

<p style="text-align: center;"><b>SEE Management Files</b></p> <p>Chaque mois, une fiche de formation SEE Management File, traite un sujet précis en matière de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, et vous aide ainsi à mettre à jour vos connaissances.</p>	M A I  2 0 0 2	F I C H E  N°	<b>3</b>
<p><b>Les plans de mobilité en entreprise</b></p> <p><i>Par Joël Vancauter, Groupe One, avec les interventions de :</i>  <i>Kevin Leydon, Commission Européenne</i>  <i>Alberto Santel, attaché au Ministère de l'Environnement, Italie</i>  <i>Bernard Bresse, ADEME, France</i></p> <p>Comment optimiser les déplacements liés à l'activité d'une entreprise ?  C'est à cette question que veulent répondre les plans de mobilité en entreprise.</p> <p>Nés aux Etats-Unis voici une vingtaine d'années, les plans de mobilité se développent en Europe. Ils touchent, dans tous les pays, des entreprises de toutes tailles: la gigantesque BASF, qui en 7 ans a augmenté de 50 à 1300 le nombre de voitures partagées en car-pooling, comme une école limbourgeoise qui organise les navettes de ses élèves à vélo.</p> <p>Ces plans sont par excellence des actions propices au développement durable. Ils intègrent à la fois les impacts économiques, environnementaux et sociaux dans la gestion, s'inscrivant donc dans l'approche «triple bottom line».</p> <p>Les mesures d'un plan de mobilité bien conçu profitent en effet à tous: à l'entreprise, qui peut améliorer sa productivité, le service aux clients ou son image; à l'employé qui peut réduire ses frais de déplacement, diminuer son stress et se sentir mieux pris en compte dans l'organisation du travail; à la société dans son ensemble par la réduction des dépenses énergétiques, des émanations nocives ou de la congestion du réseau routier.</p> <p>Pourtant, ces plans restent peu nombreux. Est-ce car ils sont rarement obligatoires? L'impact très modéré de la législation italienne autant que l'intérêt de l'approche pratique de la Commission Européenne permettent d'en douter (Cfr avis des experts). La méconnaissance générale d'applications concrètes est probablement une explication plus proche de la réalité.</p> <p><b>Le cas Colruyt: coût minimal, intérêt général</b></p> <p>Colruyt, entreprise belge de distribution basée sur un réseau de 156 grandes surfaces, emploie plus de 10.000 personnes. Environ 3.000 d'entre elles travaillent à la centrale, organisée en quatre sites distants de quelques kilomètres seulement. C'est là qu'arrivent les biens livrés par les fournisseurs. Et c'est de là que partent par camions, quotidiennement, les 10.000 m3 qui desservent les magasins.</p> <p>La stratégie générale de l'entreprise est de proposer au client les prix les plus bas. Cela implique des coûts planchers. Aussi tout est-il orienté par ce critère d'économie, dans les points de ventes comme à chaque niveau du processus : rationalisation du moindre</p>	<p><b>Résumé</b></p> <p>Nés aux Etats-Unis, les plans de mobilité en entreprise gagnent l'Europe.</p> <p>Le cas de Colruyt permet de pointer les éléments clés de la mise en place d'outils de gestion ad hoc:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le plan de mobilité peut se développer autour du transport de marchandises et/ou de personnes</li> <li>- le respect du phasage du projet est essentiel : enquête sur les pratiques et aspirations auprès des travailleurs, mise en oeuvre des solutions, évaluation et suivi.</li> <li>- la collaboration avec des intervenants extérieurs est positive : Commune, province, région, association.</li> <li>- les solutions seront diversifiées: car-pooling, souplesse d'horaire, parc de vélos, facilité d'achat de scooters, usage des transports en commun,...</li> <li>- des moyens devront être dégagés: un coordinateur de mobilité, la participation des travailleurs, les dépenses relatives aux solutions.</li> </ul>		

espace et outil, absence de décoration inutile ou de campagne d'image.

