



## **Guide**

# Stratégie de mobilité du personnel

Embracing technology  
Embracing ambition

**.AGORIA**



Toute entreprise est amenée un jour ou l'autre à se poser la question de son accessibilité et de l'évolution de sa politique de mobilité / déplacement. Ce chapitre a pour objectif d'aider le gestionnaire à envisager les déplacements de son personnel dans leur ensemble, et à établir une stratégie globale. On peut partir d'un problème précis comme la congestion ou le manque de places de parking, mais si l'on veut apporter une réponse durable et efficace, cela exige une vision à plus long terme et un plan d'actions plutôt que quelques mesures ad hoc.

Par exemple, l'entreprise peut se demander comment adapter sa politique de mobilité à la nouvelle organisation du travail, ou faire évoluer de manière proactive son parc automobile en fonction des intentions du gouvernement ou de ses propres valeurs.

Nous abordons ici la mobilité des travailleurs et non celle des marchandises, afin de rester dans le cadre du présent white paper qui est consacré aux personnes et à leur lieu de travail. Naturellement, la stratégie de mobilité peut englober les livraisons entrantes et sortantes, et proposer ainsi une approche cohérente.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |          |
|---|----------|
| <b>Pourquoi se doter d'une stratégie de mobilité ?</b>                              | <b>3</b> |
| <b>Déplacements domicile-travail et déplacements de service</b>                     | <b>3</b> |
| <b>Du point de vue du travailleur</b>   | <b>3</b> |
| <b>Une matière humaine</b>  | <b>4</b> |
| <b>Des résultats à moyen et long terme</b>  | <b>4</b> |
| <b>Du monde à impliquer</b>   | <b>4</b> |
| <b>Les étapes de construction du plan</b>   | <b>5</b> |
| <b>Etape 1 : Diagnostic</b>   | <b>5</b> |
| <b>Etape 2 : Plan d'actions</b>   | <b>5</b> |
| <b>Les 4 types d'actions</b>  | <b>6</b> |
| <b>1. Actions générales</b>   | <b>6</b> |
| <b>2. Actions pour éviter les déplacements</b>                                      | <b>7</b> |
| <b>3. Actions pour promouvoir la multimodalité</b>                                  | <b>7</b> |
| <b>4. Actions pour réduire l'impact environnemental des déplacements en voiture</b> | <b>7</b> |

## Pourquoi se doter d'une stratégie de mobilité ?

La volonté d'établir une stratégie de mobilité des travailleurs peut trouver sa source dans différents défis :

- Problèmes d'accès à l'entreprise, ayant pour conséquence une difficulté à conserver ou à embaucher des collaborateurs, à accueillir des visiteurs, voire des problèmes de livraisons ;
- Objectifs en matière d'environnement ou de responsabilité sociale ;
- Parking saturé, plaintes, frustrations ;
- Recherche d'alternatives salariales, plan cafétaria ;
- Accidents de la route ;
- Obligations légales, comme le diagnostic fédéral de mobilité, le plan de déplacements d'entreprise en Région bruxelloise, ou une étude d'incidences ;
- Nouvelle organisation du travail, introduction des « new ways of working », du travail à distance ;
- Intentions du gouvernement

**Quel que soit le déclencheur initial de la réflexion, il vaut mieux développer une réelle stratégie que de tenter de donner des réponses rapides à des questions complexes.**

Un plan de mobilité bien mené mènera à plus d'efficacité, à une meilleure allocation des ressources et à une augmentation du bien-être du personnel. L'entreprise a donc tout à gagner à envisager la stratégie de mobilité comme une opportunité d'améliorer son fonctionnement plutôt que comme une contrainte légale ou environnementale coûteuse.

## Déplacements domicile-travail et déplacements de service

Le plan de mobilité ne se limite pas aux déplacements domicile-travail, il se penche également sur les déplacements de service. Souvent, les deux sont liés et vont conditionner le choix du mode de transport.

**In fine, l'objectif est de permettre au travailleur de choisir aisément le mode de transport le plus adapté au déplacement qu'il doit effectuer.**

Par exemple, s'il doit se rendre chez un client localisé près d'une gare, il sera peut-être plus efficace de prendre le train que la voiture, surtout s'il peut travailler pendant le trajet. Pour l'entreprise, il convient de mettre en place le cadre qui permettra ce changement : remboursement du billet, PC portable, pas de remarque désobligeante en cas d'imprévu...

## Du point de vue du travailleur

Les déplacements ont généralement un impact très important, voire lourd, sur la vie du collaborateur. Le choix du mode de transport est influencé par des éléments très divers : localisation du domicile, moyens financiers, situation familiale, images et représentations personnelles.

