
Analyse de la traduction des discours sur les politiques de mobilité éco-responsable en politiques d'entreprise

Auteur : Morhet, Dorine

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14816>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : Morhet

Prénom : Dorine

Matricule : s151770

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Finalité : Politique et management RH

Mémoire de fin d'études

Analyse de la traduction des discours sur les politiques de mobilité
éco-responsable en politiques d'entreprise

Promoteur : JEMINE Grégory

Lecteur : ROBERT Jocelyne

Lecteur : DUBUSSY Pascal

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance aux personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, nous remercions grandement notre promoteur, Monsieur Grégory Jemine, de nous avoir guidée tout au long de la conception de ce mémoire. Ses encouragements et ses conseils ont été des alliés précieux et indispensables pour la conduite de notre recherche.

Nous adressons également nos remerciements à l'ensemble de l'équipe RH de John Cockerill qui nous a accueillie avec bienveillance et guidée avec compétence. Nos très chaleureux remerciements vont particulièrement à Madame Van Ael Rachel et à Monsieur Pascal Dubussy pour leurs enseignements.

Nous souhaitons également remercier nos lecteurs, Madame Jocelyne Robert et Monsieur Pascal Dubussy, pour nous avoir accordé leur temps dans l'évaluation de ce mémoire.

Enfin, nous souhaitons remercier nos proches pour leur soutien sans faille.

Table des matières

Introduction	5
Revue de littérature	6
I. Etudes sur les politiques de mobilité éco-responsable	6
II. Discours et pression politique adressés aux entreprises	9
A. Les acteurs concernés et leurs productions.....	9
B. Messages clés	11
1. La mobilité en tant qu'objet fiscal.....	11
2. La cause environnementale	12
3. Impact pour le territoire.....	13
4. Impact pour la société.....	14
5. Impact sur la qualité de vie des travailleurs	15
III. Cadre théorique : la sociologie de la traduction	16
A. Introduction	16
B. La sociologie de la traduction.....	17
1. La problématisation.....	17
2. L'intéressement	19
3. L'enrôlement	20
4. La mobilisation.....	20
IV. Conclusion de la revue de la littérature	21
Méthodologie.....	22
I. Démarche et recueil de données	22
A. Question de départ et choix de la démarche.....	22
B. Méthodes de recueil de données.....	22
1. L'analyse documentaire	22
2. L'observation participante.....	25
3. Les entretiens semi-directifs.....	26
4. Guides d'entretien	28
II. Principe méthodologique de la sociologie de la traduction	28
Analyse empirique.....	29
I. Introduction	29

II. Présentation de l'entreprise	29
A. Historique	29
B. Présentation générale de l'entreprise.....	30
C. Effectif.....	31
D. Caractéristiques du parc automobile	31
III. Analyse empirique.....	31
A. Entre octobre 2015 et juin 2016 : ouverture de la car policy.....	31
1. Déroulement des événements	31
2. Points clés et phases de traduction	35
B. Entre juin 2016 et janvier 2019 : continuité de la gestion	36
1. Déroulement des événements	36
2. Points clés et phases de traduction	41
C. Entre janvier 2019 et février 2022 : prise en main officielle par la RH	42
1. Problématisation.....	42
2. Intéressement.....	46
3. Actions développées et enrôlement	48
4. Mobilisation.....	53
5. Points clés et phases de traduction	55
D. A partir de février 2022 : élaboration d'une nouvelle car policy	56
1. Déroulement des événements	56
2. Points clés et phases de traduction	64
Discussion	64
I. Synthèse générale :.....	64
II. Observations et éléments de réponse à la question de départ.....	67
III. Intérêt de l'utilisation de la sociologie de la traduction.....	70
IV. Limite de la recherche	70
Conclusion.....	71
Bibliographie.....	72
Annexes.....	75
I. Guides d'entretien	75

Introduction

Challenge cycliste, contrôle d'émission de CO2 du parc automobile, semaine de la mobilité, flexibilisation des choix de déplacements, politique éco-responsable, sensibilisation à la cause environnementale, ... Ces termes ont été entendus au sein du département RH de l'entreprise de John Cockerill. L'utilisation de ces désignations par des professionnels RH a pour origine l'élaboration d'une politique de mobilité éco-responsable ainsi qu'une car policy intégrant cette nouvelle stratégie. Plusieurs questions s'imposent alors ; De quelle manière cette problématique a infiltré les murs de John Cockerill ? Comment est-elle parvenue jusqu'au département RH ? Quels autres acteurs ont été mobilisés ? Quelles réflexions a-t-elle déclenchées en eux ? Certains auteurs comme Gallo, Marinelli et Sajous, et al ont étudié les politiques de mobilité durable au niveau territorial. Toutefois, leur attention ne s'est pas portée sur la façon dont l'éco-mobilité est traduite en politique d'entreprise. Par conséquent, la manière dont des acteurs organisationnels s'emparent de ces questions reste peu éclairée par la littérature.

Ainsi, nous construirons chaque étape de ce travail d'analyse pour éclairer ce domaine encore peu abordé en gardant la question suivante à l'esprit ; Comment les acteurs organisationnels de John Cockerill se sont emparés des discours relatifs à la mobilité éco-responsable et les ont traduits en politiques d'entreprise ? Pour y répondre, nous avons mobilisé différentes données empiriques récoltées au sein de l'entreprise de John Cockerill à travers des entretiens, de l'analyse documentaire et de l'observation participante. Ensuite, nous avons traité ces informations en nous munissant du cadre théorique qu'offre la sociologie de la traduction de Callon. Cette dernière s'attache à l'analyse des projets d'innovation et à leur développement à travers les actions d'acteurs qui entrent en dialogue pour problématiser, intéresser, enrôler et finalement mobiliser autour d'un but commun.

Pour répondre à la question de départ, nous nous sommes ainsi attachée au récit de l'évolution de la politique de mobilité de John Cockerill. Ce récit s'est construit tout en appliquant la grille de lecture de la sociologie de la traduction en utilisant ses quatre étapes centrales de la problématisation, de l'intéressement, de l'enrôlement et de la mobilisation. Finalement, nous avons tiré des observations majeures permettant d'éclairer la question de départ.

I. Etudes sur les politiques de mobilité éco-responsable

La mobilité éco-responsable trouve source dans le développement durable et fait référence à tout type de déplacement « *that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs* » (World Commission on Environment and Development. Our Common Future, dans Gallo et Marinelli, 2020, p 1). Des concepts socio-économiques lui sont également associés en l'approchant comme une ressource qui doit être accessible à tous.

En explorant la littérature scientifique sur les politiques de mobilité éco-responsables, un premier constat est l'abondance des recherches sur l'enjeu qu'elles représentent pour le territoire. Une première analyse est établie par Gallo et Marinelli (2020) et réalise un examen des actions et politiques possibles en matière de valorisation de la mobilité éco-responsable. Elle met en évidence que la mobilité durable figure comme un point central des politiques des transports nationales et locales avec un nombre nul de programme ne citant pas le concept de mobilité durable. A l'échelle européenne, les objectifs concernent majoritairement l'optimisation des systèmes de transport à travers l'augmentation des véhicules à émissions nulles. Cette stratégie a pour origine prédominante la volonté de diminuer les émissions de CO2. La même approche est appliquée aux zones urbaines qui doivent favoriser des modes de transports à bas taux de CO2.

D'autre part, l'analyse met également en évidence l'enjeu socio-économique de la mobilité en représentant une ressource qui, une fois mieux distribuée, favorise l'atteinte d'une équité sociale ayant des bienfaits sur la qualité de vie des habitants. La mobilité est conçue comme une extension des libertés d'agir en étant conçue « *comme la possibilité pour tous d'atteindre des services indispensables* » (Poirot et Gérardin, 2020, p36). La promotion des transports en commun est également une action visée dû à son potentiel de valorisation du report modal. Améliorer la disponibilité et la qualité de ses transports auraient ainsi un impact positif direct sur leur utilisation.

La mobilité durable est fortement attachée au développement de technologies. L'article indique que le développement de nouveaux carburants et moteurs font également partie de l'impact des politiques de mobilité éco-responsable avec une impulsion importante donnée au marché automobile et notamment à celui des véhicules électriques.

Une autre étude analyse les politiques de mobilité en s'attachant à leur évolution. En effet, Sajous et al (2020) notent que « *l'automobile et son utilisateur tendent actuellement à devenir de nouveaux sujets de la politique des transports* » (p 175). Il ne s'agit plus que des transports en eux-mêmes ainsi que de certains types de déplacements mais également la population en général dans ses déplacements quotidiens. Notre recherche concerne d'ailleurs la mobilité de travailleurs industriels dans leurs usages de mobilité les plus communs. Par conséquent, l'article explique que l'automobile est plus

ce que jamais ciblé par les politiques. Tout comme la précédente étude citée (Gallo et Marinelli, 2020), ses auteurs indiquent l'importance du sujet au niveau territorial à travers les politiques publiques qui se multiplient sous la forme de dispositifs légaux ou réglementaires accessibles à tous les acteurs publics locaux et qui visent la transformation de l'usage automobile. Cela s'établit notamment à travers l'exclusion des véhicules les plus polluants de certaines zones urbaines ou la limitation du trafic de poids lourds. L'article attire finalement l'attention quelques observations. Seules des contraintes et incitations financières ainsi que l'amélioration de l'infrastructure ont initié des changements d'usages. Malgré la menace des politiques ciblant l'automobile, ce système ne semble pas être en danger mais vivre une adaptation aux injonctions de durabilité.

À l'échelle du territoire belge, nous retrouvons également des théories sur la création des villes intelligentes. Lebas et son équipe (2020) nous font notamment part d'un guide pratique analysant les enjeux de la mobilité de demain pour nos territoires. Le concept de « Smart Mobility » est abordé à travers l'entrecroisement analytique du contexte législatif, des modes de déplacements utilisés, de l'aménagement du territoire et de la gouvernance wallonne. Ce guide parseme son développement de recommandations pour l'encouragement et la mise en œuvre de solutions de mobilité intelligente et éco-responsable à l'échelle du territoire. Le covoiturage, la voiture autonome, les transports en commun, le paiement sans ticket, l'intermodalité et la multimodalité, le vélo, toutes les solutions sont intégrées aux réflexions. À propos du vélo, il est par exemple recommandé de mettre en place des systèmes de deux-roues partagés au sein des communes. L'infrastructure est également abordée comme un levier pour faire évoluer la mobilité durable. Développer des lieux de commerces en dehors des espaces urbains permettrait de diminuer le nombre de kilomètres parcourus au quotidien. L'observation principale du guide tend ainsi à exprimer que les réflexions au sujet de la mobilité doivent être globales et doivent intégrer l'organisation spatiale, la maîtrise de l'énergie et les moyens de déplacement. L'évolution doit également se faire à l'échelle nationale en passant des villes, aux villes moyennes et aux villages.

L'ensemble de ces constats peuvent nous faire nous interroger sur le réel impact et les résultats que les politiques de mobilité ont obtenu. Tout d'abord, les chiffres montrent une inefficacité de ces politiques adressées au transport dont le secteur a subi une augmentation de 21 % de ses émissions de CO2 contrairement aux autres activités qui ont diminué de 20 % à 40 % (Gallo et Marinelli, 2020, p 7). Elles n'ont pas non plus déchu la voiture de son règne qui reste un transport majoritairement employé pour se déplacer. L'essence de ces politiques se repose sur l'hypothèse que les acteurs ciblés seront réactifs aux injonctions monétaires mais elle a été trop peu testée pour être certain de son application réelle (Kahn, R. et Brenac, 2018). En revanche, l'évolution de cette matière semble avoir assez persévéré que pour intégrer les réflexions des acteurs décisionnels en figurant en bonne position dans leur liste de considérations. Malgré leurs doutes concernant le développement de la mobilité durable et de ses bienfaits, ils « *se trouvent forcés d'admettre qu'il fait aujourd'hui partie intégrante des règles du jeu* » (Giorgi, 2003, p 201).

Les politiques de mobilité mettent également au défi les évolutions techniques. À ce sujet, la littérature nous offre des analyses éclairées. La mobilité autonome semble faire partie des avancées technologiques qui modifiera notre façon de nous déplacer. En revanche, plusieurs scénarios existent concernant son évolution. Elle pourrait être utilisée de manière individuelle, collective ou à la demande (Saujot et al, 2018). D'autre part, les Services de Transports Personnalisés ou STP viennent également troubler la scène de la mobilité. L'autopartage de moyens de déplacement s'est en effet ajouté à la palette de solutions de mobilité durable possible pour l'agrandir. Après avoir été introduit suite aux politiques de mobilité durable, il vient à son tour modifier les habitudes de déplacements et impulse un système de mobilité basé sur la combinaison de modes de mobilité communs et d'autres plus flexibles (Frère, S., et al., 2015).

Concernant les acteurs, ils semblent avoir un important rôle à jouer dans la mobilité durable. En effet, « *la technologie seule n'est pas transformatrice* » (Saujot et al, 2018, p 11). Des mécanismes sociaux semblent être essentiels dans l'évolution de ces politiques et dans les tournants qu'elles prendront. En effet, des protagonistes privés comme les constructeurs et fournisseurs adressent leurs demandes aux pouvoirs publics qui ont également leurs propres demandes et exigences (Saujot et al). Cette chaîne de demandes et d'offres modifie les projets et leur essence. Il serait ainsi du devoir des autorités publiques de mener les discussions et d'orienter stratégiquement le développement des technologies. Grâce à sa performance technique, la mobilité électrique est grandement valorisée pour les déplacements de demain « *mais encore faut-il créer un environnement susceptible de rendre le véhicule électrique compétitif. Cela exige de fortes interactions entre les pouvoirs publics locaux, les distributeurs d'électricité, mais aussi les clients* » (Midler et Von Pechmann, 2015, p 8). Certaines solutions de mobilité sont également développées par l'impulsion de raisons purement marketing. C'est le cas des STP dont l'investissement provient majoritairement d'acteurs privés (Saujot et al).

Après avoir exploré cette littérature scientifique, nous constatons qu'elle offre peu d'éclairage sur l'adoption des politiques de mobilité éco-responsable par les entreprises elles-mêmes. L'impact sociétal de cette matière est en revanche bien ancré à travers l'analyse des politiques territoriales, de leur résultat et des conséquences qu'elles engendrent sur les acteurs décisionnels et les évolutions technologiques. Face aux importants enjeux que la mobilité durable représente ainsi à tous niveaux, il semble important de s'intéresser à l'impact créé à l'échelle organisationnelle ce qui est l'objet de notre recherche.

II. Discours et pression politique adressés aux entreprises

Pour comprendre la manière dont les entreprises entraînent la construction des politiques de mobilité éco-responsable, nous consacrons un temps à l'exploration des types d'informations et de discours auxquels elles sont confrontées. Cela permettra d'établir et de mieux comprendre les pressions normatives et politiques que les entreprises reçoivent et auxquelles elles réagissent. Pour cela, nous décidons d'explorer toute forme de littérature (grise, publique, législative, scientifique) qui aborde le périmètre de la mobilité et de son enjeu pour les entreprises.

Pour faciliter la compréhension et la navigation à travers celles-ci, un premier point sera consacré aux acteurs s'inscrivant sur la scène de la mobilité et sur la nature de leurs interventions. Dans un deuxième point, nous nous efforcerons de manipuler un maximum de ces différentes sources en regroupant leurs discours par messages clés pour tenter de comprendre à quelles informations les acteurs organisationnels font face ainsi que la nature des impulsions données aux politiques de mobilité éco-responsable.

A. *Les acteurs concernés et leurs productions*

Au sommet des discours siège probablement celui de l'Union européenne et de sa lutte contre le changement climatique. Dans ce cadre, l'Union européenne a fixé des objectifs pour se rapprocher de la neutralité climatique d'ici 2050. Pour y arriver, le secteur des transports est notamment visé avec pour instruction de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre de 30 % d'ici 2030¹.

Concernant le territoire belge et plus spécifiquement wallon, son gouvernement suit les directives de l'UE et a conscience de ce défi majeur de mobilité. Il a déterminé des objectifs pour le solutionner qui se composent de cinq éléments principaux² ; une politique d'aménagements du territoire axée sur l'accessibilité, le report modal des moyens de transports motorisés vers les transports en commun ou les modes doux comme le vélo, la concentration du transport des marchandises sur les voies d'eau et ferrées, le développement d'une fiscalité verte pour encourager les véhicules à faible émission de CO₂ ainsi qu'une sécurité routière améliorée. De plus, la loi Van Peteghem qui a été approuvée en novembre 2021 s'attaque spécifiquement au régime de la voiture de société et impose de nouveaux systèmes comme une déductibilité modifiée ou l'emploi d'un budget mobilité particulier afin d'encourager l'utilisation des véhicules électriques et d'autres solutions de déplacements plus respectueux de l'environnement.

¹ Parlement Européen. (2021). *Réduction des émissions de CO₂ : objectifs et actions de l'Union européenne*.

URL : <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20180305STO99003/reduction-des-emissions-de-co2-objectifs-et-actions-de-l-union-europeenne>

² SPW territoire. (2029). Schéma de développement du territoire.

URL : http://lamppw.wallonie.be/dgo4/site_amenagement/amenagement/sdt

Selon le Ministre des Finances, « *il s'agit d'un grand pas vers une meilleure qualité de l'air et d'un coup d'envoi à la mise en place d'un parc automobile totalement libre de carburant fossile* »³.

Face à ces problématiques sonnant l'alarme des gestionnaires automobiles, les secrétariats sociaux et cabinets de consultance se sont également empressés de produire divers livrets et articles (SD Worx et Securex repris en exemple ci-dessous) déchiffrant le sujet et guidant les employeurs dans sa complexité. Leur angle d'approche est diversifié et s'attaque à plusieurs dimensions de la mobilité pour parvenir à convaincre les entreprises de l'ampleur des conséquences et de la pertinence des solutions qu'ils proposent. Nous pouvons y voir des messages tels que « *les embouteillages structurels sont les pires d'Europe et, même pour l'OCDE, la situation dépasse les bornes* »⁴, « *chaque jour, nous perdons des heures dans les files, l'impact sur la productivité et le PNB est considérable* »⁵, « *pourquoi établir un budget mobilité ? Pour améliorer votre image d'employeur et devenir plus attractif aux yeux de vos nouveaux travailleurs* »⁶.