### L'axe du transport de biens: optimiser les moyens

C'est dans ce contexte et cet esprit que l'entreprise a repensé sa politique de transport voici une petite dizaine d'années. Partant du constat que le transport de biens était au coeur de leur métier, les responsables ont mis en oeuvre une méthode éprouvée dans la maison: un aller retour entre un groupe de cadres, initiateur de l'interrogation, et un groupe de travail plus large composé de salariés aux fonctions diverses. De façon plus particulière, les chauffeurs se sont penchés pendant un an sur l'amélioration de leurs pratiques.

Un ensemble de mesures a été pris et appliqué.

Pour la plupart, les décisions ont une portée très pratique et directement profitable à l'entreprise. Par exemple, le choix a été fait de convoier les biens exclusivement en grands camions, de la taille maximale autorisée par la loi, et de ne les laisser partir que lorsqu'ils sont chargés à 95%. Un logiciel adapté permet d'évaluer le taux de remplissage de chaque camion lors du chargement. Des quais de débarquement ont été aménagés dans tous les magasins afin que les camions puissent être allégés de leurs escalators et que leur volume utile soit accru.

Un travail a également été fait sur l'optimisation des itinéraires. Le calcul opérationnel a permis de réaliser des économies chiffrées en millions d'euros.

Mais il a aussi permis de mettre en oeuvre des choix citoyens, tel celui de traverser le moins d'agglomérations possible. Car d'autres mesures relèvent plus explicitement du souci général de respecter l'environnement. Outre l'évitement des centres, on peut citer le choix de rouler hors des heures de pointe ou l'esprit de serviabilité mis en avant dans la «charte des transports», sorte de clé de voûte élaborée par les chauffeurs.

### L'axe du déplacement des personnes: faciliter la vie

Une fois le processus de changement mis en oeuvre sur le coeur de l'activité, l'entreprise a poursuivi l'amélioration de ses transports en s'attaquant aux déplacements du personnel des 4 sites de la centrale. La démarche s'inscrivait dans une même logique de perfectionnement «win-win» pour l'entreprise et pour l'environnement. Toutefois, le projet permettrait plus de faciliter la vie des employés que de faire des coupes significatives dans les dépenses.

Le processus, toujours porté par les dirigeants et des groupes de travail, s'est étalé sur environ deux ans. Une fois la décision prise, des collaborations institutionnelles ont été mises en place: avec la province du Brabant, le ministère de la Région flamande, la commune de Halle, et plus tard l'asbl Taxistop, leader du co-voiturage en Belgique.

une enquête a été menée: tous les travailleurs ont été consultés sur leurs transports, leur satisfaction et leur disponibilité à évoluer dans l'usage de la voiture, des transports en commun, des vélos ou motos. En quelques semaines, sur base volontaire, 75% des personnes ont répondu.

des mesures ont été arrêtées et mises en place. Elles portaient principalement sur trois domaines:

#### **le développement du co-voiturage.**

Environ 1200 personnes se sont inscrites dans une

### Références

Une boîte à outils remarquable pour l'élaboration d'un plan de mobilité en entreprises: <http://www.mobilitymanagement.be/index.htm>

Pour entrer plus profondément dans la problématique, la plateforme européenne: <http://www.epommweb.org/>.

Le site permet de nombreux liens, notamment vers les instances compétentes dans les différents pays et vers les documents de la Commission, dont le Livre blanc sur la politique des transports.

Sur le cas et les engagements de l'entreprise: [www.colruyt.be](http://www.colruyt.be)

Pour une introduction plus générale sur le développement durable et l'entreprise en Belgique: [www.edd-net.info](http://www.edd-net.info).

base de données, gérée par Taxistop, pour obtenir des propositions précises de partage de véhicule. La base comporte également des offres liées à des travailleurs d'autres entreprises voisines.

Résultat: aujourd'hui, chaque voiture sur le parking a amené en moyenne 2.6 travailleurs (aux entrepôts). Afin de stimuler ce co-voiturage, la possibilité de changer d'équipe ou d'horaire a été facilitée.

#### **le développement du transport cycliste, en particulier depuis la gare la plus proche.**

L'enquête a permis d'établir que la distance moyenne domicile / lieu de travail s'élève à 18 kilomètres. Compte tenu de la fréquence des transports en commun et de la distance entre l'entreprise et la gare, dissuasive, la préférence pour la voiture était massive. Des vélos ont alors été mis à disposition à la gare, des locaux et des râteliers de rangements installés, des douches aménagées pour se rafraîchir en arrivant au travail. Plus de 200 personnes utilisent aujourd'hui ce mode de déplacement, et touchent une indemnité de 7,5 cents du km.