Nous allons voir que le plan de mobilité facilite l'accès à d'autres modes de transport, par exemple via des remboursements mais aussi de multiples autres mesures encourageantes. Ceci augmente les options pour le travailleur, lui permettant de s'organiser plus facilement en fonction des contingences professionnelles ou privées.

Cette flexibilité apporte une réelle amélioration de son bien-être. Pouvoir changer de mode de transport lorsque cela s'avère plus confortable ou plus rapide, même de temps en temps, rend les trajets plus supportables. « OK, aujourd'hui je suis obligé de prendre la voiture aux heures de pointe, mais demain je pourrai me rendre à vélo chez mon client. » ou encore « Bon, il y a des perturbations sur ma ligne de train, heureusement l'entreprise me permet de télétravailler et de prendre mon train plus tard. Il sera à l'heure et j'aurai plus de place ! ». Les exemples sont aussi divers que les travailleurs !

Concrètement les plans de déplacements d'entreprise visent généralement à réduire la part de la voiture individuelle dans les déplacements. Pour le travailleur qui décide de ne plus ou de moins utiliser sa voiture, les motivations peuvent être multiples :

- Gain de temps, d'efficacité
- Plaisir, santé, réduction du stress
- Réduction des coûts
- Volonté de réduire son empreinte écologique
- Nouvelle méthode de travail (télétravail)

## Une matière humaine

On le sait, les trajets domicile-travail et les déplacements professionnels sont souvent combinés à d'autres motifs de déplacements : écoles, courses, activités sportives et culturelles... Changer de mode de déplacement a donc un impact immédiat sur l'organisation privée de la personne. De plus, chaque mode de transport a ses exigences : avoir un permis de conduire, savoir s'y retrouver dans des horaires de transport public, trouver le chemin le plus sûr et le plus confortable à vélo...

**Se déplacer autrement implique d'acquérir de nouvelles « compétences » et habitudes. Cela ne se passe pas forcément du jour au lendemain.**

Pour certains, le passage se fera sans effort, pour d'autres la barre est encore trop haute.

Un remboursement de transport en commun ou la mise à disposition d'un vélo ne seront donc pas forcément suffisants pour induire un changement de comportement. L'entreprise doit développer un plan comportant des mesures diverses afin de répondre aux diverses situations vécues par le personnel, et trouver le ton juste pour communiquer. L'esprit du plan est le reflet des valeurs de l'entreprise.

L'entreprise et ses travailleurs pourront s'appuyer sur de nouvelles applications et outils qui facilitent le transfert modal, nous en discuterons plus en détail.

## Des résultats à moyen et long terme

Un plan de déplacements d'entreprise s'inscrit sur le moyen et long terme. Comme nous l'avons vu, le choix du mode de transport est une matière profondément humaine, et les changements

peuvent prendre du temps. Du côté du travailleur, le « dé clic » a lieu grâce à des actions incitatives prises par l'employeur, mais il y a aussi de nombreux autres déclencheurs possibles, extérieurs à l'entreprise :

- Exemples d'amis, de la famille, de collègues, de managers : « s'il le fait, je peux le faire aussi »
- Recommandations de la part du médecin de famille ou d'un autre professionnel de la santé
- La presse, les campagnes de promotion, voire la mode et les représentations sociales
- Changements dans la situation familiale, déménagement
- Les applications mobiles qui permettent une bien meilleure information sur les itinéraires et les options disponibles (temps de trajet à vélo, proximité d'un arrêt de bus, localisation d'un véhicule partagé...)
- Opportunités de tester, de voir ce qui fonctionne

Le changement modal est donc une histoire personnelle, il est difficilement contrôlable par l'employeur, et il peut arriver plus ou moins tôt selon les personnes. Le plan de déplacements d'entreprise s'implémente donc dans la durée, il est évolutif, demande de la persévérance et doit être soutenu par une communication régulière.

