratuite** est offerte à tous les cyclistes lors de leurs trajets quotidiens. En outre, des **vestes de vélo et des accessoires** de vélo sont également distribués périodiquement. Une **semaine de vélo VAB** est organisée chaque année. Elle inclut un **lavage-vélo, un service de réparation de vélos, ...** Par ailleurs, la possibilité de déployer des **vélos navettes** jusqu'à l'arrêt de tramway le plus proche (à environ 1 km du site) est en cours d'étude.

Afin de stimuler davantage l'utilisation du vélo, des investissements ont été réalisés en matière **d'infrastructure**. Un nouveau parking pour vélos offrant un confort supplémentaire a été ajouté, sa capacité a été étendue et des points de chargement ont été aménagés pour les vélos électriques. Des casiers supplémentaires, des vestiaires et des douches ont également été réalisés.

Parmi les autres mesures prévues dans le plan de mobilité figurent l'introduction de la **flexibilité du temps de travail**, la création de cinq **bureaux satellites** et la promotion des transports en commun, notamment grâce au projet SNCB de **test gratuit du train** dans le cadre duquel tous les employés intéressés ont pu faire la navette gratuitement par le train entre leur domicile et le travail pendant 1 mois. Enfin, d'autres études sont en cours sur la manière de rendre la car policy actuelle plus écologique.

VAB propose trois astuces aux autres organisations proposant des plans de mobilité durable :

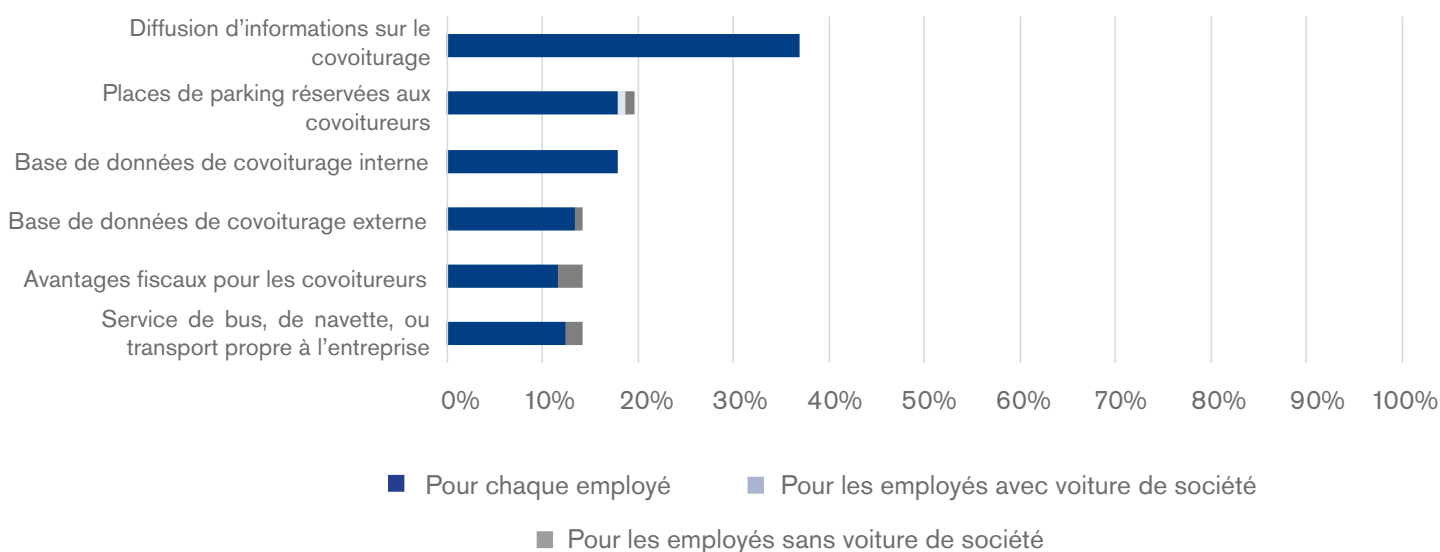
1. Assurez-vous d'obtenir **l'expertise** nécessaire. Un expert en mobilité externe sait ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, a une connaissance des initiatives existantes et peut vous aider en cas de besoin.
2. Prévoyez suffisamment de **temps** pour la mise en œuvre du plan de mobilité, non seulement avec le coordinateur mobilité, mais également avec d'autres services tels que les ressources humaines et l'infrastructure.
3. Créez un groupe de travail sur la mobilité constitué de collègues de différents départements afin de prendre en compte les différents profils et d'accroître le soutien au sein de l'organisation.

TRANSPORTS COLLECTIFS ORGANISÉS ET COVOITURAGE

Les transports collectifs organisés consistent à transporter plusieurs employés avec tout véhicule conçu pour transporter un minimum de deux personnes. Les employés qui utilisent cet avantage bénéficient d'une mesure fiscale avantageuse sous certaines conditions. Les employés qui pratiquent le covoiturage peuvent également recevoir un avantage fiscal à cet égard. Par covoiturage, nous entendons l'utilisation partagée d'une voiture particulière avec pour résultat de partager le coût d'un trajet entre plusieurs personnes.

La figure ci-dessous montre que plus du **tiers des organisations distribuent des informations** sur le **covoiturage** aux employés. En outre, il ressort de cette étude que dans **18 %** des organisations, certaines **places de stationnement sont réservées** aux covoitureurs et qu'environ un **cinquième** de ces participants disposent d'une base de **données sur le covoiturage**, interne ou externe. Enfin, **13 %** des organisations disposent de leur propre **service de bus ou de navette** d'entreprise que le personnel peut utiliser. Seules les grandes et moyennes entreprises mettent ce type de transport à la disposition de leurs collaborateurs.