#### **Le développement du transport motocycliste.**

La possibilité d'acheter un scooter à prix réduit a été offerte aux membres du personnel. Plus de 200 d'entre eux se déplacent maintenant par ce biais.

En termes de moyens, le coût le plus visible est celui du «coordinateur de mobilité», cheville ouvrière qui travaille à temps partiel. Il faut ajouter les formations internes ou le temps consacré au projet. Ce dernier répondant à une pratique de formation permanente et de participation déjà fortement enracinée dans l'entreprise, l'évaluation de telles charges annexes n'a pas été faite. Il faudrait enfin prendre en compte les dépenses liées aux vélos, comme l'entretien effectué par le biais du CPAS de la ville.

### **Rigueur et volonté**

Le cas de Colruyt est peut-être un mauvais exemple pour aborder les plans de mobilité en entreprise car atypique par sa qualité.

L'entreprise a, au moins depuis 1990, résolument choisi une politique de développement durable. Concrètement, cela a notamment engendré la mise en place d'une éolienne, de citernes de récupération d'eau de pluie, de codes de conduites éthiques pour les fournisseurs, de nombreuses mesures de traitement des déchets ou d'économie d'énergie. Colruyt a aussi choisi, depuis une crise avec les syndicats dans les années '80, une gestion des ressources humaines basée sur le critère déjà évoqué: «créer une organisation participative» (faciliter la vie des gens). Corollaire: qui le veut est associé à la définition des mesures qui le concerneront.

Cela signifie que la mise en place du plan de mobilité s'est faite là sans réelles surprises ni difficultés : on a réfléchi, discuté, décidé, mis en oeuvre, évalué et suivi, tout simplement. Il n'est pas certain que, dans une entreprise moins habituée à la participation collective, la démarche ne suscite pas plus de difficultés, de blocages ou de résistances au changement.

Mais le cas présenté est aussi un exemple parlant : il montre que le plan de mobilité, vu sous l'angle de l'outil de productivité ou sous celui de la gestion des ressources humaines, peut être un apport concret et positif.

#### **Editeur responsable**

Marc Lemaire,  
Groupe One  
94, Rue de Savoie  
B-1060 Bruxelles  
Tel: +32 (0)2 534 10 24  
Tel: +32 (0)2 538 54 60  
<http://www.groupeone.be>

Vous souhaitez nous communiquer vos réactions, vos remarques, et vos idées? **contatez-nous:**  
[see.management.files@groupeone.be](mailto:see.management.files@groupeone.be)

To subscribe and/or change the language, please send an e-mail to :  
[see.management.files@groupeone.be](mailto:see.management.files@groupeone.be)

Pour conclure, il est à noter que de nombreux outils, eux aussi concrets, ont déjà été développés (cfr références). Ils permettent de gagner un temps précieux dans la réflexion et la mise en place des plans et mesures. Mais ils ne permettront pas de faire l'économie de deux choses nécessaires à cette démarche comme à tout autre projet entrepreneurial: la rigueur et la volonté.

## L'avis des experts

### Comment l'Union Européenne envisage-t-elle les plans de mobilité en entreprise?

*La réponse depuis les informations de Kevin Leydon et Marcel Rommerts, de l'Unité des transports urbains, Direction Générale de l'Energie et des Transports ([kevin.leydon@cec.eu.int](mailto:kevin.leydon@cec.eu.int))*

Pour l'Union Européenne, les plans de mobilité en entreprises s'inscrivent dans la problématique plus large de la mobilité, et particulièrement de la mobilité urbaine.

Dans ce domaine, en conformité avec le principe de subsidiarité, l'Union privilégie une approche locale, pratique et coopérative. Autrement dit, la priorité est donnée non à une construction législative, mais à la réflexion et au soutien d'initiatives concrètes qui permettent d'améliorer la mobilité dans les villes ou les régions. Elle privilégie les dynamiques associant partenaires privés et publics.