## Du monde à impliquer

**Le plan de mobilité comporte des actions très diverses et nécessite donc une équipe mixte pour le développer et l'implémenter. Il ne peut être développé « dans son coin » par un collaborateur HR ou un responsable environnement.**

Idéalement, l'entreprise met en place une équipe de mobilité et désigne un coordinateur. Suivant les entreprises, le coordinateur ou Mobility Manager peut être issu des ressources humaines, CSR manager, fleet manager, facility manager... Quant à l'équipe, elle est composée de représentants des départements suivants :

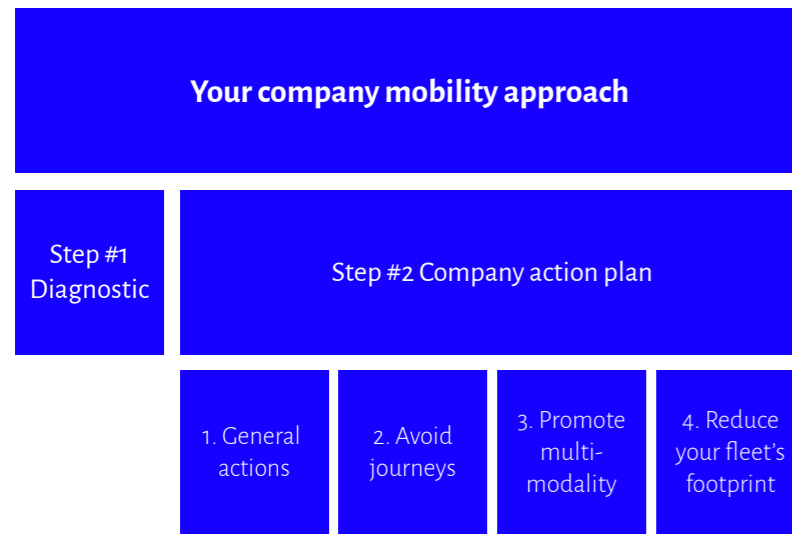
- Management, pour le soutien et la stratégie
- Ressources humaines, Fleet management, pour de nombreux aspects du plan
- Communication, pour l'indispensable volet sensibilisation et communication
- Finance et administration, pour garder un œil sur les coûts des différentes actions et leur charge administrative
- IT, pour les outils mobiles et le travail à distance
- Facilities, pour l'adaptation des infrastructures sur les différents sites et bureaux
- Environnement
- Eventuellement, un bureau d'études spécialisé

Cette approche transversale est nécessaire pour s'assurer du soutien et de l'appropriation du plan par les nombreux départements concernés. Elle reste indispensable même si l'entreprise décide de se faire accompagner par un consultant.



## Les étapes de construction du plan

L'approche consiste à effectuer d'abord un diagnostic de la situation de l'entreprise en matière de mobilité, ensuite de sélectionner les actions les plus adaptées à son cas. Le plan d'actions ne peut être un copier-coller d'une autre entreprise. Le diagnostic analyse les déplacements des travailleurs et des visiteurs et l'accessibilité de vos sites. Le plan d'actions précise les objectifs et décrit les mesures sélectionnées pour atteindre ces objectifs.



### Etape 1 : Diagnostic

Le diagnostic analyse la demande et l'offre de mobilité spécifique à votre entreprise.

La demande de mobilité, ce sont les trajets que vos travailleurs doivent réaliser. Elle est constituée des éléments suivants :

- Déplacement domicile-travail et professionnels des travailleurs
- Horaires de ces déplacements, types d'horaires, télétravail
- Fréquences et heures des visites
- Composition et usage du parc de véhicules de service et de voitures de société

L'offre de mobilité, ce sont les différentes possibilités d'accéder à vos sites et leur qualité :

- Accessibilité en transports publics, proximité des arrêts, fréquence des passages
- Qualité de l'infrastructure cyclo-piétonne
- Stationnement pour les voitures, les vélos, les visiteurs... sur le site de l'entreprise et à proximité

Le diagnostic mentionne également les mesures que vous avez déjà prises pour améliorer la mobilité.

Enfin, le diagnostic se clôture par une analyse AFOM, c'est-à-dire l'identification des points forts et des points faibles de votre situation actuelle, et la mention des opportunités et des obstacles.

De nombreux outils en ligne permettent de cartographier et de visualiser les déplacements et l'infrastructure. Ils permettent aussi d'organiser une enquête de mobilité auprès du personnel.

Les entreprises de plus de 100 personnes sont tenues de compléter le diagnostic fédéral de mobilité tous les 3 ans.

### Etape 2 : Plan d'actions

Le plan d'actions doit comporter un mix de mesures afin de répondre à un maximum de situations. Lors du développement du plan, on garde à l'esprit le cheminement suivant :

1. Je regarde d'abord si je peux éviter de me déplacer. On retrouve ici les mesures en matière de télétravail ou de bureaux satellite ;
2. Si je dois me déplacer, puis-je le faire efficacement autrement qu'en voiture ? Les alternatives et les mesures pour les encourager sont multiples ;
3. Enfin, si je dois prendre la voiture, je vise à réduire l'empreinte écologique de ce déplacement.