Un quatrième acteur est incarné par des organisations privées qui se veulent représentantes des entreprises. Un exemple parlant est le cas de l'Union Wallonne des Entreprises qui a implémenté une Cellule Mobilité pour promouvoir les déplacements éco-responsables et venir en aide aux sociétés intéressées. Elle leur propose notamment de réaliser un bilan de mobilité analysant et regroupant toutes les caractéristiques liées aux déplacements domicile-travail de leurs travailleurs et d'en déduire les solutions les plus pertinentes à mettre en place. Cette cellule a également produit un livret exhaustif rassemblant 50 fiches d'actions pour la mobilité des entreprises. Elle y aborde les bonnes pratiques en termes de gestion, de communication, de services, d'infrastructures, et d'activation⁷.

Concernant l'évolution technique, Agoria expose 3 éléments clés qui constituent la mobilité de demain⁸. Tout d'abord, la numérisation doit améliorer la collecte des données relatives aux déplacements grâce à des outils tels que des caméras, des capteurs sur l'infrastructure routière, des drones, smartphones et réseaux sociaux pour ensuite les manipuler et organiser le trafic plus efficacement. Deuxièmement, l'intelligence artificielle s'intégrera aux technologies automobiles.

³ Belgium.be (2021, 10 novembre). *Communiqué du 10 novembre 2021 à propos du verdissement des véhicules d'entreprise dont le ministre Van Peteghem donne le coup d'envoi afin de mettre en place un parc automobile libre de carburant fossile*. Gouvernement fédéral belge

<https://vanpeteghem.belgium.be/fr/avec-le-verdissement-des-vehicules-dentreprise-le-ministre-van-peteghem-donne-le-coup-denvoi-%C3%A0-la>

⁴ SD Worx. (2020). *En route vers une mobilité plus intelligente*, p 3.

URL : <https://go.sdworx.com/fr/mobilite>

⁵SD Worx. (2020). *En route vers une mobilité plus intelligente*, p 4.

URL : <https://go.sdworx.com/fr/mobilite>

⁶Securex. (2022). *Budget mobilité : calcul et définition*. Consulté le 2 mars 2022 sur

<https://www.securex.be/fr/politique-rh/mobilite/budget-mobilite>

⁷Castaigne, L. et al. (màj 2021). *50 fiches action pour la mobilité de votre entreprise*. Cellule Mobilité UWE

URL : https://www.mobilite-entreprise.be/wp-content/uploads/2021/07/50fichesaction2021_compressed.pdf

⁸Agoria. (2018). *Les solutions de mobilité multimodales et connectées pour les villes d'aujourd'hui et de demain*. URL : <https://www.agoria.be/fr/infrastructure/mobilite/smart-mobility/livre-blanc-mobilite-intelligente-solutions-de-mobilite-multimodales-et-connectees-pour-les-villes-daujourd'hui-et-de-demain>

Enfin, le troisième élément est l'électrification des véhicules qui répondra à l'objectif de diminution de l'émission de CO2 nocive pour la planète, la biodiversité et la santé. Les acteurs de l'industrie automobile sont également tournés vers le défi de la mobilité et s'expriment sur le sujet. Plusieurs représentants de ce secteur ont expliqué leur vision de l'automobile d'ici 2030. Jean-Marc Ponteville, représentant du groupe de distribution automobile D'Ieteren, explique que proposer des véhicules économes en énergie est la priorité dans le contexte actuel et la neutralité carbone de leurs modèles est leur objectif d'ici 2050. Il estime que les voitures électriques représenteront 50% des ventes mondiales⁹.

B. Messages clés

1. La mobilité en tant qu'objet fiscal

Un premier point abondamment présent dans cette littérature diverse concerne l'évolution des règles fiscales que rencontre actuellement la gestion des parcs automobiles des entreprises. Elle semble représenter l'impulsion originelle du mouvement des déplacements éco-responsables et provient de la loi de Van Peteghem qui a fait le fruit de beaucoup d'articles accessibles aux entreprises. Cette loi encourage les entreprises à s'orienter vers des politiques de mobilité plus vertes¹⁰. Durant les années 90, l'Etat a encouragé le secteur de l'automobile car ce dernier représentait plus de 20 000 emplois directs pour la population. L'abondance des voitures sur les routes était également synonyme d'une activité économique saine et croissante. Mettre au point un régime fiscal avantageux pour les véhicules de société remplissait donc les critères pour favoriser l'activité économique puisqu'il consistait à diminuer de manière plus importante la taxation des entreprises accordant des véhicules et celle des travailleurs par rapport à la taxation d'une rémunération en espèces¹¹. Le concept de la « voiture-salaire » était alors à son apogée et a comblé ses bénéficiaires. En revanche, la conscientisation de l'impact environnemental a poussé les autorités à revoir ce régime de faveur fiscale pour encourager l'utilisation des véhicules électriques n'émettant pas de CO2¹². Désormais, plus le taux d'émission de CO2 est bas et plus les charges déductibles seront importantes. Annexée à cette modification de la formule de déductibilité, la loi Van Peteghem détermine de nouveaux plafonds de déductibilité des voitures thermiques qui seront

⁹ Asselberghs, D. (2030). Promesses de progrès ou drame annoncé ? *We are mobility*, Lasne, n° 3, 03/2019, p 9.

¹⁰ Belgium.be (18 mai 2021). *Communiqué du 18 mai 2021 à propos du Ministre des Finances rendant les voitures de société et des bornes de recharge des leviers d'un parc automobile plus vert. Gouvernement fédéral belge.*

<https://vanpeteghem.belgium.be/fr/le-ministre-van-peteghem-fait-des-voitures-de-soci%C3%A9t%C3%A9-et-des-bornes-de-recharge-les-leviers-d%E2%80%99un>

¹¹ ALD Automotive. (2019) *L'impact des embouteillages sur la productivité*. [aldautomotive https://www.aldautomotive.be/fr/mobilite/blog/ArticleID/3557](https://www.aldautomotive.be/fr/mobilite/blog/ArticleID/3557)

¹² SD Worx. (2020, 29 janvier). *Choisir une voiture de société en 2020 et après : à quels aspects l'employeur doit-il être attentif*. *Sdworx*. <https://www.sdworx.be/fr-be/blog/remuneration/choisir-une-voiture-de-societe-a-quoi-l-employeur-doit-il-etre-attentif>

progressivement diminués pour atteindre 0 % en 2028¹³. Les voitures électriques maintiendront une déductibilité de 100 % pour atteindre 67,5 % en 2031. Les autorités tentent donc de favoriser l'utilisation de véhicules à faible émission de CO2 et incitent les entreprises à en faire de même en augmentant progressivement le coût des véhicules thermiques.

Ces sources semblent s'accorder sur cette tendance générale et donnent de nombreuses explications sur l'évolution des normes fiscales. L'objectif de ces explications détaillées semble donc de démontrer la menace budgétaire qui pèse sur les entreprises et qu'une réaction de leur part est plus que conseillée. L'ensemble des sources mentionnées en introduction s'est ainsi emparé de ces nouveautés pour fournir des articles aussi détaillés et accessibles que possible afin de guider au mieux les entreprises. Ces nombreux conseils adressés aux entreprises soulignent l'intérêt d'enquêter sur la manière dont ils ont été reçus en entreprise.

Un autre sujet central dans cette littérature sur les modifications liées au parc automobile est le budget mobilité qui est présenté comme une solution idéale pour répondre aux évolutions fiscales. Le système du budget mobilité est établi depuis le 1er mars 2019 et permet aux entreprises de proposer à leurs travailleurs disposant du droit à une voiture de société d'échanger cette dernière contre un budget mobilité⁴⁹. Une fois la transaction réalisée, le travailleur devra parcourir 3 piliers¹⁴ et choisir certains éléments en leur sein ;

- Pilier 1 : les options de ce niveau concernent le choix d'une voiture de société respectueuse de l'environnement. Le budget non consommé peut être injecté dans les paliers 2 et/ou 3.
- Pilier 2 : le travailleur pourra faire son choix parmi une série de moyens de transports durables ou de frais de logement s'il réside dans un rayon de 10 km autour de son lieu de travail.
- Pilier 3 : dans le cas où le montant n'a pas totalement été consommé dans les piliers 1 et 2, le travailleur aura la possibilité de recevoir la somme résiduelle en espèces.

2. La cause environnementale

La cause environnementale fait également partie des messages relatifs à la mobilité. Dans sa lutte climatique, l'Union européenne compte sur les politiques de mobilité durable dans le cas du secteur du transport pour faire pencher la balance¹⁵. D'après l'OMS, 20 % des émissions de gaz à effet de serre émis dans les pays de l'Union européenne proviennent du secteur des transports et les émissions du

¹³ Livis, G. (2021, 10 novembre). *La « fiscalité 2026 » sur les voitures de société votée à la Chambre, voici tout ce qu'il y a à savoir ! Fleet*. <https://www.fleet.be/la-fiscalite-2026-sur-les-voitures-de-societe-votee-a-la-chambre-voici-tout-ce-quil-y-a-a-savoir/?lang=fr>

¹⁴ Service Public Fédéral Belge. (màj 2022). *#Budget Mobilité*. Lebudgetmobilité. <https://lebudgetmobilite.be/fr>

¹⁵ Parlement Européen Actualité. (2021, 3 septembre). *Réduction des émissions de CO2 : objectifs et actions de l'Union Européenne*. Europarl <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20180305STO99003/reduction-des-emissions-de-co2-objectifs-et-actions-de-l-union-europeenne>

transport routier composent 72,8 % de cette part¹⁶. Au niveau belge, les voitures de société sont pointées du doigt car elles sont au nombre de 700 000 et émettent environ 2,8 millions de tonnes de CO2 par an. Cela représente ainsi un cinquième des émissions de l'ensemble du parc automobile belge¹⁷.

3. Impact pour le territoire

Cette littérature diverse dénonce également l'état du trafic belge. En effet, la circulation automobile belge atteint des records en matière d'embouteillage. D'après des études rapportées par Agoria, le nombre d'embouteillages a augmenté de 80 % entre 2011 et 2017¹⁸. Le nombre de voitures imite ce comportement et connaît une croissance perpétuelle. Le graphique ci-dessous indique une augmentation de 800 000 véhicules entre 1980 et 2019 :

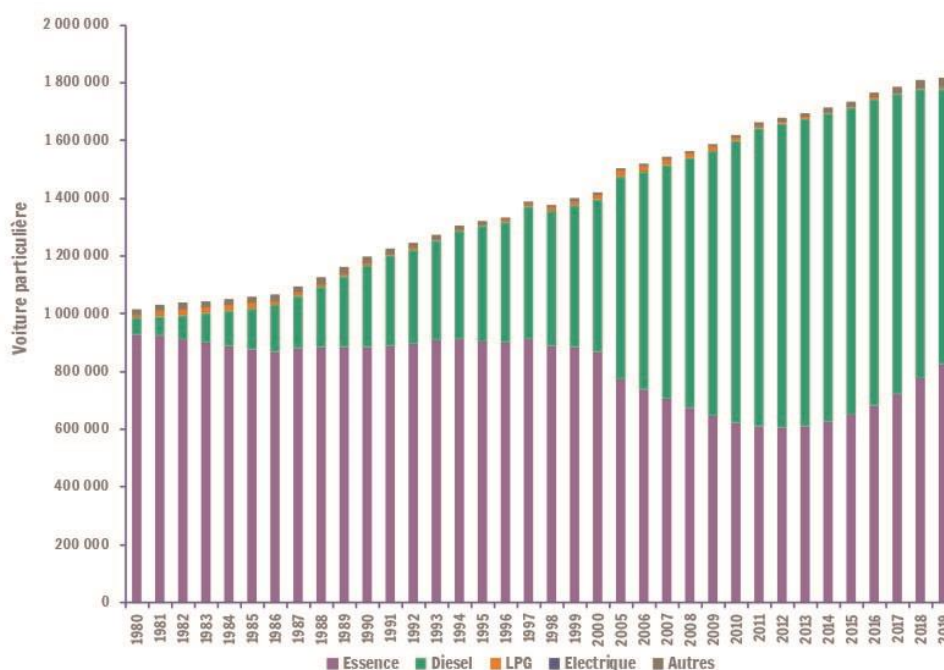


Figure 1 : évolution du nombre de véhicules en Wallonie¹⁹

¹⁶ Agoria. (2018). *Les solutions de mobilité multimodales et connectées pour les villes d'aujourd'hui et de demain*. URL : <https://www.agoria.be/fr/infrastructure/mobilite/smart-mobility/livre-blanc-mobilite-intelligente-solutions-de-mobilite-multimodales-et-connectees-pour-les-ville-daujourd'hui-et-de-demain>

¹⁷ Belgium.be (2021, 10 novembre). *Communiqué du 10 novembre 2021 à propos du verdissement des véhicules d'entreprise dont le ministre Van Peteghem donne le coup d'envoi afin de mettre en place un parc automobile libre de carburant fossile*. Gouvernement fédéral belge <https://vanpeteghem.belgium.be/fr/avec-le-verdissement-des-vehicules-dentreprise-le-ministre-van-peteghem-donne-le-coup-denvoi-%C3%A0-la>

¹⁸ Agoria. (2018). *Les solutions de mobilité multimodales et connectées pour les villes d'aujourd'hui et de demain*. URL : <https://www.agoria.be/fr/infrastructure/mobilite/smart-mobility/livre-blanc-mobilite-intelligente-solutions-de-mobilite-multimodales-et-connectees-pour-les-ville-daujourd'hui-et-de-demain>

¹⁹ Portail Wallonie. (màj 2022, 3 mars). *Parc automobile et immatriculation*. Iweps. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/parc-automobile-immatriculations/>

Agoria rapporte également un nombre de 8340 décès prématurés en 2017 suite à l'exposition à des particules fines présentes dans les gaz d'échappement et que la Belgique est en tête du nombre de tués sur la route en 2017 par rapport à ses pays limitrophes²⁰. Les coûts engendrés par l'encombrement du réseau routier est également un facteur très parlant. La Fédération des entreprises de Belgique indique également qu'une heure passée dans les embouteillages engendre une perte financière de 10 euros pour une voiture et 78 euros pour un camion. Au bout d'un an, le gouffre financier des bouchons emporte ainsi entre 4,2 et 8,4 milliards d'euros avec lui, ce qui représente 1 à 2 % du PIB belge²¹.

4. Impact pour la société

Un autre message qui sensibilise les entreprises à la mobilité éco-responsable concerne la place et la valeur culturelle de la voiture au sein de notre société. En effet, certains contenus mettent l'accent sur l'évolution du besoin de déplacement. Selon Nathan Tobie, professeur de psychologie à l'université de Paris, la voiture est devenue bien plus qu'un moyen de déplacement. Elle possède une image très forte dans la société en étant une représentation de notre statut social, un deuxième domicile ou encore un lieu sacré nous permettant de réfléchir²². SD Worx utilise notamment cet aspect de la mobilité en exprimant dans son livret ; « *La voiture revêt également une forte composante psychologique. Sous son aura de luxe et de réussite, elle symbolise notre statut* »²³. Les mentalités belges semblent particulièrement attachées à cette image de la voiture. En effet, une étude menée par Securex auprès de 1500 salariés démontre que six Belges sur 10 quitteraient leur emploi s'ils n'avaient plus droit à leur voiture de société²⁴. D'autre part, selon le professeur d'économie des transports Eric Cornelis, « *notre société nous incite à être mobiles, dans tous les sens du terme : dans notre vie personnelle mais aussi dans notre travail. Bouger est très valorisé.* »²⁵. D'autre part, la crise sanitaire a également déclenché une importante introspection sur notre mode de vie et sa propension pour les voyages quotidiens. Une fois encore, la valeur accordée à la mobilité est en transformation. En effet, seuls 20% des Belges

²⁰ Agoria. (2018). *Les solutions de mobilité multimodales et connectées pour les villes d'aujourd'hui et de demain*. URL : <https://www.agoria.be/fr/infrastructure/mobilite/smart-mobility/livre-blanc-mobilite-intelligente-solutions-de-mobilite-multimodales-et-connectees-pour-les-villes-daujourd'hui-et-de-demain>

²¹ Antoine, P. (2018, 5 novembre). *Les embouteillages nous coûtent plus de 4 milliards: des pistes de solutions connues*. Rtbf
<https://www.rtb.be/article/les-embouteillages-nous-coutent-plus-de-4-milliards-des-pistes-de-solution-connues-10056521?id=10056521>

²² Tobie, N. (cité par Taubes, I. 2015). *Pourquoi les voitures nous rendent accros*. Psychologies.
<https://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Comportement/Articles-et-Dossiers/Pourquoi-les-voitures-nous-rendent-accros>

²³ SD Worx. (2020). *En route vers une mobilité plus intelligente*.

URL : <https://go.sdworx.com/fr/mobilite>

²⁴ Securex. (juin 2019). *6 Belges sur 10 quitteraient leur emploi en cas de suppression de leur voiture de société*. Press Securex.

<https://press.securex.be/6-belges-sur-10-quitteraient-leur-emploi-en-cas-de-suppression-de-leur-voiture-de-societe>

²⁵ CAMBIER, J. (2020). *Vers la fin de l'hyper-mobilité ?* Moustique, pp. 20 à 21.

travaillaient exceptionnellement à domicile antérieurement à la crise. Cette période a ensuite vu ce pourcentage s'élever à 60%²⁶. La mentalité à l'égard du télétravail est en mutation et pourrait devenir la norme en transformant les habitudes²⁷.

5. Impact sur la qualité de vie des travailleurs

Un autre domaine faisant le lien entre mobilité et entreprise est l'impact sur la qualité de vie des travailleurs. Nous retrouvons ainsi certaines informations à ce sujet. En effet, endurer les embouteillages influencerait la production de cortisol (l'hormone du stress) et impacterait ainsi le quotidien des travailleurs en provoquant des troubles de concentration, des difficultés à organiser les tâches en fonction de leur priorité et la diminution de la qualité des relations. Le filtre qui permet de faire face aux commentaires négatifs serait également affaibli et augmenterait la susceptibilité des individus. De plus, 25% des personnes interrogées par cette étude sur la gestion du stress en entreprise citent les embouteillages comme facteur de stress²⁸.