Transports collectifs organisés et covoiturage



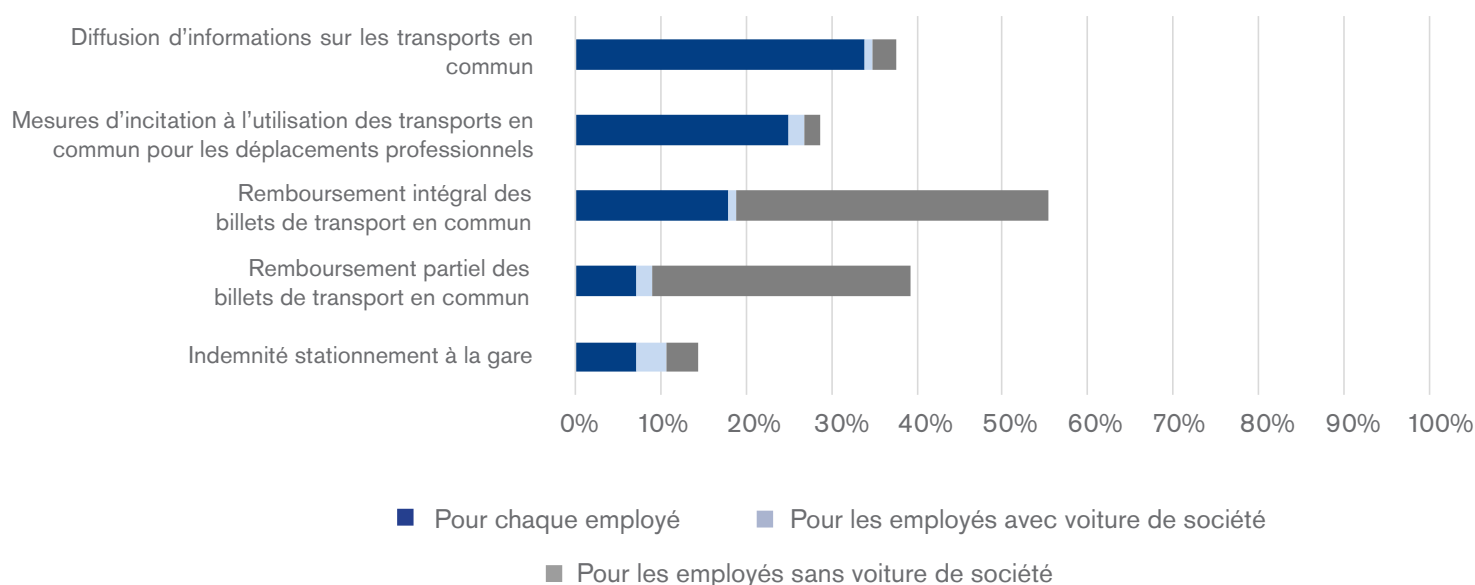
TRANSPORTS EN COMMUN

37 % des organisations **diffusent des informations** sur les possibilités d'utilisation des transports en **commun** auprès du personnel, principalement auprès des employés ne disposant pas d'une voiture de société. Un tiers des organisations encouragent leurs employés à effectuer leurs déplacements professionnels par les transports en commun. Certaines vont assez loin et ont des directives écrites qui fixent également certains objectifs. D'autres le font de manière plus informelle et informent les employés ponctuellement lorsque des déplacements professionnels sont possibles en raison de la facilité d'accès par les transports en commun.

Le graphique ci-dessous montre que, dans **37 %** des organisations, **les employés sans voiture de société sont remboursés intégralement** de leurs frais d'utilisation des transports en commun. Il est frappant que **18 %** des organisations déclarent offrir un tel **remboursement intégral à l'ensemble du personnel**, y compris les employés possédant une voiture de société. Par ce remboursement intégral, qui dépasse l'obligation légale de rembourser une partie des coûts, les organisations espèrent encourager leurs employés à utiliser les transports en commun.

Enfin, il convient de noter que **15 %** des organisations prévoient une **indemnité** pour les **frais de stationnement** supportés par les employés lorsqu'ils stationnent à une gare. Certaines l'octroient uniquement aux employés ne disposant pas de voiture de société, d'autres uniquement aux employés possédant une voiture de société et d'autres encore à l'ensemble de leur personnel.

Transports en commun



AUTRES MESURES EN FAVEUR D'UNE MOBILITÉ PLUS DURABLE

Outre la promotion de modes de déplacement durables tels que le vélo, les transports en commun ou le covoiturage, les organisations peuvent mener beaucoup d'autres actions pour attirer l'attention des employés sur la mobilité.

Ainsi, **sensibiliser le personnel à la mobilité** est une première mesure prise par 48 % des organisations, par exemple en distribuant des flyers au printemps sur les pistes cyclables intéressantes jouxtant le lieu de travail ou en organisant plusieurs promotions au cours de la semaine de la mobilité. A cet égard, nous avons reçu divers exemples d'action, tels qu'organiser des essais de conduite de véhicules électriques (voitures, vélos et trottinettes), organiser un circuit spécial de balade à vélo, faire appel à un service de réparation de vélos ou fournir un coin photo où les collègues peuvent prendre des photos avec des modes de déplacements durables. En matière de sensibilisation du personnel, il est rare qu'une organisation mette à disposition un stand d'informations où les employés pourraient obtenir des conseils personnalisés sur leurs déplacements.

Une deuxième mesure consiste à nommer un **coordinateur mobilité interne** pour orienter la politique de mobilité dans la bonne direction. Globalement, cela se produit dans un tiers des organisations. Surtout dans les grandes organisations, il est d'usage d'avoir un coordinateur de mobilité interne. Dans ce cas, l'incidence grimpe jusqu'à 56 %.

En troisième place vient le **plan de déplacements d'entreprise (PDE)**. L'établissement et la mise en place d'un PDE est obligatoire dans la Région de Bruxelles-Capitale pour les entreprises de plus de 100 salariés sur le même site. L'objectif d'un tel PDE est double : l'idée est qu'il contribue à réduire l'impact environnemental du trafic généré par chaque organisation et, d'autre part, qu'il permette de lutter contre les embouteillages et améliorer la mobilité dans la Région de Bruxelles-Capitale. Bien que le PDE soit obligatoire dans cette région, il apparaît que des organisations d'autres régions (Flandre-Orientale, Anvers et Brabant flamand) préparent également un PDE.