Les actions peuvent être classées selon ces 3 piliers, auquel s'ajoute un 1 pilier d'actions générales. Les actions générales sont des mesures transversales qui renforcent toutes les autres : la communication, l'identification du coordinateur de mobilité, l'établissement d'un bon plan d'accès multimodal...

Ici aussi, on retrouve de nombreux outils en ligne, boîtes à idées, meilleures pratiques.

Les entreprises bruxelloises de plus de 100 personnes sont tenues, en plus du diagnostic fédéral, d'élaborer un plan de mobilité d'entreprise, comportant notamment 10 mesures obligatoires.

## Les 4 types d'actions

Dans ce chapitre nous décrivons brièvement les types d'actions possibles. Dans le cadre de ce document nous ne pouvons pas aller dans le détail des mesures possibles et de leur mise en œuvre. Mais la liste est infinie, et les entreprises font preuve d'une grande créativité, mettant en place des solutions toujours plus originales.

### 1. Actions générales



L'entreprise prend des mesures transversales, qui vont renforcer toutes les autres actions du plan. Elles sont quasiment incontournables :

#### Nommer un "Mobility Manager"

Il est chargé du développement et de l'implémentation du plan de mobilité. Idéalement, il connaît bien l'entreprise et les enjeux de mobilité. Il entretient de bonnes relations avec les différents départements impliqués. Il met en place une cellule de mobilité. Il existe des formations en Mobility Management.

#### Communiquer sur les mesures existantes

L'entreprise communique sur tout ce qui existe en matière de déplacements domicile-travail et professionnel : les remboursements, la car policy, la disponibilité des vestiaires et comment y accéder, l'emplacement des parkings vélos, la politique de stationnement... Ces informations ne vont pas de soi. Souvent les travailleurs, et en particuliers les nouveaux, sont mal informés. Il convient de communiquer via un média pérenne (site intranet consacré aux déplacements, valves...) et pas uniquement via des « news ».

#### Campagnes de communication et de sensibilisation, régulières et à l'occasion d'événements ponctuels

Changer les habitudes de mobilité se fait sur la longueur, on ne convainc pas tout le monde du premier coup. Des campagnes régulières, à l'occasion par exemple de la semaine de la mobilité en septembre, sont nécessaires pour rappeler au personnel que des alternatives existent.

Outre ces campagnes récurrentes, on peut prévoir une communication à l'occasion de perturbations ponctuelles : travaux, grèves, pic de pollution... Si l'entreprise s'est dotée d'un site d'information complet (intranet, livret...), elle va pouvoir mettre très vite en

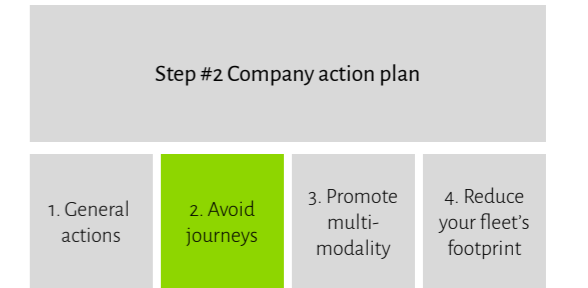
place cette communication : il suffira d'un texte (email, affiche...) qui expliquera la perturbation attendue et fera simplement un lien vers le canal où le personnel retrouvera toute l'information sur les autres options de transport.

#### Plan d'accès multimodal

Il s'agit d'un document aisément communicable, par exemple une page A4 recto-verso en format PDF, à destination du personnel, des visiteurs, voire des livreurs.

Habituellement, l'entreprise dispose d'un petit plan donnant les indications pour rejoindre son site en voiture. Outre l'accès en voiture, un plan multimodal montre un plan du quartier avec les arrêts de transports publics, l'accès vers les parkings y compris vélo... il est utile d'ajouter un photo du bâtiment afin de l'identifier immédiatement sans devoir vérifier le nom de la rue ou le numéro, et de rappeler l'adresse. Voir aussi : <https://environnement.brussels/thematiques/mobilitate/les-plans-de-deplacements/plan-de-deplacements-entreprise/plan-dactions-vos-3>

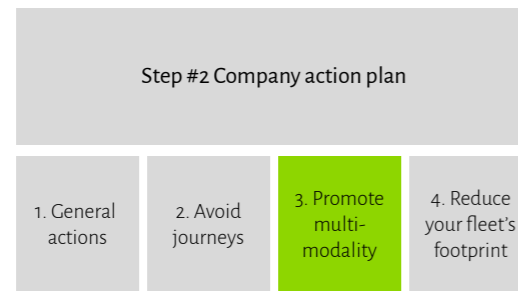
### 2. Actions pour éviter les déplacements



On pense ici particulièrement au télétravail depuis le domicile. Il peut aussi s'agir de travail à distance depuis un site de co-working, une salle de réunion chez un client... L'entreprise veille à fournir à son travailleur les outils et applications nécessaires pour travailler à distance. Le guide « HR guidelines télétravail » est consacré à ce thème et propose une approche en profondeur.