D'autre part, adopter un mode de déplacement impliquant de l'exercice physique aurait un effet bénéfique sur la vie de l'entreprise. En effet, une étude réalisée sur 1236 salariés entre mai 2007 et avril 2008 a observé une diminution de 15 % de l'absentéisme des travailleurs utilisant le vélo pour se rendre au travail (Hendriksen, I. J., 2010). Les conclusions montrent également une relation proportionnelle entre la distance parcourue, la fréquence d'utilisation du vélo et la diminution de l'absentéisme.

De plus, l'état de forme perçue par les cyclistes est meilleur que celle des autres salariés. L'exercice physique qui est induit par le cyclisme influence le turnover de la même manière²⁹. Ainsi, les résultats de ce type d'analyse s'accordent à dire que la productivité des travailleurs est accrue grâce à l'introduction de la mobilité à vélo.

²⁶Braeckman, A. (2020, 23 mai). "Cela restera peut-être la norme": mis en place avec le confinement, le télétravail est particulièrement apprécié en Belgique. Rtl info
<https://www.rtl.be/info/belgique/societe/-cela-restera-peut-etre-la-norme-mis-en-place-avec-le-confinement-le-teletravail-est-particulierement-apprecie-en-belgique-1220217.aspx>

²⁷ idem

²⁸ Repellin, E. (2017, 11 septembre). *Embouteillages : « Des conséquences sur la journée de travail »*. Le parisien.
<https://www.leparisien.fr/archives/embouteillages-des-consequences-sur-la-journee-de-travail-11-09-2017-7250673.php>

²⁹ Organisation Mondiale de la Santé. (2007). Report on Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet
https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?effectiveness-and-economic-impact-of-worksite-interventions-to-promote-physical-activity-and-healthy-diet&kb_id=7546

III. Cadre théorique : la sociologie de la traduction

A. Introduction

Comme exposé dans l'introduction, ce mémoire est piloté par la question suivante : « Comment les acteurs organisationnels de John Cockerill se sont emparés des discours relatifs à la mobilité éco-responsable et les ont traduits en politiques d'entreprise ? ». Pour y répondre, il est nécessaire de disséquer l'ensemble du processus qui a mené ces acteurs organisationnels à s'imprégner du sujet pour finalement le transformer en actions concrètes. Ce mémoire nécessite ainsi d'un outil qui sera son meilleur allié dans l'identification des acteurs, la division du processus et la mise en lumière des éléments clés et centraux de l'introduction d'une nouvelle politique de mobilité chez John Cockerill. Dans la question de départ, nous avons intentionnellement usé du terme « traduit » pour faire référence à la sociologie de la traduction développée par Michel Callon. Elle cherche à étudier les phénomènes d'innovation et délimite différentes étapes dans leur déploiement.

En effet, la sociologie de la traduction est développée à partir des années 1980 par Michel Callon, Bruno Latour, Madeleine Akrich et d'autres chercheurs du Centre de sociologie de l'innovation de Mines ParisTech³⁰. Pour ces théoriciens, l'innovation ne provient pas d'une évolution technique mais est le fruit d'un processus complexe prenant place au sein de réseaux d'acteurs. Ces derniers entrent en contact, échangent, négocient, prennent en compte leurs intérêts, adaptent, ... (Lhomme, et al., 1999) Dans un processus d'innovation, Callon constate donc « *que le transport d'un point à un autre se fait par transformations successives. Il n'y a pas de diffusion spontanée sans effort, sans coût, sans dépense d'énergie. Il faut que les acteurs s'en saisissent. Ils ont des intérêts singuliers qui fondent leur résistance et les conduisent à entrer dans des négociations.* » (Lhomme, et al., 1999, p. 114). Les chercheurs mettent ainsi en évidence que tout projet d'innovation est avant tout influencé par les acteurs non pas en tant que groupes sociaux mais en tant que réseaux d'entités. Ces réseaux négocient sans cesse le contenu d'un projet avec des intermédiaires, des utilisateurs, leurs propres attentes et leurs valeurs. Callon met ainsi en lumière que « *Le processus d'innovation se produit dans un environnement qui se modifie en même temps que le projet et avec lui.* » (Lhomme, et al., 1999, p. 115).

L'absence de littérature au sujet des politiques de mobilité nous a lancée à la recherche d'autres cadres théoriques capables de traiter et d'analyser cette problématique. Ainsi, nos premiers constats de terrain liés à l'introduction d'une nouvelle politique de mobilité ont été essentiels pour nous guider et ont témoigné d'un « jeu institutionnel » entre différents acteurs. Ainsi, ces événements modifient les fondations du projet et font écho avec les principes de la sociologie de la traduction. L'absence de littérature à ce sujet et ces liens dévoilés ont ainsi encouragé sa sélection en tant que guide théorique.

³⁰ https://www.rse-magazine.com/Michel-Callon-et-la-sociologie-de-la-traduction_a3432.html

Cette partie d'analyse de littérature sera ainsi dédiée à la revue de la sociologie de la traduction en nous basant plus spécifiquement sur l'article « Élément pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. » de Callon publié en 1986. Ainsi, nous résumerons très brièvement l'analyse réalisée par Callon sur son terrain en se concentrant sur les quatre étapes clés de son développement. Cela nous permettra de baliser et de tirer les éléments essentiels à appliquer au terrain de John Cockerill.

B. La sociologie de la traduction

Dans cette recherche, Callon s'attache au projet de trois chercheurs s'étant intéressé à l'extinction des coquilles Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc. Cette espèce est pêchée en masse et empêche la reproduction et le développement de leur population. Après s'être intéressés à des recherches menées au Japon sur la repopulation d'une espèce de coquille Saint-Jacques, les trois chercheurs souhaitent appliquer le même procédé à celle de la baie de Saint-Brieuc. Cette étude et la manière dont le trio de scientifiques l'ont déployé est l'objet de l'analyse de Callon. Il ausculte le phénomène de traduction et le divise en quatre étapes mettant en évidence la dynamique des acteurs en jeu. Il note également qu'il ne s'agit pas d'un processus linéaire et que ces étapes peuvent effectuer des marches arrière ou encore se chevaucher. Nous reprenons une synthèse de ces étapes ci-dessous.

1. La problématisation

De retour du Japon, les trois chercheurs rédigent un projet dans lequel ils expliquent avoir observé des larves de coquilles se fixer sur des collecteurs et évoluer jusqu'à l'âge adulte à l'abri des menaces potentielles. En revanche, l'espèce observée dans les eaux japonaises est différente de celle présente à Saint-Brieuc et est désignée « *Pecten Maximus* ». La suite du rapport va ainsi centrer l'attention des lecteurs sur une question précise : « *Pecten Maximus se fixe-t-il dans les premiers instants de son existence ?* » (Callon, et al., 1986, p. 180). Un ensemble de questions accompagne également ce premier énoncé et détaille davantage l'inconnu qui pèse sur le potentiel de repeuplement de la baie. Ainsi, cette première étape de la traduction semble consister en une simple énonciation de problèmes liés au projet mais Callon perce à jour d'autres mécanismes en jeu derrière cette problématisation. À travers les documents décrivant le projet, Callon expose que « *les trois chercheurs ne se contentent pas de poser les quelques questions mentionnées ci-dessus. Ils identifient un ensemble d'acteurs dont ils s'attachent à démontrer qu'ils doivent, pour atteindre les objectifs ou suivre les inclinations qui sont les leurs, passer obligatoirement par le programme de recherche proposé.* » (Callon, et al., p. 181). Les trois chercheurs s'établissent ainsi en tant qu'acteurs indispensables dans la domestication des coquilles Saint-Jacques. Callon introduit également la notion de « *primum movens* » (Callon, et al., p. 180) qu'il considère être incarné par les trois chercheurs qui sont le mouvement initiateur du processus de traduction. Ainsi, Callon observe principalement deux mécanismes utilisés par les chercheurs pour se rendre irremplaçables. Tout d'abord, ils identifient les groupes d'acteurs concernés par la problématique

et leur attribuent une définition simple mais en lien direct avec leur incapacité à empêcher l'extinction des coquilles. Ensuite, ils établissent « *un point de passage obligé* » qui s'exprime à travers le développement d'une argumentation centrée sur la question « *Pecten maximus se fixe-t-il ?* » (Callon, et al., p. 183) et directement liée aux intérêts des acteurs. Si les marins-pêcheurs veulent conserver leur intérêt économique, les coquilles survivre à la menace d'extinction et les collègues scientifiques faire évoluer les connaissances, ils doivent accepter et s'allier autour du projet des trois chercheurs. Voici le schéma réalisé par Callon (Callon, et al., p184) qui conclue la phase de problématisation. Nous pouvons y voir les différents acteurs, l'obstacle qu'ils rencontrent et qui les définissent, point de passage obligé (PPO) et les intérêts auxquels ils permettraient de répondre si les acteurs acceptent ce système d'alliance :

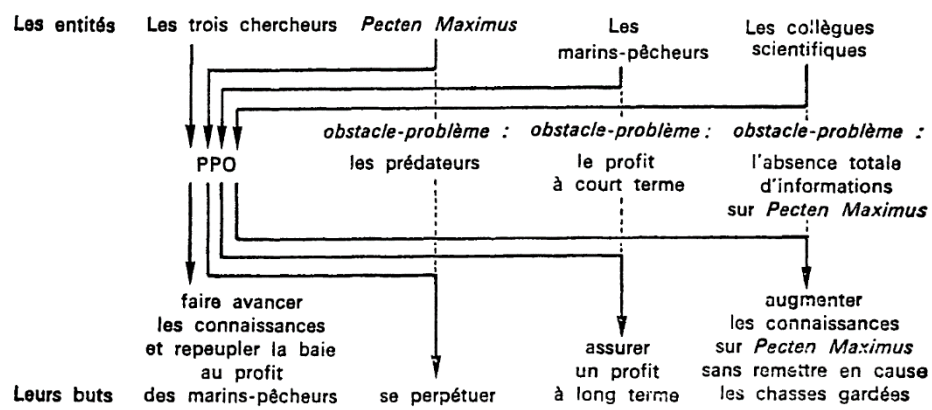


Figure 2 (Callon, et al., p184)

Ce résumé des points clés de la problématisation de Callon nous indique quelques balises déjà observées lors des premiers constats de terrain et nous avons ainsi approfondi lors du recueil de données. Parmi ces points, nous retenons les mécanismes par lesquels des protagonistes se présentent en tant qu'acteurs indispensables et convainquent leurs interlocuteurs de passer par un point de passage obligé préalablement déterminé par eux-mêmes. Ces mécanismes sont centraux dans la problématisation d'un processus de traduction qui dépasse ainsi la simple énonciation de problèmes et placent les acteurs initiateurs dans une position particulière désignée « *primum movens* ».

2. L'intéressement

Dans la problématisation, les trois chercheurs ont isolé différents acteurs et précisé leurs intérêts à s'engager dans le système d'alliance autour du point de passage obligé. À partir de ce moment, les acteurs impliqués sont donc face à un plan dans lequel ils jouent un rôle spécifique et défini en amont. Ainsi, « *chacune des entités convoquées par la problématisation peut se soumettre et s'intégrer au plan initial, ou à l'inverse refuser la transaction en définissant autrement son identité, ses buts, ses projets, ses orientations, ses motivations ou ses intérêts.* » (Callon, et al., 1986 p. 185). Selon Callon, les acteurs appelés par le plan sont en relation avec d'autres éléments qui influencent également leur identité et entrent en contradiction avec celle ciblée par les « *primum movens* ». Callon observe ainsi qu'une phase d'intéressement dans laquelle une entité initiatrice tente de stabiliser l'identité des autres acteurs comme elle l'a initialement défini se dévoile. Pour ce faire, les acteurs initiateurs doivent couper toutes relations qu'entretiennent les cibles avec d'autres sources d'influence. Toute une série de stratégies peut ainsi être déployée pour intéresser des acteurs. Il peut s'agir de séduction ou encore d'une simple invitation si les acteurs sont déjà en phase avec la problématisation. L'identité des acteurs se verra ainsi modifier tout au long du processus.

Dans leur projet, les trois chercheurs utilisent un collecteur pour intéresser les coquilles. Ce dispositif isole les larves de toute menace extérieure et coupe ainsi ces relations potentielles. Pour convaincre les autres acteurs, « *ils établissent et commentent des courbes dont personne ne conteste qu'elles « montrent » la diminution spectaculaire du stock de Saint-Brieuc ; ils présentent de façon emphatique les réalisations spectaculaires des Japonais.* » (Callon, et al., p. 188). D'autre part, l'intéressement est une phase importante car la réussite de son processus légitime la problématisation. Si elle échoue, cette problématisation est remise en question et doit être revue.

En conclusion, la manière dont des acteurs sont sensibilisés à un projet et les mécanismes de persuasion employés par les entités initiatrices sont les pièces principales de cette deuxième phase. Pour cette partie, nous visons donc la mise en lumière des stratégies de persuasion utilisées par les acteurs organisationnels pour convaincre leurs cibles. Les supports de communication, les chiffres employés, les messages transmis ont ainsi été des éléments à capter avec rigueur sur le terrain. Nous avons également veillé à exposer les phases de discussions et de négociations éventuelles entre les acteurs dans cette partie du processus de traduction.

3. L'enrôlement

Après avoir intéressé les acteurs convoqués par le projet, Callon décèle une troisième phase qu'il nomme « enrôlement ». Dans le cas des coquilles, le collecteur est le dispositif d'intéressement. Les enrôler signifie qu'elles acceptent cette fixation et évoluent à l'abri des dangers marins. Cette phase marque ainsi le moment où les protagonistes cibles adoptent l'identité attendue par le plan et se conforment au projet. D'autre part, Callon note que plusieurs facteurs interrompent les dispositifs d'intéressement des coquilles. Les parasites et les courants empêchent la bonne fixation des larves et coupent ainsi la relation des chercheurs et des coquilles qui ne sont pas enrôlées. Les trois chercheurs négocient à nouveau les conditions d'enrôlement et modifient les matériaux des collecteurs ce qui accroît la fixation des coquilles. Du côté des collègues scientifiques, une négociation a également été nécessaire pour qu'ils reconnaissent que le nombre de coquilles fixées est suffisant pour continuer le projet.

Ainsi, le processus d'enrôlement est un intéressement réussi car il débouche sur la soumission des acteurs au plan proposé. Le phénomène de traduction n'étant pas un processus continu, les individus initiateurs peuvent devoir revenir sur leurs pas et proposer de nouvelles conditions pour enrôler leurs cibles. Au sein de John Cockerill, nous avons principalement observé ce phénomène d'enrôlement à travers la validation des projets et les actions de mobilité développées, l'utilisation ou non par les acteurs cibles et les agissements des acteurs organisationnels face au niveau de succès des solutions. Dans notre développement, l'enrôlement s'attachera ainsi aux actions de mobilité développées et aux éléments qui en ont découlé.

4. La mobilisation

Après l'observation de ces mécanismes, Callon soupçonne et décode un dernier phénomène qu'il nomme « la mobilisation ». À travers ces échanges continus entre groupes d'acteurs, Callon explique que « *ces chaînes d'intermédiaires qui aboutissent à un seul et ultime porte-parole peuvent être décrites comme la mobilisation progressive d'acteurs qui s'allient et font masse pour rendre crédible et indiscutable ces propositions : « Pecten Maximus se fixe ? » et « les marins-pêcheurs veulent repeupler la baie ».* » (Callon, et al., p. 189). Dans son analyse, les trois chercheurs deviennent influents et écoutés par différents groupes. Les coquilles sont transformées en chiffres et graphiques manipulés par le trio, les marins-pêcheurs désignent des délégués professionnels qui s'expriment et soutiennent le projet, les collègues scientifiques s'intéressent aux séminaires et donnent leur approbation. Chaque groupe se mobilise pour le succès du projet et donne leur voix aux trois chercheurs qui deviennent porte-parole du mouvement.

Ainsi, cette phase finale de la traduction s'exprime à travers l'engagement des protagonistes qui se déplacent et agissent dans l'intérêt d'un projet. Dans l'analyse empirique, de la lumière a ainsi été apportée sur les manifestations d'acteurs organisationnels évoquant leur engagement pour les solutions de mobilité durable.

IV. Conclusion de la revue de la littérature

Suite à cette revue documentaire, nous observons que le sujet de la mobilité éco-responsable alimente bien les réflexions et recherches scientifiques. En revanche, elles maintiennent une distance par rapport à l'échelle organisationnelle en abordant de manière privilégiée le niveau territorial de la matière. D'autre part, un constat frappant est l'abondante littérature de plusieurs formes sur l'enjeu que représente la mobilité pour les entreprises. Cela montre l'importance de la question de la mobilité à notre ère. En effet, les entreprises sont irriguées par des informations, des discours et des conseils orientant sans cesse leur attention vers la mobilité et sa maîtrise. Elle est ainsi représentée comme un objet fiscal, social, environnemental ou encore paramètre du bien-être des travailleurs. Malgré cette abondance de données liées au périmètre des entreprises, la littérature scientifique ne s'intéresse pas à la manière dont elles s'emparent et appliquent ces discours à travers des politiques concrètes. L'intérêt de notre recherche s'inscrit ainsi dans l'exploration de cet inconnu et de la traduction en actions concrètes opérées par les entreprises. Pour ce faire, nous avons ainsi utilisé la sociologie de la traduction qui incarne notre outil d'enquête.

I. Démarche et recueil de données

A. *Question de départ et choix de la démarche*

Tout d'abord, la question de départ a été établie suite au constat du manque d'analyse sur l'adoption des politiques de mobilité à l'échelle organisationnelle. En intégrant notre cadre théorique de la sociologie de Callon, nous l'avons ainsi formulée de la manière suivante ; « Comment les acteurs organisationnels de John Cockerill se sont emparés des discours relatifs à la mobilité éco-responsable et les ont traduits en politiques d'entreprise ? ».

L'objectif de cette recherche s'attachant à l'exploration d'un domaine encore peu investigué, la démarche inductive a été privilégiée afin d'approcher le terrain avec une attitude d'observation et d'en examiner les faits et les tendances qui s'en dégagent. Cette démarche nous permet ainsi d'arborer un rôle qui « *consiste à aborder concrètement le sujet d'intérêt et à laisser les faits suggérer les variables importantes, les lois, et, éventuellement, les théories unificatrices* » (Beaugrand, 1988, p. 8). Ce procédé nous a ainsi permis de laisser parler le terrain et d'en exposer les mécanismes clés et de les rendre compréhensibles.