Les réflexions menées depuis quelques années au sein de la Commission ont contribué à la mise en place d'une structure d'échange active entre les acteurs de 7 pays, l'European Platform On Mobility Management. L'EPOMM permet la maturation commune et le partage d'expériences. Cela passe notamment par des rencontres régulières - comme la prochaine conférence, ces 15,16 et 17 mai à Gand - ou le site Internet [www.epommweb.org](http://www.epommweb.org). On y trouve une longue liste d'exemples de réussites en matière de mobilité, aussi bien que des adresses de contacts nationaux ou de formation.

L'engagement de l'UE a aussi mené à lancer Civitas, un programme de soutien financier aux initiatives citoyennes d'envergure dans le domaine des transports urbains. Le souci de développer des plans de mobilité en entreprises est un des éléments des projets retenus, à côté d'autres comme la volonté d'améliorer la qualité du réseau de transports publics ou de faire évoluer les mentalités. Car l'approche est, nécessairement, globale.

### En Italie, une loi impose un plan de mobilité en entreprise. Les entreprises ont-elles à y gagner?

*La réponse d'Alberto Santel, ancien Secrétaire Général de l'association des villes italiennes pour le transport soutenable, maintenant attaché au Ministère de l'Environnement. ([santel.a@atm.torino.it](mailto:santel.a@atm.torino.it))*

La législation italienne impose un plan de mobilité relatif aux déplacements domicile / lieu de travail à toute entreprise de plus de 800 personnes, ou plus de 300 personnes sur un seul site. Ce premier décret a été élargi aux zones artisanales : toute zone de plus de 800 personnes doit également mettre un plan en place.

On constate que ces obligations, qui se greffent sur la nécessité d'un plan de déplacement pour les grandes villes, sont encore assez peu suivies. Le manque de sanctions du non-respect de la loi est sans doute décisif.

Lorsqu'on regarde les entreprises qui s'impliquent néanmoins dans un plan de mobilité, on peut trouver au moins deux raisons fréquentes. D'une part, les restructurations économiques sont l'occasion de remettre à plat l'organisation de la production et du travail. Les déplacements sont alors réévalués dans un ensemble. D'autre part, la volonté d'obtenir une certification, par exemple les normes ISO, pousse à l'amélioration des processus et donc de la mobilité du personnel.

Au bout du compte, les entreprises engagées avec conviction dans l'élaboration d'un plan de mobilité en retirent au moins deux choses: cette amélioration de leur processus de production qui les situe positivement dans les démarches de certification ou dans les rapports aux pouvoirs publics; une motivation accrue du personnel.

**Existe-t il une méthode unique et reconnue pour développer un plan de transport en entreprise?**

*Bernard BRESSE, Chef de Département Organisation et systèmes de Transports, Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, ADEME, France. [bernard.bresse@ademe.fr](mailto:bernard.bresse@ademe.fr)*

Chaque situation étant unique et dépendante des spécificités de l'entreprise, il est difficile de décrire une méthode qui serait la panacée pour toute organisation désireuse de mettre en oeuvre un plan de transport. Toutefois, si nous n'avons pas encore identifié de constante en matière de succès ou de méthodologie des plans de transport, on remarque que les principales sources de difficultés de mise en oeuvre, voire d'abandon ultérieur du projet, proviennent très souvent d'un manque d'animation. En effet, les plans de transport ne marchent que s'ils sont repris par des ressources internes à l'entreprise qui en assurent le suivi et l'animation (information des nouveaux travailleurs, évaluation du programme, motivation des employés, etc.) de façon permanente. Ainsi, il ne s'agit pas tant de difficultés techniques (création d'un logiciel, programme de rencontre de l'offre et de la demande) que de ressources humaines internes destinées à assurer la convivialité du service, l'animation et la diminution des freins psychologiques qui peuvent exister.

Avec le soutien du Secrétaire d'Etat à l'Energie et au Développement Durable, Olivier Deleuze

Created by :



Pour s'inscrire, se désinscrire de cette mailing-list, ou encore en modifier la langue, veuillez envoyer un mail à : [see.management.files@groupeone.be](mailto:see.management.files@groupeone.be)