Eviter ou réduire les déplacements implique aussi une réflexion sur la localisation des sites de l'entreprise et sur la pertinence d'un déménagement.

### 3. Actions pour promouvoir la multimodalité



Si le déplacements ne peut être évité, l'étape suivante de la réflexion est de voir s'il peut être effectué efficacement avec un autre mode que la voiture individuelle.

Ce groupe d'actions est de loin le plus vaste, et des alternatives nouvelles se présentent tous les jours ! Les alternatives traditionnelles comme les transports publics et le vélo, se complètent aujourd'hui par une multitude de solutions de mobilité, partagées ou individuelles, électriques ou non, comme les trottinettes.

Pour promouvoir ces alternatives et leur combinaison, l'entreprise doit faire un choix parmi de nombreuses options. Certaines actions relèvent des ressources humaines et du fleet management : abonnements et tickets, indemnité cyclable, combinaison de la voiture de société avec d'autres modes de transport (budget de mobilité, plan cafétaria), vélos en leasing... D'autres dépendent des facilities : gestion du stationnement, bon parking vélo, itinéraires piétons sécurisés depuis les arrêts de bus et depuis le parking

### 4. Actions pour réduire l'impact environnemental des déplacements en voiture



Enfin, la dernière étape de la réflexion est la suivante : si le trajet doit être effectué en voiture, comment réduire l'impact environnemental ?

Le parc de véhicules est appelé à évoluer afin de réduire les émissions de polluants, notamment par l'électrification. Des mesures complémentaires sont envisageables, comme la formation à la conduite écologique (ecodriving) et la prévention des accidents, le covoiturage, le partage de véhicules d'entreprise.

### Et si je veux m'y mettre tout de suite?

Voici les actions que vous ne pouvez pas ignorer. Vous pouvez vous y mettre immédiatement!

- Nommer un Mobility Manager ;
- Informer les travailleurs de ce qui existe déjà (vestiaires, bornes de recharge...) de façon permanente, pas juste une « news » ;
- Communiquer régulièrement à propos des alternatives : télétravail, transports publics, vélo, covoiturage... ;
- Etablir un bon plan d'accès multimodal pour les travailleurs, les visiteurs et les livreurs ;
- Améliorer les infrastructures : installer un bon parking vélo, dessiner des itinéraires piétons protégés depuis les parkings et les arrêts de transport public, veiller au confort et à la sécurité de tous sur le site ;
- Plafonner le taux de CO2 des véhicules d'entreprise.

### Sources

- Site internet de Bruxelles Environnement, informations complètes et outils en ligne  
<https://environnement.brussels/thematiques/mobilite/les-plans-de-deplacements/plan-de-deplacements-entreprise>

Agoria ouvre la voie à toutes les entreprises de Belgique que la technologie inspire et qui veulent contribuer au progrès dans le monde grâce au développement ou à la mise en œuvre d'innovations. Ensemble, ces entreprises représentent plus de 310 000 travailleurs. L'organisation regroupe quelque 2000 entreprises technologiques, dont 70 % de PME. Dans ses bureaux à Bruxelles, Anvers, Gand, Liège et Charleroi, Agoria peut compter sur quelque 200 collaborateurs. Les services et positions d'Agoria portent sur les RH et la formation, le développement de marchés, la réglementation, la digitalisation, l'infrastructure, l'industrie manufacturière, le climat, l'environnement et l'énergie. Ils visent à relier tous ceux que la technologie et l'innovation inspirent, à accroître le succès des entreprises et à façonner un avenir durable.

Suivez Agoria sur [www.agoria.be](http://www.agoria.be).



**Fabienne MARTIN**

Expert People & Organisation

[fabienne.martin@agoria.be](mailto:fabienne.martin@agoria.be)



**Amélie Cardyn**

Business Group Leader manufacturing

[amelie.cardyn@agoria.be](mailto:amelie.cardyn@agoria.be)

Embracing technology  
Embracing ambition

**.AGORIA**