Par ailleurs, une démarche qualitative a été suivie afin d'appréhender la réalité du terrain et d'en mieux percevoir les mécanismes dominants. Cette méthode nous a paru être la plus adaptée à notre recherche approchant des acteurs et leurs opérations « *parce qu'elle rentre plus profondément dans la nature des phénomènes humains, leur qualité propre* » (Dumez, 2011, p 48).

B. *Méthodes de recueil de données*

Ainsi, nous avons veillé à user de plusieurs méthodes de recueil de données afin de garantir une variété d'informations témoignant de plusieurs angles d'approche et de maximiser les chances d'obtenir une représentation la plus fidèle possible des phénomènes observés.

1. L'analyse documentaire

S'accrochant au projet d'évolution d'une politique de mobilité, notre recherche nécessitait l'analyse des documents produits dans le cadre du projet et visant à suivre, adapter ou communiquer sur les décisions prises ou en cours de réflexion. Cela a permis de retracer l'historique de la mobilité et de son développement ainsi que de constater les mots précis utilisés par les acteurs. Par conséquent, nous listons ci-dessous l'ensemble des documents transmis et utilisés dans l'analyse empirique. Nous y avons indiqué le numéro de référence, la date de production, l'intitulé et le format ainsi qu'un court résumé du contenu du document. Dans l'analyse, nous avons utilisé le numéro attribué au document et avons renseigné la localisation précise des informations afin de référencer correctement les données exposées.

D'autre part, nous notons que certains documents reprennent le titre « CMI ». Cela signifie « Cockerill Maintenance & Ingénierie » et est l'ancienne nomination de l'entreprise rebaptisée « John Cockerill » en 2019. Certains documents ayant été produits avant cette date, « CMI » et son logo peuvent être repris à certains endroits.

Documents émis avant juin 2016 :

N°	Date	Intitulé et nature	Contenu
1	05/2016	CMI – car policy 2016 Power point – 14 dias	Power point du comité fleet présentant le projet d'ouverture de la car policy.
2	06/2016	Nouvelle Car Policy pour les cadres du Groupe CMI sous contrat Document Word – 2 pages	Lettre annonçant l'ouverture de la car policy.

Documents émis entre juin 2016 et janvier 2019:

N°	Date	Intitulé	Contenu
3	06/2018	Présentation P-H-EV- Comité fleet Power point – 11 dias	Synthèse des technologies hybrides et de leur potentiel si intégrées au parc automobile.
4	08/2018	Fleet task force-recommandations Document word – 3 pages	Document reprenant les recommandations pour une adaptation de la car policy vers une politique plus verte.
5	11/2018	Bilan de mobilité Livret – 44 pages	Bilan de mobilité réalisée par l'UWE à la demande de John Cockerill.

Documents émis entre janvier 2019 et février 2022 :

N°	Date	Intitulé	Contenu
6	07/2019	A bicyclette Power point – 5 dias	Présentation des projets mobilité liés aux solutions alternatives (vélos, transport en commun).
7	07/2019	Mobilité Power point – 19 dias	Etude chiffrée de l'état du parc automobile, menace fiscale, propositions de solutions (budget mobilité, plus de véhicules hybrides, focus sur le reporting). Introduction de l'équilibre coût-attractivité-environnement. Présentation du lien entre la car policy et le flexipay.
8	08/2019	Participez au challenge vélo ! Document Word - 1 page	Présentation du challenge vélo et de l'engagement de John Cockerill dans la mobilité éco-responsable.
9	01/2020	Note récapitulative sur les activités mobilité Document Word 3 pages	Explication du cheminement des activités vélos organisées jusqu'à présent et conclusions.
10	01/2020	Présentation « Vélos actifs » Document Word – 2 pages	Présentation du label « Vélos actifs » en exposant l'historique des événements vélos.
11	02/2020	Car Policy 2020 Power point – 14 dias	Focus sur le contexte fiscale difficile. Présentation du lien entre la car policy et le flexipay.
12	02/2020	Synthèse des principales modifications Document Word – 2 pages	Projet de passage au TCO light pour éviter la hausse des coûts dû à la fiscalité des émissions de CO2.
13	02/2020	Note-coaching de la semaine de la mobilité Document Word – 2 pages	Récapitulatif des événements mobilité en prévision de la communication de la semaine de la mobilité.
14	09/2020	John Cockerill contribue à une mobilité plus douce Vidéo - 2 min 41 sec	Vidéo promotionnelle de la mobilité éco-responsable chez John Cockerill postée sur la chaîne Youtube du groupe.
15	12/2020	« opened car budget » Power point-10 dias Version française	Présentation de la gestion de la mobilité et du fonctionnement de la car policy de John Cockerill à un événement

16	12/2020	« Opened Car Budget » Power point-10 dias Version néerlandaise	rassemblant plusieurs Fleet Manager à Bruxelles.
17	10/2021	Statistiques Mobicalendar Document Excel	Suivi et mise en évidence de l'évolution du nombre de cyclistes entre janvier 2020 et septembre 2021.
18	12/2021	Mobilité vélo - bilan 2021- perspectives 2022 Power Point – 36 dias	Document réalisé par un ambassadeur vélo (interviewé 4) rendant compte d'une enquête, des tendances générales et de propositions pour le mouvement vélo.

Documents émis à partir de février 2022 :

N°	Date	Intitulé	Contenu
19	01/2022	Reporting coût de la flotte 2021 Document Excel	Compilation de données du parc automobile de 2021 et manipulation pour mettre en évidence des tendances
20	02/2022	Présentation Draft nouvelle car policy Power point – 29 dias	Support pilote du projet de l'élaboration de la nouvelle car policy.
21	03/2022	Avenir du fleet – Memo Document Word – 5 pages	Note réalisée par le précédent RH Fleet Manager faisant part du contexte actuelle de la mobilité et des pistes d'amélioration pour le futur
22	03/2022	Evolution coût voitures 2022-2026 Document Excel	Sur base des connaissances actuelles sur l'évolution de la fiscalité, de l'augmentation des prix des voitures, prédictions du coût des voitures en 2026

2. L'observation participante

À travers le stage réalisé au sein du département RH, nous avons pu nous immerger dans le quotidien de l'équipe mobilité et d'être invité aux réunions concernant le projet d'évolution de la politique de mobilité. Nous avons ainsi pris note de certaines observations utiles à l'exposition de la construction du projet et des réflexions des acteurs. L'observation participante a été un outil utile à notre recherche et qui a permis d'enrichir l'analyse. Pour présenter les informations au mieux, nous avons listé les réunions ayant permis de mieux saisir la réalité du terrain et les avons numérotées pour les référencer lors de l'analyse.

N°	Date	Sujet	Participants
1	07/03/2022	Handover du fleet management, discussions et partage sur les décisions en cours de réflexion	Head of Reward et RH Fleet Manager
2	10/03/2022	Réunion de présentation des solutions développées	Head of Reward et Group Head of HR
3	11/04/2022	Réunion avec la cellule RSE, partage du projet de la nouvelle politique de mobilité	Head of Reward, représentant RSE (interviewé 6)
4	15/04/2022	Session de rencontre organisée par la RSE rassemblant différents acteurs pour discuter librement de la mobilité	Représentante Comex, cellule RSE, ambassadeurs cyclistes, Head of Reward, représentant infrastructure, représentant gestion des risques
5	27/04/2022	Réunion avec des membres du service achat afin de discuter des décisions en cours sur la nouvelle car policy	Chief Performance Officer, Purchasing Manager, Head of Reward

3. Les entretiens semi-directifs

Dans le cadre de notre démarche qualitative, nous avons entrepris l'interview d'acteurs influençant d'une quelconque manière la politique de mobilité des travailleurs de John Cockerill. Cela a été essentiel pour capter l'impact des acteurs sur le projet à travers leurs réflexions, leurs doutes et leur rôle.

Pour déterminer l'échantillon empirique, nous avons commencé par interroger les acteurs qui ont la charge actuelle de la mobilité. Il s'agit du HR Legal & Mobility Manager (interviewé 1) et de la Head of Reward (interviewé 2). En 2015, un comité spécifique a été formé pour la modification de la car policy. Il est appelé « Fleet Committee » ou « Comité Fleet » par les acteurs. Cela a été une étape importante dans l'évolution de la politique de mobilité et nous avons ainsi pris soin d'interviewer les membres de ce comité. Il s'agit du Chief Performance Officer (interviewé 3), de la Chief HR & Communication Manager (interviewé 4), du Group Risk & Insurance Manager (interviewé 5). Le HR Legal & Mobility Manager (interviewé 1) faisait également partie de ce groupe. Au fur et à mesure de la réalisation de ces entretiens centraux, d'autres acteurs ayant un rôle direct ou indirect sur la mobilité ont été mentionnés. Nous avons ainsi élargi progressivement notre échantillon afin d'intégrer l'ensemble de ces protagonistes dans la mesure du possible. De ce fait, nous avons interviewé trois travailleurs ambassadeurs cyclistes (interviewés 8 à 10). Après avoir récolté les pensées des acteurs à la tête des décisions, ces ambassadeurs ont permis d'obtenir les réflexions de travailleurs utilisant la politique de mobilité. L'un de ces derniers a alors fait référence à l'Hospitality & Facility Manager (interviewé 7).

Plus tôt, la Head of Reward (interviewé 2) nous a parlé de sa rencontre avec un Senior Development Engineer représentant de la cellule RSE (interviewé 6) que nous avons ainsi ajouté à notre échantillon. Malgré son implication, le Group Head of HR n’a malheureusement pas pu être interrogé à cause d’une absence prolongée.

Nous notons également que certaines de ces personnes ont changé de fonction lors des périodes analysées par notre recherche. Pour faciliter la compréhension, nous donnons quelques explications par rapport à ces changements. Le Chief Performance Officer (interviewé 3) était originellement Responsable du service logistique et sera désigné ainsi au début de notre récit. Le HR Legal & Mobility Manager (interviewé 1) faisait partie du comité spécialisé dans la mobilité en tant que HR Manager. Il est devenu HR Legal & Mobility Manager ainsi que Fleet Manager en 2019 et sera nommé par ces deux fonctions lors de notre analyse.

Une fois l’échantillon formé et interrogé, nous avons rassemblé ces intervenants au sein d’une grille indiquée ci-dessous. Pour respecter l’anonymat de ces personnes, ils seront désignés par leur fonction tout au long de l’analyse. Pour faire référence aux discours examinés, un numéro a été attribué à chacun d’entre eux. D’autre part, nous avons également ajouté une courte rubrique intitulée « Intérêt » afin de donner quelques indications introductives sur le rôle qu’ont joué ces personnes dans la politique de mobilité.

Finalement, étant une structure internationale, les intervenants ont majoritairement utilisé la nomination anglophone de leur fonction. En revanche, certaines fonctions étaient uniquement citées au moyen d’une formulation francophone. Pour respecter ces coutumes et reproduire fidèlement la réalité du terrain, nous décidons d’employer ce vocabulaire et sa diversité dans cette analyse.

N°	Fonction de l’interviewé	Intérêt
1	HR Legal & Mobility Manager	Membre du Comité Fleet. Premier RH ayant repris le poste de Fleet Manager en 2019 et a donné plusieurs impulsions au projet de mobilité.
2	Head Of Reward	Deuxième RH à reprendre la gestion de la politique de mobilité à travers sa fonction de responsable de la politique salariale.
3	Chief Performance Officer (achat)	Membre du service achat et autrefois Responsable Logistique. Est le fondateur du Comité Fleet ayant profondément changé la car policy en 2016.
4	Chief HR & Communication Officer	Membre du Comité Fleet et représentante RH au sein du Comité Exécutif en charge des décisions stratégiques du groupe.
5	Group Risk & Insurance Manager	Membre du Comité Fleet. Est attaché et à la gestion des risques et des coûts engendrés notamment dans la sinistralité du parc automobile.

6	Senior Development Engineer (Cellule RSE)	Membre de la cellule RSE qui tente d'influencer la politique de mobilité pour diminuer l'empreinte carbone de l'entreprise
7	Hospitality & Facility Manager	En charge des problématiques d'infrastructure notamment liées à la mobilité (parking vélo, installation de bornes,...). Est un interlocuteur privilégié d'un des ambassadeurs cyclistes (interviewé 8)
8	Ambassadeur vélo (Technology Intelligence and Intellectual and Property Manager)	Travailleurs utilisant le vélo pour se rendre sur leur lieu de travail et s'étant engagés dans la mobilité éco-responsable en tant qu'ambassadeurs vélo. Ils animent ainsi le mouvement vélo.
9	Ambassadrice vélo (Dessinatrice industrielle)	L'interviewé 8 est considéré comme le principal ambassadeur cycliste car il gère la plateforme du groupe dédié au vélo, fait remonter les demandes des cyclistes et lancent des enquêtes.
10	Ambassadeur vélo (ingénieur qualité)	

4. Guides d'entretien

Afin d'aller à la rencontre des acteurs et d'obtenir leur témoignage, nous avons préalablement construit deux guides d'entretien. Un premier a été élaboré pour l'interview des acteurs décisionnels (interviewés 1 à 7). Un deuxième a été imaginé pour les ambassadeurs cyclistes qui représentent davantage une catégorie d'acteurs utilisateurs que décisionnels. Ces deux guides se retrouvent en annexes.

II. Principe méthodologique de la sociologie de la traduction

Dans le texte de référence, Callon expose trois principes fondamentaux que tout observateur doit respecter. Tout d'abord, l'observateur doit s'abstenir de censurer l'expression des acteurs étudiés. Aucune de leurs pensées ne doit être supprimées. Ensuite, l'investigateur doit tâcher d'appliquer « *une symétrie généralisée entre la Science, la Technique et la Nature* » (Callon, 1986, p.176). Un seul et même répertoire de vocabulaire doit être utilisé pour les différents concepts étudiés. Finalement, l'observateur doit veiller à ne pas imposer de grille d'analyse préétablie qui installe une barrière entre les différents mondes étudiés. Par ce principe, le but de Callon est « *de montrer qu'il est possible de douter de la société elle-même en même temps que les acteurs et que ceci ne conduit ni au chaos ni à l'absurdité. Au contraire, et comme on espère le prouver, l'histoire gagne en intelligibilité car sont préservées toutes les fluctuations auxquelles elle donne lieu.* » (Callon, 1986, p177)

En tant qu'observateur, nous tenterons de respecter ces principes de conduite dans le déroulement des enquêtes et du développement de ce travail de recherche.

I. Introduction

Cette analyse empirique a ainsi pour objectif d'utiliser la sociologie de la traduction pour comprendre comment des acteurs organisationnels de John Cockerill se sont emparés des discours relatifs à la mobilité éco-responsable et les ont traduits en politiques d'entreprise. Pour cela, nous reprenons les quatre étapes développées par Callon et exposées dans la revue de la littérature et les appliquons au terrain.

Pour immerger nos lecteurs et rapporter les faits de la manière la plus limpide possible, nous tentons de relater les événements de la mobilité de manière chronologique. Après l'enquête et la collecte des données, quatre phases temporelles principales semblent s'être produites. De ce fait, nous narrons les faits en respectant une structure temporelle et en précisant à chaque étape les phases de problématisation, d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation que les événements évoquent. Des extraits de documents, d'entretiens ou d'observation participante sont parsemés tout au long de l'exposé pour illustrer l'analyse.

D'autre part, nous joignons également à l'application de la sociologie de la traduction des remarques et observations découlant des entretiens et autres recueils de données. Respectant le principe de non-censure de la grille de lecture, ces remarques permettent également d'élever les réflexions et d'enrichir le récit.

II. Présentation de l'entreprise

A. *Historique*³¹

La société John Cockerill possède 200 ans d'histoire. Elle fut créée en 1817 lorsque John Cockerill et son frère James rachetèrent le château de Seraing à Guillaume d'Orange. En 1923, James Cockerill cède sa part à son frère qui devient alors le seul propriétaire. À cette époque, l'entreprise avait la charge de fabriquer des équipements techniques tels que des machines à vapeurs, des équipements sidérurgiques, des canons ou encore des locomotives. C'est par la suite que la production d'acier deviendra l'activité principale de l'établissement et qu'il deviendra un empire industriel. Il a contribué à la montée de la Belgique à la position de seconde puissance industrielle mondiale entre 1840 et 1900.

Suite aux conséquences de la Seconde Guerre Mondiale et de la crise économique des années 1970, l'entreprise John Cockerill connaît de nombreuses fusions avec d'autres entreprises sidérurgiques.

³¹Informations obtenues à travers des documents propres à l'entreprise et téléchargées sur l'intranet du groupe.

C'est à ce moment-là qu'elle fusionne avec les industries du bassin de Charleroi pour devenir « Cockerill-Sambre ». Après d'autres fusions avec les sociétés USINOR, ensuite ARCELOR et finalement MITAL, la branche mécanique est séparée du groupe. Cette unité est confiée à Bernard Serin en 2002 qui la nomme CMI pour « Cockerill Mechanical Industry ».

CMI connaît depuis 2004 une forte croissance grâce à de nombreux rachats d'entreprises par fusions-acquisitions. En mai 2019, l'entreprise fut rebaptisée « John Cockerill » en référence à son créateur originel et a réendossé la mission de répondre aux besoins de notre temps.