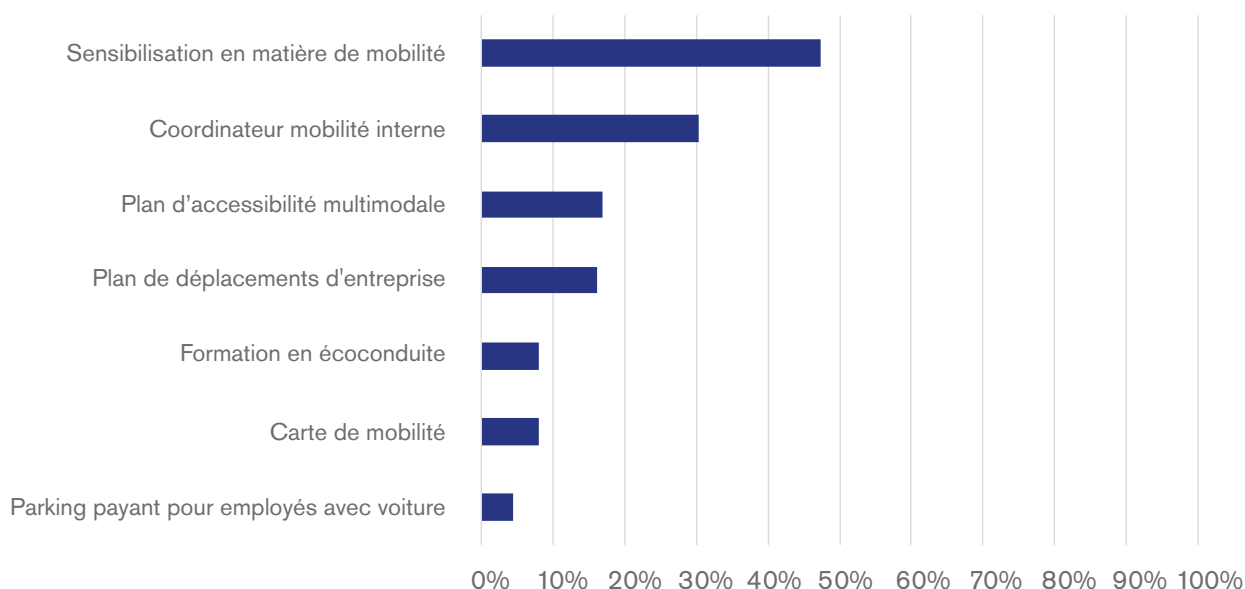
La préparation d'une **fiche d'accessibilité multimodale** constitue une sous-mesure dans le cadre du plan de déplacements d'entreprise. Toutes les informations sur les modes de déplacement permettant d'atteindre l'organisation – train, bus, métro, tram, à pied, à vélo, en taxi et en voiture – sont regroupées dans ce plan d'accès qui est souvent visualisé sous forme de carte avec un itinéraire. L'implantation des parkings et des parkings à vélos du site y est également indiquée.

Une autre mesure prise par un certain nombre d'organisations (8 % au total) consiste à proposer une formation en **écoconduite**. Dans un certain nombre de cas exceptionnels, les employés sont même obligés de suivre cette formation. Selon le principe de base de l'écoconduite, le conducteur adopte une attitude défensive et préventive, ce qui a pour effet d'augmenter la sécurité routière et de permettre au conducteur d'être plus détendu au volant. De plus, ce style de conduite permet d'économiser du carburant et de réduire les émissions de CO² et d'autres substances nocives.

Ensuite, nous décrivons des **applications ou des cartes de mobilité** permettant d'acheter divers services (par ex. billet de train, partage de vélo, frais de stationnement, hôtel, etc.). Les fournisseurs bien connus de Mobility as a Service (MaaS) sont Olympus, Vaigo, Xximo, Skipr, ... Au total, 8 % des organisations travaillent aujourd'hui avec un tel système. C'est notamment le cas dans le Limbourg, la Flandre-Orientale et la Région de Bruxelles-Capitale.

Enfin, certaines organisations peuvent décider d'obliger leurs employés à payer eux-mêmes leur stationnement dans / à l'organisation. Ainsi, d'une manière également pécuniaire, elles dissuadent l'utilisation de la voiture et encouragent les employés à se déplacer différemment depuis ou vers leur lieu de travail. Nos recherches montrent que cela ne concerne actuellement que certaines organisations de la Région de Bruxelles-Capitale.

Autres mesures en faveur d'une mobilité plus durable



LA COMMUNICATION

La transition vers une mobilité plus durable avec l'ensemble de l'organisation ne peut réussir que si tous les employés sont convaincus des avantages que cela apporte. Une communication claire et une sensibilisation des employés sont donc cruciales.



Notre conseil : Comme pour tous les processus de changement, le passage de la mobilité automobile à la mobilité multimodale prend du temps. Les employés ne changeront pas leur comportement de mobilité du jour au lendemain. Dans le cadre de votre politique de mobilité, il est donc essentiel de communiquer et d'informer clairement et très fréquemment sur les alternatives durables que vous proposez en tant qu'organisation.

LUMINUS CONSTRUIT UNE CULTURE DE LA MOBILITÉ DURABLE NETTEMENT AXÉE SUR LE CHANGEMENT ET LA COMMUNICATION



Luminus aspire à une **culture de la mobilité durable**, dans laquelle chaque collaborateur aura toujours le bon réflexe de mobilité et optera donc pour le mode de transport le plus efficace et le plus durable pour chaque trajet. Pour y parvenir, une vision et une stratégie de mobilité ont été élaborées et un plan de communication a été établi.

Pour l'élaboration de la **stratégie de mobilité**, Luminus s'est basé sur les valeurs organisationnelles générales, dont les piliers sont l'autonomisation, l'inspiration et le positivisme. Après une analyse approfondie « as-is », une analyse du potentiel et l'élaboration d'une vision par le biais d'entretiens et d'ateliers avec la direction et les représentants des employés, une vision claire de la mobilité a été formulée : « Offering flexible and convenient mobility solutions and enabling our employees in organizing their mobility in a sustainable and efficient manner ». (« Offrir des solutions de mobilité flexibles et pratiques permettant à nos employés d'organiser leur mobilité de manière durable et efficace ».) Le fait que la première phase de la stratégie de mobilité se soit déroulée au niveau de la direction était un choix délibéré, d'une part parce qu'il était exigé que la stratégie de mobilité soit étroitement alignée sur la vision et la stratégie globale de l'entreprise, mais aussi parce que l'implication de la direction et des cadres était absolument essentielle pour faire de la transition de mobilité un succès. Après tout, le conseil d'administration et les directeurs sont les meilleurs ambassadeurs d'une politique de mobilité durable.

Dans une deuxième phase, la **stratégie de mobilité a été élaborée** sur la base de trois piliers : **éviter – rendre durable – rendre plus vert**. Un coordinateur mobilité a été nommé pour élaborer et quantifier les différentes actions au sein de chaque pilier, en termes à la fois de coût et d'impact possible. Dans un souci d'utilisation optimale des ressources, tous les coûts liés à la mobilité ont été analysés afin de pouvoir optimiser les processus existants et de pouvoir proposer la solution de mobilité la plus adéquate aux employés. Pour les voyageurs ferroviaires fréquents par exemple, on examine avec l'employé quelle est la solution mobilité la plus intéressante, tant pour l'employé que pour Luminus (Railease, abonnement mi-temps, abonnement annuel...). Un autre exemple qui a entraîné de fortes économies concerne le parking du siège social de Luminus. Après une analyse approfondie du comportement de stationnement par rapport au nombre des places disponibles et l'introduction d'une appli pour gérer le stationnement, le parking a été réduit de pas moins de 55 places. Le système de réservation dans l'appli optimise les places de stationnement vides (p.ex. quand quelqu'un travaille à domicile). En plus, le parking est désormais accessible pour tous les employés de Luminus et non seulement pour les employés à qui on avait attribué une place de stationnement fixe auparavant. En outre, le coordinateur mobilité a également été nommé pour attirer l'attention des employés sur la mobilité durable et pour faire office de personne de contact pour toutes leurs questions ou préoccupations sur la mobilité.

Lors de l'élaboration de la vision et de la stratégie de mobilité, un plan de communication a également été élaboré. En effet, il est essentiel d'assurer une communication continue pour créer une culture de mobilité durable. Les petites comme les grandes communications sont planifiées dans le plan de communication par le biais d'une combinaison efficace de canaux de communication. Quelques exemples : flyers dans le restaurant de l'entreprise, publication de vidéos sur l'intranet / les médias sociaux des employés qui se déplacent de manière durable, sessions de sensibilisation sur les véhicules électriques (cafés VE), ... En outre, Luminus mène diverses campagnes tout au long de l'année, dans le but de connaître et de tester les modes durables. Par exemple, les employés ont eu l'occasion de tester des voitures et des vélos électriques, ils ont pu souscrire un abonnement test leur permettant de prendre le train, le bus, le métro ou le tramway pour aller au travail gratuitement pendant un mois, un tour ludique à vélo a été organisé pour les employés, les vélos sont réparés lors d'ateliers de vélo, ... Selon Luminus, le point culminant des communications et des actions est toujours dans « la Semaine de la Mobilité ». Afin de stimuler pleinement l'utilisation des modes de transport alternatifs, l'action la plus impressionnante de l'année dernière a été la fermeture du parking du siège social pendant toute la semaine !

7 LE BUDGET MOBILITÉ

De plus en plus d'organisations expriment leurs ambitions de développement durable et souhaitent les intégrer dans leur stratégie organisationnelle. Pour réaliser efficacement de telles ambitions, il est conseillé d'inclure un certain nombre de principes de durabilité dans la **stratégie globale de rémunération**. Faire cela à bon escient permet de transformer la **rémunération en un levier de la politique de mobilité**. Par exemple, en mettant l'accent sur une rémunération flexible dans la stratégie de rémunération, les employés ont périodiquement la possibilité de créer leur régime d'avantages sociaux dans les limites des conditions / options définies par l'organisation. En l'occurrence, l'organisation peut choisir de valoriser les options liées à la durabilité (par ex. solutions de transport respectueuses de l'environnement, travail à domicile, etc.) dans le **plan cafétéria**, en offrant par exemple des points / des ressources financières supplémentaires à l'employé. La mise en place du budget mobilité figure parmi les mesures permettant d'orienter le libre choix de l'employé dans le sens du développement durable.

Depuis mars 2019, le **budget mobilité** est une réalité. Cette somme permet aux employés qui ont (ou ont droit à) une voiture de société depuis une période suffisante d'en convertir la valeur en budget mobilité. Ils peuvent ensuite consacrer ce budget aux différents modes de déplacement de leur choix afin de se rendre au travail le plus rapidement possible et dans des conditions optimales de respect de l'environnement.

Le montant du budget mobilité est déterminé par le **total cost of ownership (TCO)** du leasing du véhicule de société auquel l'employé aura renoncé, dans les faits ou au droit à ce véhicule s'il ne l'a pas encore exercé. Outre les coûts habituels tels que le prix de leasing mensuel, les frais d'assurance, les frais de carburant et la contribution de solidarité, les charges fiscales et parafiscales peuvent également venir grossir cette somme.




Les employés peuvent utiliser leur budget mobilité selon **trois piliers, chacun bénéficiant d'un régime social et fiscal spécifique** :

	Pilier 1	Pilier 2	Pilier 3
	<p>Contenu de pilier :</p> <p>Véhicule respectueux de l'environnement</p> <p>Plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ une voiture électrique ou ▪ une voiture avec un niveau d'émissions de CO² maximal de 105 g/km réduit à 95 g/km d'ici 2021 et ▪ une voiture au moins aussi respectueuse de l'environnement que celle à laquelle on a renoncé et répondant également à des normes minimales bien définies. 	<p>Contenu de pilier :</p> <p>Mobilité durable</p> <p>Plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les transports en commun: abonnement pour les déplacements domicile-travail et billets pour voyager en Belgique et en Europe ▪ la mobilité douce : achat, location, leasing, entretien et équipement obligatoire de bicyclettes, cyclomoteurs et motos électriques ▪ transports collectifs organisés: covoiturage, solutions partielles, service de taxi et location d'une « voiture de vacances » ▪ frais de logement : loyers et intérêts sur emprunts hypothécaires si le lieu de résidence est à moins de 5 km du lieu de travail habituel. 	<p>Contenu de pilier :</p> <p>Cash</p> <p>Plus particulièrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la partie du budget qui n'a pas été dépensée dans les piliers 1 et/ou 2 est versée en espèces à l'employé à la fin de l'année civile.
	<p>Régime social et fiscal :</p> <p>Régime (para)fiscal identique à celui accordé aujourd'hui à la voiture de société qu'on échange.</p>	<p>Régime social et fiscal :</p> <p>Ce pilier est déductible à 100% pour l'employeur et exonéré de l'impôt sur le revenu pour les particuliers.</p>	<p>Régime social et fiscal :</p> <p>Ce pilier est déductible à 100% pour l'employeur et exonéré de l'impôt sur le revenu, mais une contribution de solidarité spécifique de 38,07 % est due.</p>



UN EXEMPLE*

Trois employés prennent leur voiture de société (Audi A3) pour se rendre au travail. Le total cost of ownership estimé est de **6 500 € / an**, soit la valeur de leur budget mobilité. Ce budget mobilité donne aux employés la liberté de créer leur propre proposition multimodale et de répondre de manière optimale à leurs propres besoins.