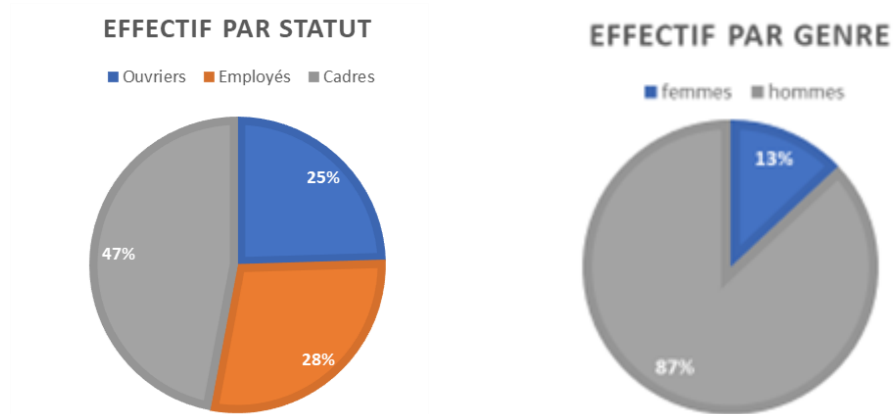
B. Présentation générale de l'entreprise

Le groupe de John Cockerill est ainsi spécialisé dans la fabrication métallique en mobilisant plus de 5500 personnes à travers le monde au sein d'implantations établies dans 23 pays différents. Les missions de John Cockerill se caractérisent par la recherche de réponses aux besoins de notre temps à travers la conception d'équipements en matière de transition énergétique, de mobilité verte, de sécurité et de production industrielle durable. Pour y parvenir, la société a divisé son activité en six secteurs.

Le secteur Energy Solutions se concentre sur la conception de chaudières de récupération de chaleur, de chaudières industrielles et de centrales thermo-solaires ainsi que d'un centre d'expertise de soudage. Ensuite, le secteur Defence développe des systèmes de tourelle-canon pour des véhicules blindés, des systèmes de simulation pour la formation opérationnelle et tactique des utilisateurs et des missiles guidés. Concernant le secteur Industry, son activité est basée sur le développement d'équipements relatifs à la qualité et à l'amélioration des performances pour la fabrication métallique. Quatrièmement, le secteur Environment a pour mission principale la préservation des ressources naturelles en assurant le traitement et pompage des eaux industrielles et municipales, la dépollution de l'air et la ventilation industrielle, le traitement thermique des déchets solides, des solutions de valorisation de l'énergie des gaz, hydro-électrique et pompage photovoltaïque. Le secteur Services a pour objectif fondamental l'accompagnement des entreprises clientes en soutenant chaque étape de l'installation de leurs équipements. Finalement le sixième secteur est Renewables qui est issu du secteur Energy Solutions. Il se spécialise dans le développement d'énergies renouvelables comme l'hydrogène et le solaire.

C. Effectif

L'effectif belge de John Cockerill compte 1627 travailleurs répartis sur plusieurs sites. Voici quelques caractéristiques de cet effectif représentées à l'aide de graphiques créés par nos soins :



D. Caractéristiques du parc automobile

Le sujet de notre recherche abordant la politique de mobilité de John Cockerill, nous consacrons un espace à l'exposition de quelques informations sur son parc automobile. Sa flotte est composée de 950 véhicules dont 852 sont des voitures de société et 98 sont des véhicules utilitaires. Cinq types de carburants composent ce parc avec le diesel, l'essence, l'électrique, l'hybride HEV et l'hybride PHEV. D'autre part, le diesel est majoritairement présent avec une proportion de 87% des véhicules. Concernant la moyenne du taux d'émission de CO₂, elle atteint 105 gr/km.

III. Analyse empirique

A. Entre octobre 2015 et juin 2016 : ouverture de la car policy

1. Déroulement des événements

Le récit de la mobilité de John Cockerill commence par une première phase de problématisation significative à partir d'octobre 2015. En effet, la gestion du parc automobile connaît jusqu'à cette date une manipulation purement administrative par les soins du service logistique. Son responsable (interviewé n°3) a ainsi attribué la tâche de la gestion des voitures de société à l'un des membres de son équipe aujourd'hui retraité. Sa fonction est nommée « Fleet Manager » par les acteurs organisationnels et est utilisée à plusieurs reprises dans la suite de cette analyse. Pour exercer sa fonction, le Fleet Manager rapportant au service logistique suivait des processus en commandant, attribuant, enregistrant les véhicules au fur et à mesure des besoins de l'activité. Les opérations propres à cette période semblent ainsi s'éloigner de toute autre dimension :

« Avant, le service logistique était responsable de la gestion de la flotte. C'était une pure gestion administrative et logistique. C'est normal quand on sait que le contexte de l'époque n'était pas encore soumis aux grands changements d'aujourd'hui. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/ RH Fleet Manager à partir de 2019)

La car policy de cette période était d'ailleurs composée d'une grille comprenant des modèles définis de véhicules répartis selon cinq niveaux ; N4 et N3, N23, N2, N1, Comex. Les travailleurs étaient ainsi limités dans leur choix et le réalisait au sein d'une liste prédéterminée de modèles. En 2015, des besoins d'attractivité et de rétention de travailleurs gagnent du terrain et les plaintes des recruteurs. La menace liée à ce manque d'attractivité de 2015 se détecte bien dans les discours des interviewés :

« Ce qui s'est passé c'est que tous les RH recruteurs sont venus me trouver en me disant qu'il fallait revoir la car policy, qu'il faut augmenter le nombre de voitures, de modèles accessibles par niveau. En tant qu'employeur, on doit donner un large choix au travailleur. Si on leur refuse, les travailleurs vont aller chez l'employeur voisin. Il fallait donc réagir et mieux utiliser la car policy. » (Entretien 4 : Chief HR & Communication Officer/ Membre du Comité Fleet)

Face à cette pression naissante, le responsable logistique supervisant le Fleet Manager a fondé le « Fleet Committee » en octobre 2015. Ce comité avait pour but de rassembler plusieurs acteurs au sein d'un groupe officiel et d'initier une conversation plus riche et large sur l'optimisation de la car policy :

« A l'époque, il y avait des problèmes de communication entre le Fleet Manager et l'équipe RH qui avait des choses à dire concernant la car policy. Et donc voilà, ce comité a permis de rassembler tous les acteurs, en mettant le Risk Manager, la RH et la logistique autour de la table. On couvrait alors aussi bien les aspects de maîtrise des coûts que la partie attractivité. » (Entretien 3 : Chief Performance Officer/ Responsable logistique en 2015)

Ce comité a ainsi regroupé la Chief HR & Communication Officer (interviewé 4), le Group Risk & Insurance Manager (interviewé 5), deux RH (interviewé 1 et un second en charge de la politique salariale et ayant quitté le groupe), le Fleet Manager (retraité) et son responsable (interviewé 3). Selon le Responsable logistique, il a particulièrement été nécessaire d'inviter les RH à cette conversation afin de s'armer de leur vision éclairée sur le concept de l'attractivité :

« La gestion logistique permettait sûrement un meilleur suivi au jour le jour. Par contre, à l'époque, on n'avait peut-être pas encore tout à fait réalisé que la voiture faisait vraiment partie du package salarial et que c'était un élément d'attractivité important. » (Entretien 3 : Chief Performance Officer/ Responsable logistique en 2015)

Une fois la conversation initiée, ce Comité Fleet a ainsi dirigé l'attention sur le besoin en attractivité. Les voitures étant autre fois des éléments prédéterminés dans une liste distribuée aux

travailleurs, elles arborent une autre signification et incarnent une opportunité ratée pour le recrutement. La première problématisation a donc lieu à travers la réunion de six acteurs qui discutent, analysent et concluent sur le potentiel énorme que représente l'évolution de la car policy. L'énoncé du problème est clair et traduit un point de passage obligé ; la car policy doit être améliorée pour solutionner le manque d'attractivité.

Pour parvenir à construire un projet final et commun au groupe, les discussions se sont étalées sur plusieurs mois et ont élargi le champ d'évolution de la car policy. Le Risk & Insurance Manager (interviewé 5) ainsi que le Responsable logistique (interviewé 3) ont ainsi également porté l'attention sur la maîtrise des coûts à travers la sinistralité du parc automobile qui était malheureusement élevée :

« Avant qu'on ne revoie la car policy, on n'appliquait pas de franchise en cas de sinistre. Là, j'ai vraiment plaidé pour qu'on l'applique et on a opté pour un montant de 150 € par sinistre qu'il s'agisse d'un usage privé ou non, en tort ou sans tiers identifié. Le but était de conscientiser les chauffeurs sur le fait que tout à un coût et donc qu'ils doivent se sentir responsables du véhicule. » (Entretien 5 : Group Risk & Insurance Manager).

Une fois les idées échangées, un projet est construit avec pour principale évolution une solution au manque d'attractivité. Leur plan consiste alors à établir des budgets par niveau de Hay Grade dont le système avait récemment été instauré. Ce système incluait ainsi une grille à huit niveaux établis entre le Hay Grade 16 et le Hay Grade 23+. Chaque travailleur serait ainsi en mesure de choisir son véhicule de société via un configurateur en ligne mis à disposition par la société de leasing. Il pourrait ainsi parcourir les multiples modèles entrant dans son budget. De ce fait, le choix ne serait plus limité à un nombre restreint de véhicules sélectionnés par le Fleet Manager mais est ouvert au catalogue proposé par le leaser. En plus d'un budget, chaque niveau de Hay Grade déterminerait un intervalle d'émission de CO2 qui doit être respecté par le modèle sélectionné.

Après avoir transformé l'enjeu que représente la car policy et problématiser son état à travers l'attractivité et non plus uniquement un défi logistique, une phase d'intéressement débute. Le projet était ambitieux et nécessitait l'accord final du Comité Exécutif. D'après la Chief HR & Communication Officer (interviewé 4), convaincre ce Comité a demandé plusieurs rassemblements :

« Je me souviens qu'on a fait des présentations au Comité Exécutif dans tous les sens car c'était un projet délicat. Tout le monde avait son avis dessus. À partir du moment où l'intérêt d'attractivité a été compris, je ne pense pas que cela a été difficile d'obtenir l'accord. Evidemment, il y avait la barrière du coût à dépasser avant. » (Entretien 4 : Chief HR & Communication Officer)

Dans un support de communication utilisée à cette époque, des énoncés et des chiffres sont exposés sous la forme de points minimalistes et précis sous un titre catégorique ; *« Constats »* : *« Manque de choix », « 62 % des personnes éligibles pour un véhicule sont reprises dans le même niveau/budget (N4/N3) »,*

« *Sinistralité belge importante* » (Document 1, dia 3). Le déficit d'attractivité accompagné des risques d'accident élevés et coûteux sont ainsi exposés au Comité Exécutif. Pour le persuader d'adopter les propositions, il a également été nécessaire d'écarter les craintes sur l'augmentation potentielle du coût pour l'entreprise. Le Comité Fleet a ainsi travaillé son argumentaire avant de retourner à la rencontre du Comité Exécutif. Voici une capture d'un support utilisé lors du rassemblement avec ce groupe d'acteurs (Document 1, dia 11) :

Impact nouveaux principes / budgets

- La simulation sur base des budgets validés entraîne un coût théorique 5% plus élevé que la moyenne actuelle
- Cette différence ne tient cependant pas compte de :
 - Le coût du parc actuel qui sert de référence ne prend pas en compte la classe de véhicule à laquelle chacun promérite aujourd'hui de par son évolution sur les dernières années étant donné qu'il faut attendre la fin des contrats pour changer de véhicule (estimation de 3%)
 - Le budget devra être respecté par rapport au simulateur Belfius mais la mise en concurrence entre les 3 leasers devrait apporter +- 5 % de gain en moyenne
 - Le budget non consommé n'est pas rétrocédé (on table sur un gain pour CMI de 2% en moyenne sur ces budgets non consommés)
 - Les économies sur le coût et la gestion des sinistres (franchise, fin de contrat, responsabilisation)
 - La simplification de gestion

Cockerill Maintenance & Ingénierie | 11

Figure 3 (Document 1, dia 11)

Cette diapositive admet l'existence d'un coût théorique plus élevé de 5% mais s'empresse de mettre en évidence les limites de ce pourcentage. En effet, le Comité Fleet rappelle que le coût estimé du parc automobile omet la future hausse de niveau des véhicules liée à l'évolution des conducteurs qui attendent la fin de leur contrat de leasing pour commander un nouveau modèle plus coûteux. Cette augmentation est évaluée à 3%. La mise en concurrence des offres de trois leasers différents, la récupération du budget non consommé par le travailleur représentant 2% et l'épargne liée à la réduction des coûts de gestion et des sinistres sont également des éléments mis en lumière dans l'argumentation pour contrecarrer la hausse théorique de 5%. Cette prédiction serait donc pessimiste et non représentative du réel intérêt qu'apporte la validation du projet. Cette appréhension liée au domaine financier a dû être surmonté et représentait une condition importante au lancement de la nouvelle car policy :

« *Mon directeur financier m'avait fait part de ses doutes. Il m'a rappelé que la promesse du Comité Fleet était que l'impact serait financièrement neutre pour l'entreprise.* » (Entretien 5 : Group Risk & Insurance Manager).

Convaincre les membres du comité exécutif a également demandé de prévoir une clause autorisant un dépassement de 15% du budget prévu pour les travailleurs le souhaitant. Pour ce faire, cette somme était retenue mensuellement via une quote-part personnelle. L'entreprise était ainsi protégée d'un éventuel

surcoût lié à des validations arbitraires de véhicules dépassant le montant octroyé. Ces sommes seraient officiellement et directement à charge des conducteurs et a atténué la résistance du Comité Exécutif :

« *Les premières réactions étaient liées à l'évolution de budget. C'est pour ça qu'on a ouvert la possibilité de payer soi-même une partie supplémentaire, parce que sinon, ils se seraient tous bloqués sur le surcoût.* » (Entretien 4 : Chief CSR & Communication Officer/Membre du Comité Fleet)

2. Points clé et phases de la traduction

Cette première étape temporelle a ainsi déployé plusieurs événements évoquant la problématisation, l'intéressement et l'enrôlement. La mobilité est devenue une problématique pour John Cockerill à travers la faiblesse de la car policy en matière d'attractivité. Les premiers acteurs à élever la problématique à un niveau supérieur sont les recruteurs accablés par ce défaut. Le responsable du Fleet Manager réagit et rassemble un comité spécialisé dans ce domaine. Ce groupe d'acteurs échange et développe un projet d'innovation de la car policy. Il énonce un problème principal incarné par le manque d'attractivité que subit John Cockerill. Un système d'alliance se dessine à travers leur réflexion dans laquelle les voitures sont des objets d'attraction de travailleurs, l'entreprise et son Comité Exécutif subissent une baisse de compétitivité sur le marché des employeurs et les travailleurs sont des ressources à attirer via des options salariales attractives. Les intérêts sont multiples mais s'entrecroisent par un passage obligé induit par le comité fleet ; la car policy doit être améliorée pour solutionner le manque d'attractivité.

S'en suit les démarches d'intéressement dans lesquelles le Comité Fleet tente de stabiliser l'identité du Comité Exécutif et de la faire coïncider avec celle qu'il vise. Il attend du Comité Exécutif qu'il comprenne et accepte l'ouverture de la car policy et l'associe à l'objectif de gain d'attractivité. L'identité des travailleurs est exprimée à travers leur tendance à se rendre chez un autre employeur si les voitures de société proposées ne leur conviennent pas. Finalement, les modèles présents au sein des listes de la car policy incarnent également des acteurs pour lesquels une difficulté de gestion existe. En effet, la sociologie de la traduction intègre également les entités non-humaines à son analyse. Les raisons d'adopter cette nouvelle politique se résument alors en quelques idées précises que le Comité Fleet formule sous forme de points dans une rubrique intitulée « *Constats* ». Ces points, « *Plus d'équité et de transparence* », « *Plus d'ouverture* », « *Plus de responsabilisation* » (Document 2, page 1), sont également affichés avec soin dans la communication destinée aux travailleurs. Neutraliser les inquiétudes liées à l'aspect financier a également été nécessaire. Pour cela, démontrer que l'augmentation théorique de 5% doit prendre en compte d'autres paramètres le réduisant a été réalisé. Finalement, un configurateur pratique et moderne suivant le fonctionnement d'un catalogue en ligne incarne un véritable dispositif d'intéressement pour les véhicules qui ne sont plus limités aux lignes d'une grille reprise dans la car policy.

Après ces deux phases, le Comité Exécutif est finalement persuadé et enrôlé. Il valide le projet ce qui entraîne la mise en œuvre de la nouvelle car policy à partir de juin 2016.

B. Entre juin 2016 et janvier 2019 : continuité de la gestion

1. Déroulement des événements

Une fois la nouvelle car policy mise en action en juin 2016, une phase de mobilisation est observée. Les options de la car policy sont utilisées à bon escient par les acteurs organisationnels. Les membres du comité fleet se mettent à disposition des autres groupes d'acteurs pour toutes questions relatives à la nouvelle politique. La car policy se matérialise à travers leurs paroles qui témoignent de leur mobilisation répandant et promotionnant les solutions développées. Les recruteurs utilisent également cette nouvelle car policy pour attirer et engager les talents nécessaires à l'activité de l'entreprise.

Malgré un premier enrôlement réussi, les membres du comité fleet maintiennent leurs sessions de réunion. Les supports produits et utilisés durant cette période révèlent de nouveaux messages clés dans la gestion de la mobilité et sa problématique. En effet, un document power point daté de juin 2018 est entièrement consacré à un rapport d'informations sur les technologies automobiles hybrides et électriques (document 3, diapos 3 et 4) :

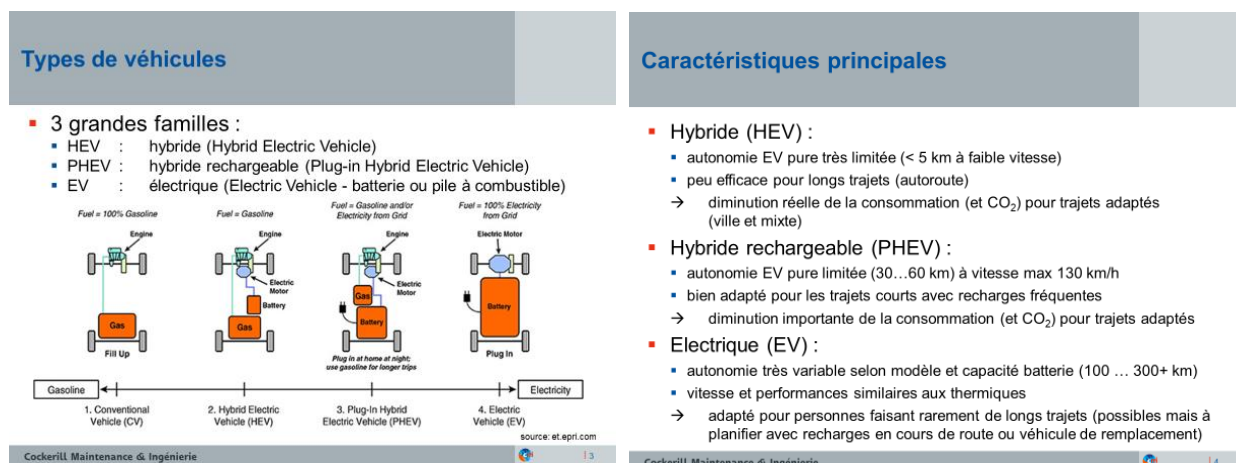


Figure 4 (Document 3, dia 3)

Figure 5 (Document 3, dia 4)

Ce support met ainsi en évidence les caractéristiques liées à ces types de motorisation. L'hybride classique dispose d'un moteur thermique et d'une batterie électrique permettant une association des deux systèmes lors de l'utilisation de la voiture. La batterie est rechargée automatiquement grâce au fonctionnement du moteur thermique ou de la récupération de l'énergie cinétique dissipée. Pour profiter un maximum de la batterie électrique diminuant ainsi le taux d'émission de CO₂, les courts trajets dans les milieux urbains sont particulièrement adaptés. Les hybrides rechargeables disposent d'un moteur

thermique et d'une batterie électrique rechargeable au moyen d'infrastructures prévues sur les routes ou de prises domestiques classiques. Le moteur thermique s'active uniquement lorsque la batterie est vide ou lorsque la vitesse est trop élevée. Les courts trajets sont donc recommandés pour utiliser au mieux l'utilisation de la partie électrique. Ces véhicules présentent le meilleur avantage écologique mais possèdent la contrainte de recharge qui doit se réaliser sur des bornes dédiées à cet usage. Au-delà de l'intérêt purement technique de ces informations, elles évoquent officieusement des profils de conducteurs. La présence de ce type de document au sein des réunions du Comité Fleet révèle un nouveau volet de réflexion qui sera central dans la suite du développement de la politique de mobilité. Des messages en lien avec une démarche environnementale gagne ainsi de plus en plus de terrain.

D'autre part, une nouvelle phase de problématisation semble s'immiscer au sein des activités du Comité Fleet. En effet, l'objectif européen de réduction de 30% des émissions de CO₂ d'ici à 2030 a entraîné la création d'une nouvelle procédure de calcul du taux d'émission de CO₂ des véhicules. Cette procédure nommée « WLPT » succède ainsi à la norme « NEDC » et est utilisée depuis le 1er septembre 2018. Pour établir une transition entre les deux normes, la procédure « NEDC 2.0 » a également été mise au point et pouvait être utilisée pour les nouveaux véhicules immatriculés jusque fin 2020. Ces deux nouvelles méthodes de calcul ont eu pour conséquence d'augmenter la valeur du taux d'émission de CO₂ des véhicules. En effet, les phases de test sont beaucoup plus rigoureuses afin d'obtenir une valeur proche de la réalité (Pavlovic, et al., 2016). Ainsi, les entreprises rencontrent une augmentation de leur charge fiscale associée au paramètre du CO₂ de leur parc automobile et John Cockerill n'en est pas exempté. Ce changement législatif sème des inquiétudes au sein du Comité Fleet :

« Je me souviens d'une crise au moment où le système de mesure des taux de CO₂ des voitures a changé. Rien que parce que ce système a été modifié, ça a augmenté d'environ 15 % le taux de CO₂ de toutes les voitures de la flotte. » (Entretien 4 : Chief HR & Communication Officer/ Membre du Comité Fleet).

Une autre conséquence de l'entrée en vigueur de ces normes est la diminution du nombre de modèles accessibles par niveau de Hay Grade. L'attractivité de la car policy est alors à nouveau menacée. Alarmé par cet obstacle, le Comité Fleet s'est lancé dans de nouvelles propositions d'adaptation. Le document comportant les recommandations débute par un premier point « *Contexte et constats* » rassemblant des éléments évocateurs de la problématisation en cours. En voici une capture (document 4, page 1) :



FLEET TASKFORCE – RECOMMANDATIONS – Août 2018

Contexte et constats

1. Application de la norme WLTP/NEDC 2.0 rend inaccessible beaucoup de véhicules pour les Hg 16 & 17 ⇒ menace sur l'attractivité pour les nouveaux collaborateurs et sur le turnover, la voiture étant un élément fort dans le package
2. Opportunité de migrer vers une politique « verte » en lien avec l'image que CMI veut développer
3. Définir des mesures de court terme (6 mois) et moyen terme (18 mois)
4. Demande des HRBP : renforcer l'individualisation du package salarial (gen Y)

Figure 6 (Document 4, p 1)

Les deux premiers énoncés sont particulièrement représentatifs de l'approche de la mobilité propre à cette période. Nous retrouvons la menace sur l'attractivité toujours bien ancrée dans les réflexions associées à la car policy. Le projet développé présente une complexité diminuée par rapport à son homologue de 2016 et correspond davantage à une liste d'adaptations modérées. En effet, le Comité Fleet envisage quatre mesures dont deux consistent en l'élargissement du catalogue. Dorénavant, les véhicules à essence ne seront plus limités aux conducteurs parcourant un maximum de 20 000 km/an mais 30 000 km/an. Les véhicules hybrides pures sont également ajoutés au catalogue en ligne. La troisième mesure consiste à augmenter la limite de CO2 des Hay Grade 16 et 17 pour lesquels l'attractivité des options est la plus impactée alors qu'ils représentent la catégorie des nouvelles recrues à intégrer au plus vite. Ces manipulations permettent d'élargir l'accessibilité à plus de 200 modèles supplémentaires.

Le deuxième point du document de recommandations attire l'attention sur une autre tendance importante de la problématisation. En effet, le Comité Fleet indique au deuxième point « *Opportunité de migrer vers une politique « verte » en lien avec l'image que CMI veut développer* ». Les discours des acteurs organisationnels et les supports de réunion témoignent en effet bien de l'appropriation progressive des messages environnementaux et de leur intégration à la politique de mobilité de l'entreprise. En revanche, des contraintes liées à l'attractivité ou aux ressources externes ne permettaient pas d'appliquer des changements drastiques :

« A partir de là, notre but était d'adapter la car policy pour améliorer l'attractivité et maîtriser le CO2 mais pas de manière radicale. On ne pouvait pas passer totalement à l'hybride ou à l'électrique par exemple parce que déjà, ces technologies étaient trop chères et puis ça allait à contre-courant de ce que souhaitent les travailleurs. On risquait de diminuer l'attractivité. On a aussi fait du benchmark et notre moyenne de taux de CO2 des voitures était bonne par rapport à celui d'autres entreprises. »

(Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager, membre du Comité Fleet, RH Fleet Manager à partir de 2019)

« L'introduction des véhicules électriques n'était pas pensable à ce moment-là. Il n'y avait rien de prévu en termes de bornes de recharge, de contrats d'assurance, il fallait tout inventer. » (Entretien 4 : Chief HR & Communication Officer/ Membre du Comité Fleet).

Cette deuxième problématisation n'a pas rencontré de phase d'intéressement prononcée. Selon la Chief HR & Communication Manager (interviewé 4), ils avaient pris conscience que la législation allait beaucoup fluctuer dans le futur et que la car policy de 2016 devait être conçue pour que des adaptations soient facilement et progressivement réalisées. Cela semble montrer que l'enrôlement de la première phase perdure jusqu'à cette période. Les quatre mesures n'ont ainsi pas rencontré d'opposition nécessitant d'éventuelles négociations et applications de conditions.

Dans cette période, un autre événement évocateur de l'introduction de messages environnementaux dans les réflexions liées à la car policy est l'intervention de la Cellule Mobilité de l'Union Wallonne des Entreprises. Cette cellule offre la possibilité aux entreprises de recevoir un diagnostic complet des opportunités de développement de mesures et d'actions permettant d'améliorer l'accessibilité et la mobilité des travailleurs. Ainsi, cette analyse a été amorcée en août 2018 pour le site de Seraing possédant le plus grand nombre de travailleurs de John Cockerill Belgique et a abouti en novembre 2018. Ce diagnostic est alors parvenu sous la forme d'un livret de 44 pages détaillant les solutions potentielles et les données justifiant ces options. De nombreux graphiques et autres représentations visuelles mettent en évidence les principales tendances de la mobilité des travailleurs du site de Seraing. En voici quelques exemples (document 5, pages 8 et 12) :

Répartition	Proportion de travailleurs	Moyenne wallonne ⁵
Voiture, seul ou en famille	99%	82%
Covoiturage	Non renseigné	3,5%
Train	0,13%	5%
Bus TEC	0,54%	4%
Vélo	0,27%	1,5%
Cyclomoteur/moto	Non renseigné	1%
A pied	Non renseigné	3%

Figure 7 (Document 5, p 8)

Un premier constat inéluctable réalisé par la cellule est l'abondance des déplacements réalisés en voiture et qui correspondent à 99% d'entre eux.

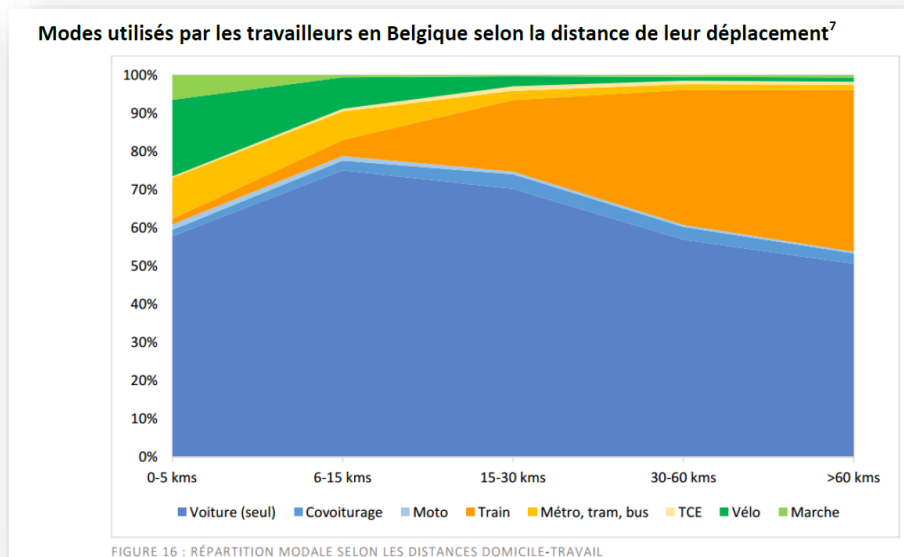


Figure 8 (Document 5, p 8)

Le diagnostic constate également l'important ancrage local du site de Seraing. En effet, 66% des travailleurs habitent à moins de 20 km, 34% à moins de 10 km et 14% à moins de 5 km :

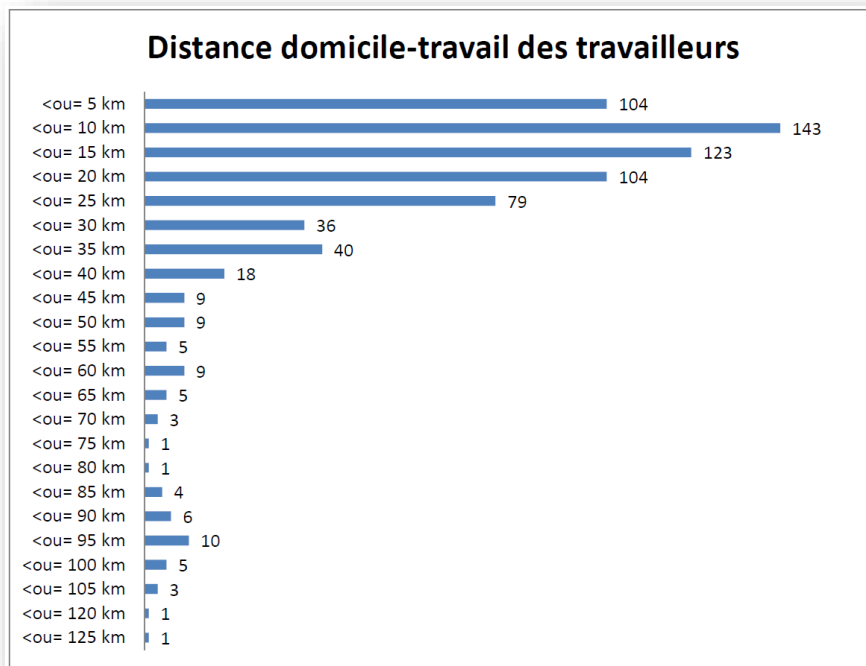


Figure 9 (Document 5, p 12)

Lorsqu'on s'intéresse aux temps de parcours effectués par les automobilistes de l'entreprise, la cellule constate également que la grande majorité des employés ont un temps de parcours de moins de 30 minutes. Le traitement des données du personnel transmises à travers le temps de trajet, la distance domicile-lieu de travail, la répartition géographique, l'accessibilité du site de Seraing en termes de pistes cyclables, de lignes de bus et de train indiquent le ton des modes de transport à valoriser. En premier

lieu, le vélo est mis en lumière grâce à l'ancrage local et l'accessibilité cyclable. Concernant le bus, le bilan estime que 37 % des travailleurs pourraient l'emprunter grâce à leur localisation et aux treize lignes desservant le site de Seraing. Deux gares se situent également à proximité de l'entreprise et présentent également une option à développer. Quatrièmement, le covoiturage est abordé en indiquant le nombre de domiciles par code postal. Les chiffres dévoilent qu'au moins 3 travailleurs habitent dans la même localité. Cette option répondrait ainsi à l'autosolisme. Les résultats de cette enquête ne seront en revanche pas exploités immédiatement et interviendront dans la prochaine phase temporelle.

2. Points clés et phases de traduction

Cette période s'étendant de juin 2016 à janvier 2019 a ainsi connu plusieurs événements. Une mobilisation a tout d'abord été observée. Les membres du Comité Fleet et les recruteurs ont promotionné et exploité la nouvelle car policy. Ensuite, une nouvelle problématisation survient. Les acteurs alimentent leur Comité Fleet de contenu et de réflexions sur les technologies hybrides et électriques. Fin 2018, la mise en application de nouvelles normes de calcul de taux de CO2 agit comme un élément déclencheur clé dans cette problématisation qui pousse les acteurs organisationnels à produire de nouvelles propositions d'adaptation de la car policy. Ils y voient également l'opportunité d'orienter la politique vers un axe écologique et font un premier pas vers les véhicules hybrides en les rendant accessibles aux travailleurs.

Les interviewés ainsi que la documentation transmise n'ont pas insisté sur les événements d'intéressement et d'enrôlement. Les adaptations ont été validées et appliquées sans interventions particulières de la part du Comité Exécutif. Cela semble indiquer que l'enrôlement de la première phase perdure et a fait prendre conscience que la car policy sera dorénavant évolutive. Les événements essentiels de cette phase temporelle se trouvent dans la nouvelle problématisation. Les acteurs énoncent et formulent des messages écologiques qu'ils intègrent à leur réflexion. Le diagnostic du bilan de mobilité stabilise cette vision de la mobilité qui se matérialisera en actions concrètes par la suite.

C. *Entre janvier 2019 et février 2022 : prise en main officielle par la RH*

Cette phase temporelle faisant intervenir un grand nombre d'événements, nous subdivisons les constats selon les quatre phases de la sociologie de la traduction et développons un cinquième point de synthèse.

1. Problématisation

Le point de départ de cette période est incarné par la prise en main officielle de la gestion du parc automobile par la RH. En effet, le précédent gestionnaire du parc automobile partant en retraite, il était nécessaire de désigner un nouveau Fleet Manager. C'est un des RH membre du Comité Fleet (interviewé 1) qui entre en scène et porte sa candidature pour endosser ce rôle. Il met en évidence son appréciation pour la matière et la motivation qu'elle lui procure :

« L'ancien Fleet Manager est parti en retraite et donc la gestion de la flotte a été repositionnée et est revenue aux RH étant donné que la voiture fait partie, principalement, du package salarial. C'était ça la logique et je me suis porté candidat pour reprendre ce poste de Fleet Manager. Développer tout le processus de gestion de la flotte et corollairement à ça, développer tout ce qui est lié à la mobilité alternative m'intéressaient beaucoup. » (Entretien 1/ HR Legal & Mobility Manager)

Pour ses supérieurs, ce départ représentait l'opportunité de confier la matière au département RH dont la vision a occupé une place importante des discussions sur la car policy à travers l'objectif d'attractivité. Selon le nouveau Fleet Manager (interviewé 1), sa désignation offrait également la possibilité de *« dynamiser et d'amener du sang neuf à la gestion du parc »* (Entretien 1 :HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager de 2019). Sa fonction autrefois *« HR Manager »* devient ainsi *« HR Legal & Mobility Manager »* lui procurant une double casquette de Fleet Manager ainsi que de RH intervenant dans le cadre de questions légales.

Il faut également noter que les réunions du Comité Fleet prennent fin lors de cette troisième phase structurelle. Selon les intervenants, le transfert total de la compétence à la RH a justifié ce choix. Le Responsable du service logistique (interviewé 3) note que quelques discussions officieuses concernant la politique avaient tout de même lieu malgré l'arrêt du rassemblement du Comité Fleet. La suite des activités s'est ainsi principalement déroulée à travers une conception par le nouveau Fleet Manager et une supervision par la Chief HR & communication Officer (interviewé 4) :

« À part pour le passage au TCO qui a été soumis au Comité Exécutif, le tout était de préparer et de venir avec des propositions réfléchies. Je les exposais à la Chief HR and Communication Officer et je lançais les activités. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Concernant le profil du nouveau Fleet Manager et de ses inspirations, nous l'avons interrogé sur la manière dont la mobilité est devenue une problématique pour l'entreprise selon lui. Il met en évidence trois idées principales à travers l'influence politique, sociétale et les actions de la Région wallonne :

« D'une part, parce que la mobilité douce est quelque chose qui est de plus en plus promue au niveau politique et au niveau sociétal je dirais et il y a eu l'intervention de la Région Wallonne à travers le bilan de mobilité et les actions vélos qu'elle propose. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Nous notons également qu'il a suivi une formation organisée par le même organe entre octobre et décembre 2018 sur la fonction de Mobility Manager. Les grands thèmes de la mobilité y ont été abordés en touchant à la fiscalité, aux modes de déplacements alternatifs ou encore à la communication et la sensibilisation des travailleurs.