- Désormais, Axel prendra le train pour se rendre au travail et effectuera la dernière partie du trajet à vélo pliant. La distance entre son domicile et le travail est de 48 km, ce qui est une information importante pour connaître le coût de l'abonnement ferroviaire. Financièrement, cela signifie pour lui :

		
Pilier 1: Véhicule respectueux de l'environnement	Pilier 2: Mobilité durable	Pilier 3 : Cash
Pas de voiture	Transports en commun Abonnement SNCB € 1 483	Solde du budget € 3 818
	Transport partagé € 0	Contribution de solidarité € 1 453
	Vélo Leasing Vélo € 1 200	
	Autre € 0	
Total pilier 1 € 0	Total Pilier 2 € 2 683	Total pilier 3 € 2 365

- À partir de maintenant, Bieke se rendra au travail avec une petite voiture plus écologique et réservera une grosse voiture pendant ses vacances pour faire le trajet. Pour Bieke, cela signifie :

		
Pilier 1: Véhicule respectueux de l'environnement	Pilier 2: Mobilité durable	Pilier 3 : Cash
Volkswagen UP! € 5 359	Transports en commun € 0	Solde du budget € 392
	Transport partagé € 0	Contribution de solidarité € 149
	Vélo € 0	
	Autre Voiture de location € 750	
Total pilier 1 € 5 359	Total pilier 2 € 750	Total pilier 3 € 243

- Caroline souscrit un abonnement Autopartage et achète une trottinette électrique pour de courtes distances. Pour elle, le budget se compose comme suit :

		
Pilier 1: Véhicule respectueux de l'environnement	Pilier 2: Mobilité durable	Pilier 3 : Cash
Pas de voiture	Transports en commun € 0	Solde du budget € 5 691
	Transport partagé Abonnement autopartage € 310	Contribution de solidarité € 2 166
	Vélo € 0	
	Autre Achat d'une trottinette € 500	
Totaal pijler 1 € 0	Total pilier 2 € 810	Total pilier 3 € 3 525

* Exemple fourni par Traject et LeasePlan ; calcul basé sur l'impôt sur les sociétés 2019.

Nos recherches montrent que plus de **1/10** des organisations ont intégré des **choix de mobilité durables** dans leur **plan de rémunération flexible**. Cette forme de rémunération permet aux employés d'adapter leur package salarial à leurs besoins spécifiques (et changeants) en échangeant une partie de leur rémunération (par ex. voiture de société, prime de fin d'année, etc.) contre un autre avantage offert par l'employeur. **11 %** des organisations proposent des solutions de mobilité en échange. La répartition entre les petites, moyennes et grandes organisations est équilibrée en ce qui concerne cette mesure.

L'avenir du budget mobilité est prometteur. Plus de la moitié des organisations indiquent qu'elles introduiront le budget mobilité dans un délai de trois ans et, en plus, **18 %** déclarent vouloir le faire dans un délai de cinq ans. Au total, les **trois quarts des organisations** ont donc indiqué qu'elles mettraient en place le budget mobilité **dans un avenir proche**.

Pour les organisations qui ne souhaitent pas mettre en place un budget mobilité, les principales raisons sont les suivantes :

1. Le cadre législatif trop flou (43 %)
2. La charge de travail administrative (40 %)
3. Le manque de temps (30 %)

L'allocation de mobilité, mieux connue sous le nom de « cash for car » a été introduite un an avant le lancement du budget mobilité que nous venons de décrire. Depuis le début de 2018, les employés qui disposent d'une voiture de société depuis assez longtemps peuvent la restituer contre une somme d'argent. Cela aussi peut constituer un **choix stratégique** dans la politique de rémunération pour amener les employés à réfléchir à leur comportement en matière de déplacements.

L'**allocation brute « cash for car »** de la voiture est fixée au moment de l'échange à 20 % de 6/7 de la valeur catalogue de la voiture de société livrée. Si l'employé possède également une carte de carburant, l'indemnité correspond à 24 % de 6/7 de la valeur catalogue de la voiture de société.

Si l'employé versait alors une indemnité nette au titre de l'utilisation privée de la voiture de fonction, cette contribution personnelle est déduite de l'allocation de mobilité. En ce qui concerne le régime fiscal, l'employé paie l'impôt sur le revenu des particuliers sur la base d'un avantage imposable annuel. De son côté, l'employeur verse une contribution de solidarité déductible à 100%. Cette contribution dépend du niveau d'émissions de CO² et du type de carburant consommé par la voiture échangée.

UN EXEMPLE

Anna restitue sa **BMW 3** en échange d'une somme d'argent. La **valeur catalogue** de la voiture est de **30 000 €**. Il s'agit d'un véhicule diesel avec un niveau d'émissions de CO² de 100 g/km. Anna avait également droit à une **carte de carburant** utilisable en Belgique.

Dans ce cas particulier, la formule utilisée pour calculer l'**allocation de mobilité** est la suivante :

Valeur catalogue x 6/7 x 24 %

La formule de calcul de l'**avantage imposable annuel** est la suivante :

Valeur catalogue x 6/7 x 4 % ; l'avantage minimum imposable en 2019 est de 1340,00 €.



Employé

Dans cet exemple, Anna reçoit une indemnité de mobilité brute de **6171 €**. L'avantage imposable annuel s'élève à 1340 €. En supposant un impôt moyen sur le revenu des personnes physiques de 50 %, cela équivaut à un prélèvement net annuel de 670 €.

Si l'on réduit l'indemnité de mobilité brute de l'imposition nette annuelle, Anna bénéficiera d'une indemnité de mobilité nette de **5501 €**.



Employeur

L'employeur verse une indemnité de mobilité annuelle de **6552 €** (= 6171 € + une contribution de solidarité de 384 €).

Notre étude montre qu'environ **13 %** des organisations proposent à leurs employés une allocation de mobilité ou « cash for car » parmi les alternatives possibles. Cependant, il semble que les employés la choisissent rarement en réalité. En ce qui concerne l'avenir, 51 % des organisations ont indiqué qu'elles ne souhaitaient pas s'investir davantage dans cette mesure. Les organisations restantes souhaiteraient le faire d'ici trois ans (25 %) et d'ici cinq ans (11 %).

Quant aux organisations qui ne souhaitent pas offrir d'allocation de mobilité, les trois principales raisons citées sont les suivantes :

1. Aucun intérêt de la part des collaborateurs (49 %)
2. Le cadre législatif trop flou (39 %)
3. La charge de travail administrative (33 %)

9 LE TRAVAIL INDÉPENDANT

Dans le cadre du travail indépendant du lieu et du moment où il est effectué, les employés n'ont pas ou ont moins de contraintes liées aux horaires fixes et / ou à un lieu de travail permanent. Voici quelques exemples de cette organisation du travail : le travail à domicile, le télétravail, le travail depuis un espace de coworking ou un lieu de travail public, le travail selon des horaires de travail flottants, ... Reposant sur le principe «**gagnant-gagnant-gagnant** », cette politique bénéficiera à :

1. l'individu : meilleur équilibre du travail et de la vie privée, moins de stress, productivité accrue...
2. l'organisation : flexibilité accrue, amélioration de l'image de l'entreprise, réduction des coûts de logement, etc.
3. la société : moins de circulation, davantage d'emploi dans les régions non-urbaines...

Dans cette étude, nous avons fait une distinction entre le travail indépendant du temps où il est réalisé et le travail indépendant du lieu. Après tout, si une organisation peut effectivement avoir une politique sur les horaires de travail flexibles, elle n'a pas forcément une politique sur le travail indépendant du lieu de travail. Les résultats seront expliqués successivement en ce qui concerne le travail indépendant du temps, le travail indépendant du lieu et la visioconférence.

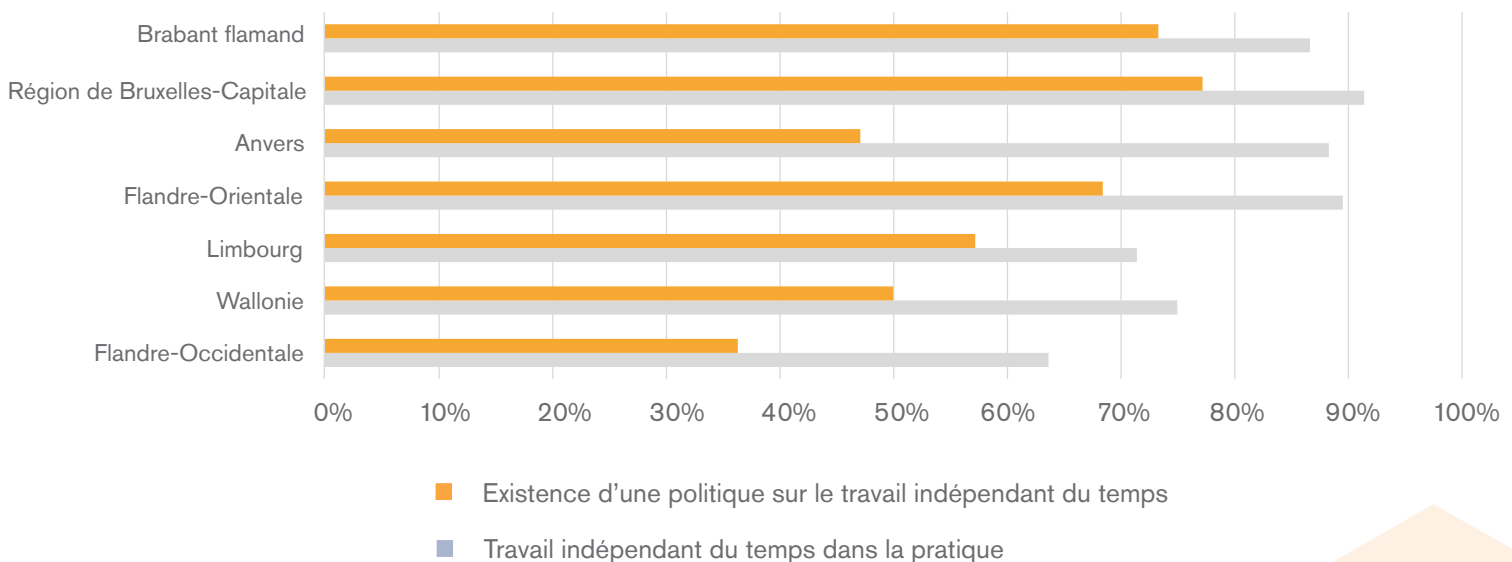
TRAVAIL INDÉPENDANT DU TEMPS

Le concept du travail indépendant du temps où il est effectué implique que l'employé est **autonome en ce qui concerne le temps passé à effectuer ses tâches et les heures de travail**, à condition que les résultats soient atteints conformément à ce qui a été convenu. Cela inclut également les heures de travail flexibles. L'idée est de faire en sorte que l'employé ne soit pas assujéti à un cadre temporel.

Nos recherches montrent que, bien que **85 %** des organisations indiquent que leurs employés mettent effectivement en **pratique le travail indépendamment des horaires**, après approbation du responsable, **seule la moitié** des organisations participantes ont **une politique formelle** à ce sujet. Le plus souvent, c'est dans les grandes organisations que les dispositions concernant le travail indépendant du temps où il est effectué sont formulées, peut-être parce qu'un document écrit est facile à communiquer à un grand nombre de personnes, souvent réparties sur plusieurs sites.

Lors de l'analyse des données relatives au travail indépendant du temps, nous avons constaté qu'il existe des **différences majeures** au niveau **régional**. Par exemple, les organisations du Brabant flamand, de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Flandre-Orientale semblent être les plus à l'avant-garde en matière de travail indépendant du temps, en termes à la fois de politique et de pratique.