L'entrée en fonction de ce second Fleet Manager donne ainsi une nouvelle impulsion au projet et débouche sur une phase de problématisation supplémentaire. Cette dernière s'observe largement dans les supports de communication produits par ce RH qui introduisent de nouveaux angles d'approche et de messages au sujet de la mobilité. Tout d'abord, cet acteur introduit une notion centrale qui interviendra dans toutes les réflexions qu'il consacrera au développement de la mobilité. Il s'agit de l'équilibre entre trois concepts qu'il juge essentiel : le coût, l'attractivité et l'impact environnemental. Pour expliquer cette approche, il utilise une représentation en triangle à trois sommets dans ses présentations. En voici une capture illustrative (document 11, dia 5) :

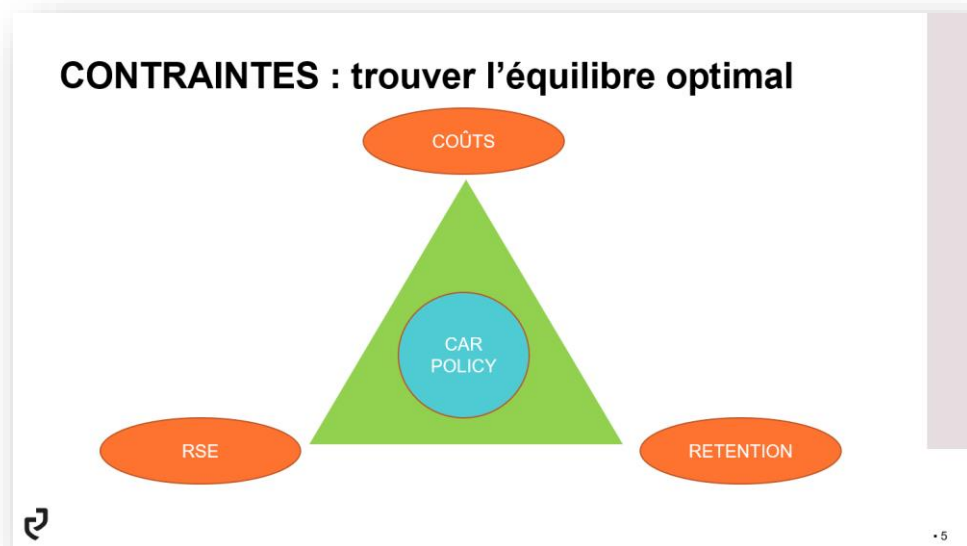


Figure 10 (Document 11, p 5)

Cet équilibre semble regrouper à lui seul toutes les problématisations précédentes. Nous retrouvons l'attractivité de 2016, la logique économique ayant également teinté les discussions et les phases d'intéressement ainsi que l'impact environnemental s'étant immiscé dans les messages de la phase

temporelle précédente. Selon le HR Legal & Mobility Manager, ce triangle à trois sommets synthétise parfaitement les considérations à prendre en compte dans toute décision concernant la mobilité :

« Pour gérer la mobilité aujourd'hui, on ne peut plus utiliser une gestion purement logistique comme autrefois. Aujourd'hui, il faut penser aux travailleurs, il faut penser à la maîtrise des coûts avec les évolutions fiscales et il faut aussi penser à l'impact environnemental. C'est toute une série de paramètres qui viennent s'ajouter à la gestion. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Le terme « équilibre » est également important dans la vision du RH :

« On ne peut pas obtenir les trois éléments entièrement. Si on augmente l'attractivité, c'est le coût et l'environnement qui en souffrent. Si on vise la diminution des coûts, c'est l'attractivité et l'environnement qui sont sacrifiés Si on veut améliorer l'impact environnemental, les voitures seront moins attractives et le coût augmenté. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Les trois éléments doivent donc être pris en considération afin de viser un équilibre. Avec cette approche en tête, le Fleet manager élabore diverses solutions et actions intégrant chacun des trois composants de sa vision. Ces dernières seront abordées dans la phase d'enrôlement.

Un deuxième élément caractéristique de cette troisième problématisation est l'intégration de plus en plus abondante de l'évolution fiscale du régime des voitures de société. En plus d'être citée, le Fleet Manager formule des graphiques et met en évidence la menace financière qui plane sur l'entreprise (document 7, dia 14) :

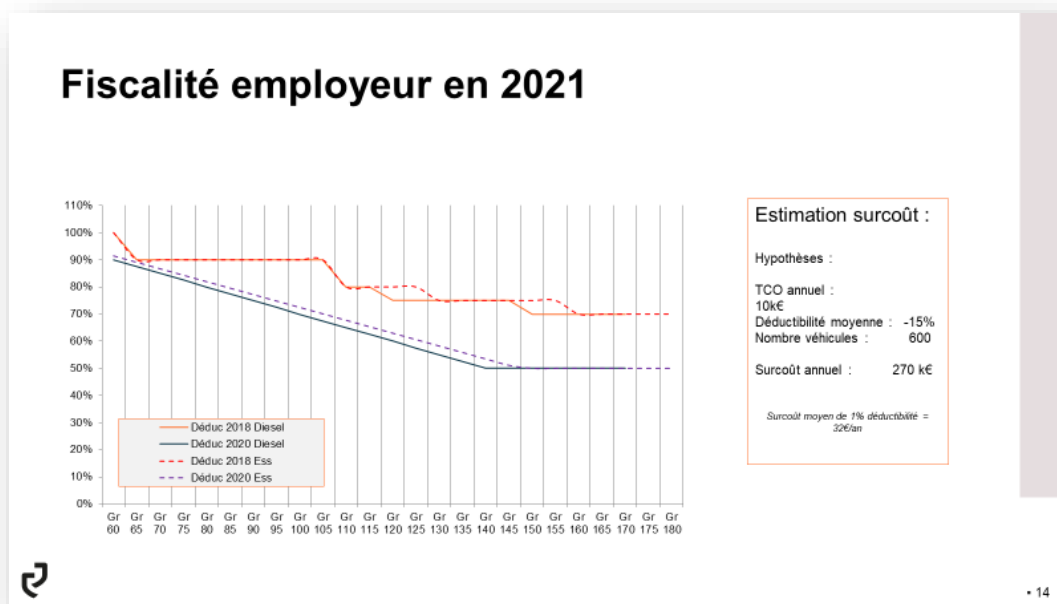
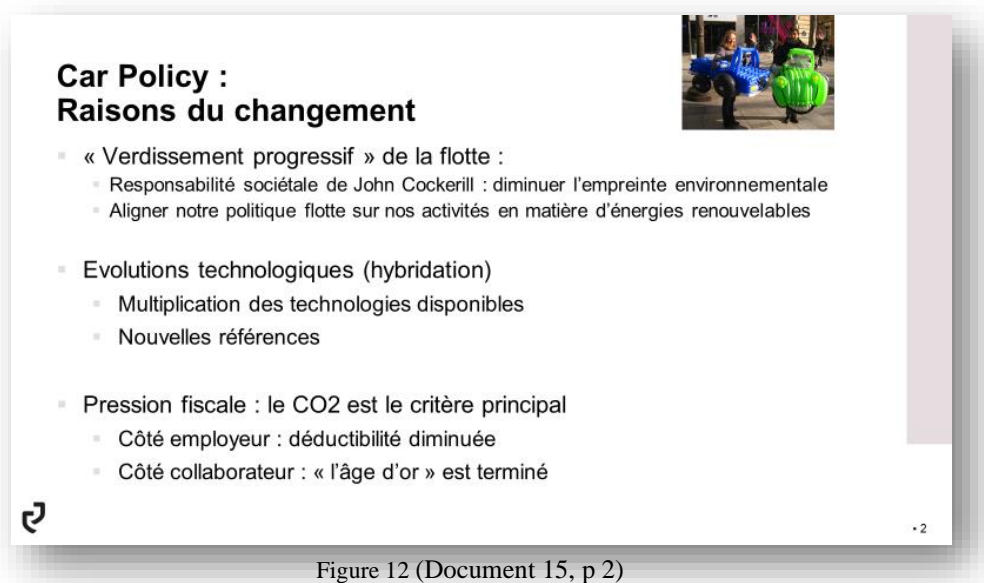


Figure 11 (Document 7, p 14)

Ce graphique constate de manière claire la chute de la déductibilité en fonction de l'émission CO2. La déductibilité de 2020 représentée par la ligne bleue descend largement en dessous de la déductibilité de 2018 représentée en rouge.

Ainsi, cette troisième problématisation insiste sur l'intégration des messages environnementaux ainsi que de l'évolution fiscale qui se ressent de plus en plus et gagne du terrain dans les réflexions. Le Fleet Manager résume en effet les raisons du changement en trois points (document 15, dia 2) :



**Car Policy :
Raisons du changement**

- « Verdissement progressif » de la flotte :
 - Responsabilité sociétale de John Cockerill : diminuer l'empreinte environnementale
 - Aligner notre politique flotte sur nos activités en matière d'énergies renouvelables
- Evolutions technologiques (hybridation)
 - Multiplication des technologies disponibles
 - Nouvelles références
- Pression fiscale : le CO2 est le critère principal
 - Côté employeur : déductibilité diminuée
 - Côté collaborateur : « l'âge d'or » est terminé

Figure 12 (Document 15, p 2)

En plus de l'orientation écologique grandissante et des évolutions technologiques la rendant de plus en plus réaliste et applicable, l'évolution fiscale est perçue comme une pression dirigeant une attention continuelle vers le CO2. En effet, jusqu'au 31 décembre 2019, la partie déductible des taxes de l'entreprise était calculée au moyen de paliers de taux d'émission de CO2³². Depuis le 1er janvier 2020, les paliers sont abandonnés pour établir la partie déductible selon une formule considérant chaque gramme de CO2. Ainsi, les conséquences en matière de déductibilité concernant les véhicules de société des entreprises sont lourdes d'impact. Désormais, plus le taux d'émission de CO2 est bas et plus les charges déductibles seront importantes. Dans le cas de l'entreprise de John Cockerill en 2020, 95 % du parc automobile était composé de moteurs diesel et le taux moyen d'émission de CO2 de sa flotte belge était de 108 gr/km³³. Par conséquent, la déductibilité s'élevait globalement à 80 % jusqu'en 2019. Avec l'évolution de 2020, la déductibilité était de 66 %, ce qui représente une charge financière plus élevée de 12 %.

³²Pavlovic, J. et al., (2016). CO2 emissions and energy demands of vehicles tested under the NEDC and the new WLTP type approval test procedures. *European Commission-Joint Research Centre, Institute for Energy and Transport, Sustainable Transport Unit, Ispra 21027*
<https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2016.05.110>

³³ Chiffres extraits de l'outil Fleet Management

Finalement, les supports de cette phase temporelle et le discours du HR Legal & Mobility Manager révèlent une troisième notion qui donne une teinte supplémentaire à cette problématisation. Il s'agit de la responsabilisation des travailleurs par rapport à leur mobilité. Les supports décrivant la politique de mobilité la qualifient de « responsabilisante ». Les travailleurs doivent désormais se questionner sur leurs déplacements et évaluer leurs réels besoins de mobilité :

« Notre culture est fortement imprégnée du concept de la voiture représentant le statut social. Le but était d'avoir la plus belle avec le plus gros moteur possible. Aujourd'hui, on ne peut plus se jeter sur un véhicule polluant, luxueux et volumineux. Il faut responsabiliser le travailleur sur ses choix de déplacements en le faisant se questionner sur ses besoins réels. S'il conduit seul 90 % de son temps mais a besoin d'une voiture familiale pour un voyage en été, pourquoi ne pas choisir un véhicule plus petit et vert et louer une voiture familiale en été ? Il faut vraiment repenser notre mobilité en faisant des choix plus réalistes. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Les notions de culture et de mentalités transparaissent ainsi à travers son discours. L'objectif est donc de guider le choix des travailleurs pour éliminer l'image de la voiture en tant qu'indicateur du statut social et avoir une utilisation plus proche de ses réels besoins de déplacements. Ces réflexions se retrouvent dans les actions et solutions proposées.

2. Intéressement

En interrogeant le HR Legal and Mobility Manager, ce dernier n'indique pas de phase de persuasion et de négociation importante. Selon lui, il a été nécessaire de construire des propositions réfléchies et basées sur des constats éclairés. Il insiste également sur la car policy de 2016 qui incarne une réelle fondation aux adaptations qui ont suivi :

« Je ne pense pas que j'ai dû convaincre, on va dire, ardemment. On était dans un mouvement qui avait été initié en 2016 à travers une car policy plus libérale, permettant un choix beaucoup plus large. Après, ça n'a jamais été que des actions sur le côté ou des adaptations qui allaient dans la même logique de maintien de l'attractivité tout en maîtrisant le coût. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Cela semble indiquer que l'enrôlement de 2016 a bien eu lieu et que son impact s'est durablement inscrit dans les esprits jusqu'à cette phase temporelle. D'autre part, le Fleet Manager indique tout de même avoir rencontré des résistances concernant certaines options. Dès sa prise de fonction, l'adoption du budget fédéral de mobilité a fait partie de ses propositions. Ce système intitulé « budget mobilité » est établi depuis le 1er mars 2019 et permet aux entreprises de proposer à leurs travailleurs disposant du

droit à une voiture de société d'échanger cette dernière contre un budget³⁴. Une fois la transaction réalisée, le travailleur doit parcourir 3 piliers et choisir certains éléments en leur sein ;

- Pilier 1 : choix d'une voiture de société avec un taux de CO2 inférieur à 95 gr. Le budget non consommé peut être injecté dans les piliers 2 et/ou 3.
- Pilier 2 : le travailleur peut faire son choix parmi une série de moyens de transports durables ou de frais de logement s'il réside dans un rayon de 10 km autour de son lieu de travail.
- Pilier 3 : dans le cas où le montant n'a pas totalement été consommé dans les piliers 1 et 2, le travailleur a la possibilité de recevoir la somme résiduelle en espèces.

En revanche, cette proposition n'a pas été acceptée car elle induisait trop de manipulations administratives qui risquaient d'augmenter la charge de travail et de devoir agrandir l'équipe mobilité nécessitant pour le moment d'une personne attachée aux tâches opérationnelles et du Fleet Manager.

Un autre élément évocateur de l'intéressement est l'utilisation chiffrée des bases de données et du reporting. L'optimisation des outils de gestion du parc développés est importante pour le Fleet Manager qui assure une extraction et manipulation des données régulières afin de mettre en lumière les tendances générales du parc automobile. Leur utilisation est abondante dans les supports de communication de 2019 à 2022 et ils s'interprètent comme des représentants des voitures de société. Elles ne sont plus des entités inanimées d'un parc automobile mais traversent les murs de l'entreprise sous la forme de chiffres et graphiques. Ils deviennent ainsi de puissants dispositifs d'intéressement. Un exemple marquant s'établit en janvier 2022 où le Fleet Manager crée un support Excel traitant les données du parc automobile de 2021 et leur fait prendre la forme de multiples tableaux croisés et graphiques. En voici deux exemples (document 19) :

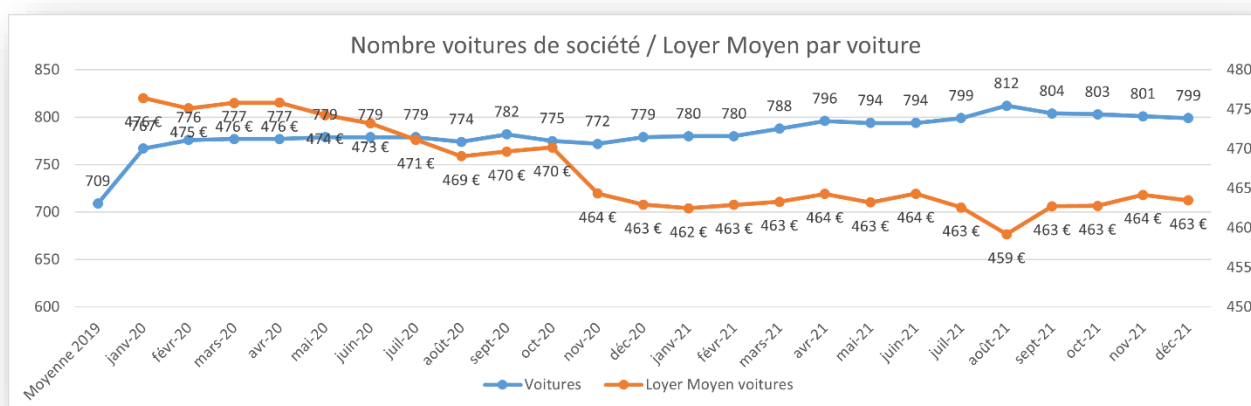


Figure 13 (Document 19)

³⁴Service Public Fédéral Belge. (màj 2022). #Budget Mobilité. Lebudgetmobilité. <https://lebudgetmobilite.be/fr>

Ce premier graphique montre la nette diminution du loyer moyen attribué aux voitures de société malgré la légère augmentation du nombre de véhicules entre janvier 2020 et décembre 2021. Le loyer moyen est ainsi passé de 767 € à 463 € par véhicule.

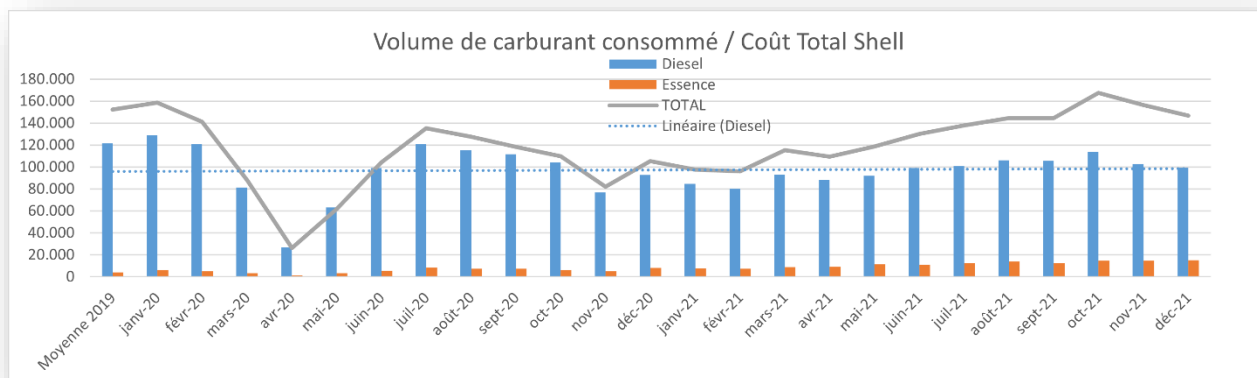


Figure 14 (Document 19)

Ce deuxième graphique constate le maintien général du volume de carburant consommé.