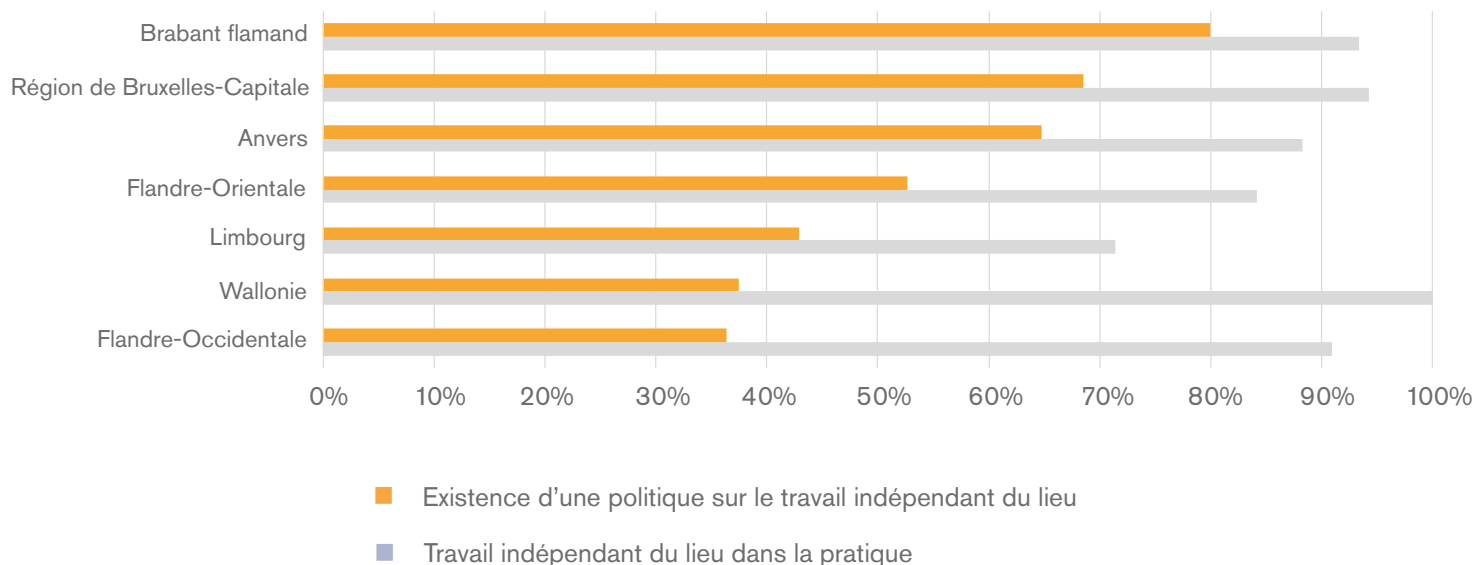
Travail indépendant du temps : politique et pratique



TRAVAIL INDÉPENDANT DU LIEU

Travailler indépendamment du lieu signifie que l'employé **n'est pas lié** à un **lieu de travail spécifique** pour effectuer le travail. Dans **90 %** des organisations ayant participé à cette étude, les employés **pratiquent le travail indépendant du lieu**. Seulement **49 %** ont une politique à ce sujet, cependant. Une fois encore, nous constatons que cette politique est plus courante dans les grandes organisations et qu'il existe des différences régionales. Par exemple, toutes les organisations wallonnes sondées ont indiqué qu'un travail indépendant du lieu de travail est possible si le responsable le permet. La forme de télétravail la plus populaire est le **travail à domicile**, qui concerne les trois quarts de toutes les organisations, suivi du travail dans un **bureau satellite** (40 %) ou dans un **espace de coworking** et enfin dans un **lieu de travail public** (13 %).

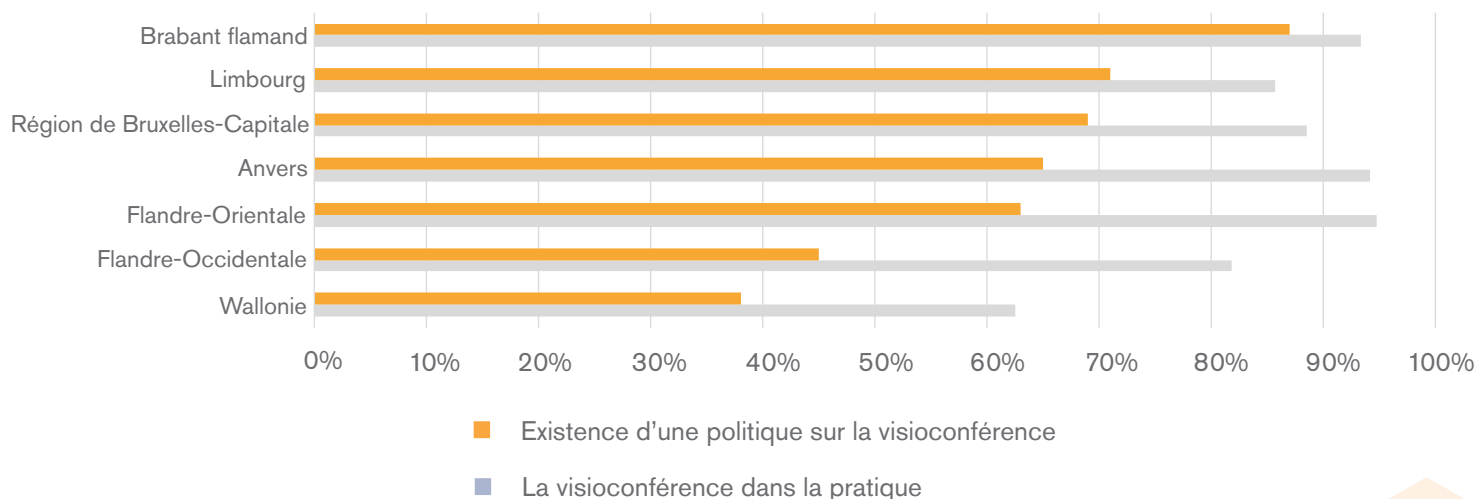
Travail indépendant du temps : politique et pratique



LA VISIOCONFÉRENCE

La visioconférence peut être utilisée pour effectuer efficacement un travail indépendant du temps et du lieu. Ce dispositif permet à des personnes situées dans des lieux différents de se consulter et de travailler ensemble par l'intermédiaire d'une caméra et d'un écran. Au total, **65 %** des organisations ont une **politique** sur la visioconférence. A l'instar des conclusions sur le travail indépendant du temps et du lieu, il semble que cela concerne surtout les grandes et moyennes organisations.

Visioconférence : politique et pratique





Gand



Score d'accessibilité



Petite organisation

Voiture



Vélo



Secteur de services :
conseil et assistance

Transports en commun



Traject est l'expert par excellence lorsqu'il s'agit de conseiller les entreprises en matière de mobilité. Il est donc évident que toute l'équipe donne l'exemple d'une politique de mobilité de pointe. La première étape cruciale consistait à **bien choisir l'emplacement des bureaux**. À Gand tout comme à Bruxelles, les bureaux sont accessibles à pied depuis la gare ferroviaire. Dans le sens inverse, les employés peuvent se rendre facilement et efficacement chez les clients, ce qui permet souvent de transformer le temps des déplacements en temps de travail.

Puisque **le déplacement le plus durable est celui que l'on n'effectue pas**, Traject permet à tous ses collaborateurs de travailler de chez eux ou depuis d'autres lieux, pas uniquement pour satisfaire au principe de mobilité, mais également dans un souci d'optimisation de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. En effet, en tant qu'entreprise, Traject s'attache surtout à la qualité du service fourni à nos clients et non au lieu ou au temps de travail de ses collaborateurs.

Traject applique également un « **réflexe de mobilité** » lorsqu'il s'agit d'organiser des réunions. D'une part, avant tout déplacement professionnel, on effectue une évaluation pour déterminer si la réunion nécessite une présence physique ou si la consultation peut avoir lieu via Skype ou par téléphone. Si un déplacement s'avère néanmoins nécessaire, les options des transports en commun, du vélo, du vélo partagé ou d'autopartage Cambio seront préférées avant tout. D'autre part, les réunions sont planifiées de telle sorte que le nombre de kilomètres-voiture reste limité : par exemple, en regroupant le même jour toutes les réunions de la région d'Anvers pour lesquelles une voiture est le mode de transport le plus efficace ou en faisant correspondre l'heure de début des réunions à l'heure d'arrivée du train.

Tous les employés effectuant régulièrement des déplacements professionnels disposent de **l'appli Olympus** qui leur permet de commander aisément des billets pour les transports en commun, des vélos partagés, des voitures partagées, etc. Payer d'avance ou conserver les reçus n'est plus nécessaire, ce qui contribue à un traitement administratif extrêmement efficace.

L'effet ne s'est pas fait attendre : tous les collaborateurs se déplacent de manière durable entre leur domicile et leur lieu de travail et la majorité de leurs déplacements professionnels s'inscrivent dans une mobilité durable.

10 RECOMMANDATIONS

Il est impossible de prédire la façon dont les organisations vont gérer la mobilité à l'avenir. Les constatations que nous avons faites dans ce rapport et les tendances que nous avons constatées sont déjà positives pour nous car nous sommes convaincus qu'une politique de mobilité bien réfléchie, assortie de choix clairs, constitue une grande valeur ajoutée pour chaque organisation !

Nous souhaiterions profiter de cette étude pour donner quelques conseils généraux aux organisations qui souhaitent introduire une politique de mobilité ou renforcer leur politique actuelle :

- ▶ **Chaque organisation est différente.** Une stratégie de mobilité propre à une organisation doit être faite sur mesure. En outre, il est important que cette stratégie de mobilité soit élaborée à partir de la culture organisationnelle et de la stratégie d'entreprise spécifiques, de manière à ce qu'elle soit clairement liée à la mission, aux valeurs et aux ambitions générales de l'organisation.
- ▶ **La politique de rémunération sert de levier pour la mise en œuvre de la politique de mobilité.** En déterminant clairement dans la stratégie de rémunération pour quoi, dans quelle mesure, avec quoi et comment l'organisation souhaite rémunérer ses employés, elle peut se concentrer sur la mobilité durable et peut également encourager les employés à faire des choix durables, ce qui contribue au changement de comportement de ceux-ci.
- ▶ **Changer de comportement prend du temps.** Un plan de mobilité n'est qu'une première étape : analysez la situation pour voir où se situent les possibilités et les opportunités, mais prévoyez suffisamment de temps et de ressources pour travailler plus longtemps et créer une véritable culture de la mobilité. Il est essentiel de nommer un coordinateur mobilité interne pour déployer le plan de mobilité de manière structurée, saisir les questions du personnel et communiquer avec la direction de manière univoque.
- ▶ **La communication et la sensibilisation sont essentielles.** Il est vital de pratiquer une communication et une sensibilisation constantes pour s'assurer que la politique de mobilité sera adoptée dans l'ensemble de l'organisation. Engagez un dialogue avec les employés, donnez le bon exemple, recherchez des ambassadeurs auprès de la direction, laissez les employés s'inspirer mutuellement, ...
- ▶ Organiser une politique de mobilité interne est tout un art et ne devrait pas être entrepris en plus de toutes les autres tâches d'une fonction. Pour parvenir à une politique durable, nous recommandons de constituer un **groupe de travail sur la mobilité**. Les employés de ce groupe de travail permettront de multiplier le soutien apporté à cette initiative, insuffleront peut-être de nouvelles idées et aideront à la mise en œuvre des mesures.
- ▶ **Les essais, ça marche.** Lors de l'introduction de nouvelles solutions de transport durable, il est utile de donner aux employés la possibilité de les essayer : conduire une voiture électrique par ex. ou profiter d'un abonnement pour les transports en commun. De cette manière, il est possible de répondre sans attendre aux questions, préjugés ou préoccupations et les employés peuvent déterminer immédiatement si et comment le nouveau mode de déplacement s'adapte à leurs activités.
- ▶ **Laissez les employés décider eux-mêmes quelle forme de mobilité leur convient le mieux.** Le moyen le plus durable d'amener tout le monde à avoir un réflexe multimodal est de laisser les employés libres de faire leur choix. En l'occurrence, avec un plan de rémunération flexible, certaines options durables peuvent également être encouragées. Cependant, en ne les rendant pas obligatoires, vous incitez les employés à réfléchir à leur situation personnelle et à leurs préférences, et vous allez beaucoup plus loin à long terme.

QUESTIONS ? N'HÉSITÉZ PAS À NOUS CONTACTER !

Hudson

+32 (0)9 242 54 44

hrs.compben@hudsonsolutions.com

Moutstraat 56 | 9000 Gand

www.hudsonsolutions.com

 **TRAJECT**

+32 (0)9 312 34 33

traject@traject.be

Charles de Kerchovelaan 17 | 9000 Gand

www.traject.be

 **LeasePlan**

+32 (0)2 722 62 11

consultancy@leaseplan.be

Telecomlaan 9 | 1831 Diegem

www.leaseplan.com