À travers ces deux graphiques, le Fleet Manager conclut ainsi trois principaux messages qu'il énonce par points au sein d'une note rendant compte de son analyse (document 21, page 2) :

« Notre Car Policy est conçue de manière à respecter un équilibre entre Maîtrise des Coûts / Attractivité / Impact environnemental. Depuis 3 ans, cet équilibre a été maintenu :

- Le volume de la flotte a augmenté, mais le coût moyen par véhicule a diminué de 4 % hors effet Covid-19 ;
- Le CO2 moyen a diminué de 109 à 105gr malgré l'application de la norme WLTP et en grande partie grâce à une augmentation sensible des véhicules hybrides ;
- L'attractivité a été maintenue jusqu'à la décision politique qui a conduit à la Loi du 10/11/2021 et ses conséquences sur le marché du fleet. »

En écrivant ses conclusions, il rend ainsi légitime la problématisation établie depuis sa prise en main de la gestion de la flotte. La notion d'équilibre entre coûts, attractivité et impact environnemental est reprise. La diminution du taux moyen de CO2 et le maintien de l'attractivité malgré l'augmentation du nombre de véhicule indiquent le maintien de l'équilibre à trois sommets, composante directrice de sa vision de la mobilité. Il valide ainsi son approche les énoncés qu'il a avancés auparavant.

3. Actions développées et enrôlement

En plus d'étoffer la vision de la problématique de la mobilité, cette phase temporelle connaît l'impulsion de plusieurs actions liées à la mise en place de solutions de déplacements alternatifs et plus respectueux de l'environnement. Une fois construites, présentées à la Chief HR & Communication Officer (interviewé 4) et validées, les actions entraient en activité. Ces actions ont traité trois modes de

déplacements alternatifs en concernant le vélo, les transports en commun et le covoiturage. Chacun de ces moyens de déplacements est analysé dans le bilan de mobilité qui propose plusieurs recommandations afin de les mettre en place.

Le vélo a été visé en premier lieu par le Fleet Manager. En 2019, le site de Seraing possédait déjà cinq cyclistes réguliers. La première action a été d'aller à leur rencontre et de leur proposer de devenir « ambassadeurs vélo ». Inspiré du bilan de mobilité, les ambassadeurs vélo ont pour rôle d'animer le mouvement, d'aller à la rencontre d'autres travailleurs intéressés et de les conseiller au mieux pour leurs déplacements à vélo. Ces acteurs permettent ainsi d'encourager de plus en plus de travailleurs à adopter ce mode de déplacement domicile-travail ainsi que de collaborer avec le Fleet Manager en faisant remonter les revendications pour améliorer les conditions d'utilisation du vélo. Concernant les cinq cyclistes déjà présents, ils ont accepté ce rôle et ont présenté leurs demandes. Tout d'abord, le montant octroyé pour l'indemnité kilométrique cycliste a été augmenté. Il était de 0,06 €/km jusqu'en mai 2019 et est passé à la valeur maximale permise par l'administration fiscale de 0,24 €/km. Un local vélo a également été inauguré sur le site de Seraing afin de permettre aux cyclistes de se changer après leurs voyages. L'amélioration des aspects expliqués ci-dessus a également permis à l'entreprise d'obtenir le label « vélo-actif » décerné par le Service public de Wallonie. Ce dernier a lancé en 2011 le « Plan Wallonie cyclable » afin d'encourager l'utilisation du vélo au sein du territoire. Ce label consiste ainsi à évaluer les entreprises sur la qualité de la mise en place du cyclisme en observant plusieurs critères relatifs à l'utilisation du vélo dans l'entreprise.

Par ailleurs, la semaine de la mobilité a également été organisée. Il s'agit d'une action de sensibilisation mise en œuvre par le Service public de Wallonie et qui a pour principe d'inciter les citoyens et les entreprises à utiliser des modes de déplacements doux durant cette semaine. Pour cette occasion, le Fleet Manager a organisé un parcours cycliste débutant aux Guillemins et rejoignant les sites respectifs des travailleurs. Des vélos électriques ont été mis à la disposition des participants.

Le Fleet Manager a également recouru à l'application « Bike and Win » qui permet à ses utilisateurs de créer des défis cyclistes ou d'en rejoindre afin de gagner des récompenses. Celles-ci sont mises en place par l'organisateur du challenge et peut prendre la forme d'une place de cinéma, de bons de réductions ou encore de dons caritatifs. Cette option a été abordée avec les ambassadeurs cyclistes qui ont proposé des idées de challenges et de récompenses.

Début 2019, ce groupe de cyclistes était formé de cinq travailleurs. Suite aux actions de promotion, 40 personnes supplémentaires ont demandé un accès au local vélo. Actuellement, 110 cyclistes sont inscrits. À travers ses actions, le Fleet Manager et les ambassadeurs cyclistes animant le mouvement ont ainsi enrôlé plusieurs travailleurs à travers les actions proposées.

En interrogeant les ambassadeurs cyclistes, plusieurs appréciations ressortent. Utiliser le vélo pour se rendre au travail leur procure plusieurs avantages comme l'amélioration de leur niveau d'énergie, leur niveau de stress ou encore l'indépendance vis-à-vis de leur voiture :

« Un point positif du vélo est d'arriver au boulot zen, beaucoup plus en forme et de bonne humeur. Je suis beaucoup plus détendu quand j'arrive après un trajet à vélo et quand je rentre chez moi, je peux directement me consacrer à autre chose ». (Entretien 10 : Ambassadeur cycliste (ingénieur qualité))

D'autre part, un des ambassadeurs cyclistes interrogés (n°8) est considéré comme le principal animateur du mouvement. Il gère une plateforme dédiée au vélo sur l'intranet, lance des enquêtes pour identifier les demandes et transmet ses conclusions au Fleet Manager. En revanche, il nous indique qu'il regrette de ne pas avoir de levier de pouvoir :

« J'essaye de faire mon maximum pour proposer des animations et les organiser mais encore une fois, j'ai un rôle d'animateur de communauté, ça veut dire que je n'ai aucun pouvoir de décision. Je n'ai pas de pouvoir ni de budget sur lequel je peux dire OK, j'ai des ressources et je peux organiser des actions. C'est vraiment du bénévolat parce que je fais ça à côté de ma fonction. » (Entretien 8 : Ambassadeur cycliste (Technology Intelligence and Intellectual and Property Manager))

Concernant ses interlocuteurs, le Fleet Manager a été le premier réceptacle de ses demandes et a poussé la mise en place des actions citées ci-dessus. D'autre part, les acteurs de la gestion de l'infrastructure font également partie des interlocuteurs privilégiés de l'ambassadeur cycliste. D'après lui, ils ont une part de responsabilité dans le développement des politiques de mobilité car la qualité de l'infrastructure détermine le niveau de confort octroyé aux travailleurs dans leurs déplacements quotidiens :

« Un autre acteur que j'interpelle beaucoup aussi est le Hospitality & Facility Manager qui s'occupe de tous les projets liés au bâtiment. Je suis convaincu qu'améliorer la qualité de l'infrastructure est un facteur énorme pour convaincre les travailleurs de changer de mode de transport. Le local vélo et l'installation de places de parking pour les cyclistes ont été très importants. Et donc je pousse vraiment pour améliorer ces dispositions qui amélioreront le confort des cyclistes et en amènera d'autres. » (Entretien 8 : Ambassadeur cycliste (Technology Intelligence & Intellectual & Property Manager))

Suite à ce discours, nous sommes allée à la rencontre de l'Hospitality & Facility Manager (interviewé 8). Par rapport à la mobilité, il considère que son rôle est de répondre aux besoins des utilisateurs en développant l'infrastructure. Actuellement, il travaille sur l'installation d'un parking vélo supplémentaire sur le site industriel de Seraing car le nombre de cyclistes actifs va augmenter avec l'arrivée des beaux jours. En revanche, il indique des contraintes liées au bâtiment et aux budgets :

« Quand je traite ce type de projet, il faut bien comprendre que tout n'est pas possible. C'est par exemple le cas avec l'installation de bornes pour la recharge des véhicules électriques. On n'a pas de capacité électrique illimitée et ça doit être pris en compte dans les décisions. Je dirais que les projets d'infrastructures doivent rester gérables pour l'entreprise et puis il y a le coût aussi. On ne peut pas

déployer l'équivalent d'un salaire par personne pour installer une nouvelle infrastructure. C'est toujours ce qu'on répond à l'ambassadeur cycliste (interviewé 8) quand il fait ses demandes. On doit rester dans ce qui est faisable et cohérent par rapport à la politique de mobilité globale. » (Entretien 8 : Hospitality & Facility Manager).

L'infrastructure peut ainsi représenter un frein dans la mise en place d'une politique de mobilité et représente un acteur supplémentaire à intéresser et enrôler. L'ambassadeur cycliste principal (interviewé 8) et le Fleet Manager ont réussi à convaincre ce département de répondre à leurs demandes relatives aux vélos. D'après l'ambassadeur (interviewé 8), cela s'est fait grâce à la répétition, à la transmission des conclusions suite aux enquêtes et à l'augmentation du nombre de cyclistes qui a rendu le projet légitime et sensé pour les acteurs de l'infrastructure qui sont attachés à la logique de proportionnalité entre les moyens économiques et techniques et l'objectif poursuivi.

Ensuite, le covoiturage présent dans les solutions de mobilité alternative du bilan de mobilité a également été abordé par le Fleet Manager. Pour encourager cette pratique, deux actions ont été initiées. La mise en place d'une plateforme coordonnant les covoitureurs nommée « Carpool » a tout d'abord été nécessaire. Une fois inscrit, cette plateforme permet aux travailleurs d'être notifiés si d'autres collègues habitent dans leur région. Une deuxième action a été l'installation de places de parking réservées aux covoitureurs. Ces quelques places sont ainsi étiquetées à la vue de tous sur le parking du site de Seraing. En revanche, le nombre de covoitureurs mensuels n'a jamais excédé 24 et a grandement diminué depuis la mise en place et la promotion de ces actions. Voici un graphique réalisé à partir des données extraites de la plateforme sur laquelle les travailleurs enregistrent leur nombre de kilomètres parcourus.

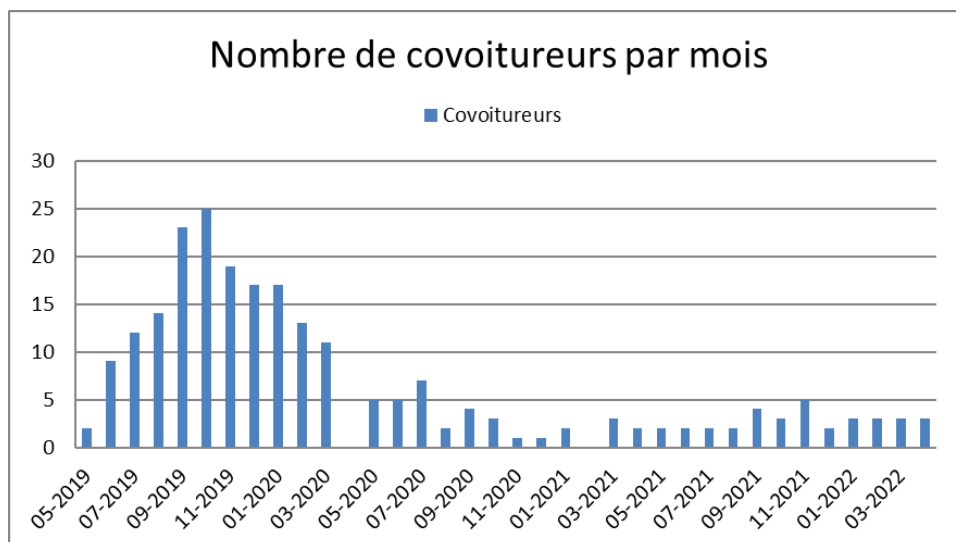


Figure 15 (données extraites de Mobicalendar)

D'après le Fleet Manager, le covoiturage a manqué d'attractivité car les travailleurs y ont donné moins d'intérêt à cause des côtés pratiques liés aux horaires de chacun.

Le Fleet Manager a appliqué les mêmes intentions au développement de l'utilisation des transports en commun. Pour cela, le Fleet Manager a opté pour un système d'incitation financière afin de valoriser ce

mode de déplacement. En effet, le système du tiers-payant organisé par la SNCB a été activé depuis janvier 2020 chez John Cockerill. Ce système permet aux travailleurs du secteur privé d'obtenir gratuitement leur abonnement de train pour leurs déplacements domicile-travail. En adhérant à cette formule, l'employeur s'engage à couvrir 80% des frais de l'abonnement qu'il verse à la SNCB. Les 20% restants sont pris en charge par l'Etat. Concernant le bus, l'équipe mobilité promotionne l'abonnement « City Pass » destiné aux habitants de Liège qui leur permettent de se déplacer sans limite via les réseaux de la SNCB et des TEC dans les alentours de cette ville. En revanche, le constat a été le même que pour le covoiturage avec moins de 4 utilisateurs par mois depuis septembre 2019 :

« On a essayé la même chose qu'avec le vélo mais avec le covoiturage et les transports en commun mais ça a beaucoup moins pris vu qu'il y a très peu d'infrastructures et que l'intérêt des travailleurs n'est pas encore présent. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

Outre les actions de promotion de mobilité alternative, la car policy a également connu deux évolutions qui ont été mises en œuvre à partir d'octobre 2020. Tout d'abord, un premier objectif était de maîtriser le surcoût engendré par les évolutions fiscales abordées plus tôt (nouvelles normes d'émission de CO2 et la nouvelle formule de calcul de la déductibilité intégrant chaque gramme de CO2). Pour cela, le Fleet Manager a modifié les budgets de la car policy en les traduisant en « TCO ». Ce terme signifie « Total Cost of Ownership » et intègre dans son calcul la taxe liée au CO2 ainsi que la provision de carburant. Ces montants ont dorénavant été pris en compte dans le coût des véhicules rendant ainsi les modèles plus émetteurs de CO2 moins accessibles à cause de leur prix augmenté. En plus de présenter une solution pour la maîtrise des coûts, ces nouveaux budgets favorisent le choix de voitures plus respectueuses de l'environnement. La deuxième évolution de la car policy concerne son lien avec le système de plan cafétéria de l'entreprise. L'ouverture du système a été visée en permettant aux travailleurs de verser le budget pour l'obtention d'une voiture de société non consommé dans le montant du plan cafétéria. Cette ouverture permet ainsi de provoquer une réflexion chez le travailleur sur ses réels besoins en déplacements. Choisir un véhicule moins volumineux et moins polluant afin d'alimenter son budget de plan cafétéria pour choisir du cash, des congés ou encore un vélo est désormais possible. Cette adaptation permet ainsi d'améliorer l'attractivité en élargissant le choix du package salarial tout en étant un excellent incitant pour la sélection d'un véhicule moins coûteux et moins émetteur de CO2 (document 15, dia 7) :

Lien avec le FlexiPay

- Aujourd'hui : Système fermé
 - Budget consommé à 100% voire au-delà avec intervention personnelle
 - Pas de possibilité de réaffectation : tendance « naturelle » à utiliser la totalité et, par conséquent, à suréquiper le véhicule ou choisir un véhicule de gamme supérieure
 - Coût intégralement impacté par le taux de déductibilité réduit de la voiture
- Demain :
 - Solde non-consommé réaffectable en FlexiPay : provoquer une réflexion individuelle sur le sens de la possession d'une voiture
 - Renforce la personnalisation du package = meilleure rétention/ attractivité
 - Favorise la multimodalité et/ou la réduction du CO2 dans le sens de la RSE
 - Partie réaffectée déductible à 100% : gain fiscal dans tous les cas.



• 7

Figure 16 (Document 15, dia 7)

Concernant les résultats de cette adaptation, le document n°18 rapporte 19 travailleurs reportant leur budget non consommé en 2019 et 35 travailleurs en 2021.

4. Mobilisation

Tel qu'expliqué dans la revue de littérature, la mobilisation se traduit à travers l'engagement des acteurs dans le projet d'innovation et l'établissement des acteurs initiateurs en tant que porte-parole d'autres groupes. Dans cette phase temporelle, les faits les plus évocateurs de ce mouvement sont tout d'abord les ambassadeurs vélos. Ces derniers ont la lourde tâche d'animer le mouvement vélo et d'encourager d'autres travailleurs à adopter ce mode de transport comme mobilité alternative. Ils doivent ainsi se mobiliser quotidiennement pour diffuser la pratique et embaucher de nouveaux membres. Cette promotion s'établit grâce à plusieurs canaux comme les relations interpersonnelles ou l'alimentation d'une plateforme dédiée à l'utilisation du vélo sur l'intranet du groupe :

« Dès que j'apprends que quelqu'un est intéressé par le vélo, je vais à sa rencontre ou lui envoie un message pour lui parler du mouvement cycliste. Je dirais que le bouche à oreille est très important et nous permet de diffuser le mouvement. Je pense aussi que ça aide les travailleurs intéressés à franchir le pas parce qu'on leur donne beaucoup de conseils pour rendre le vélo le plus adapté possible à leur utilisation. » (Entretien 9 : Ambassadrice vélo (Dessinatrice industrielle))

D'autre part, une autre action de mobilisation se décèle dans les enquêtes réalisées par un des ambassadeurs vélo (interviewé 4). Ce dernier agit comme un porte-parole du mouvement et fait remonter les souhaits des cyclistes. Plus qu'une mobilisation, il réalise sa propre problématisation du sujet et amène des messages et des chiffres pour intéresser et convaincre l'entreprise de donner du poids à leur mouvement (document 18, dia 5) :

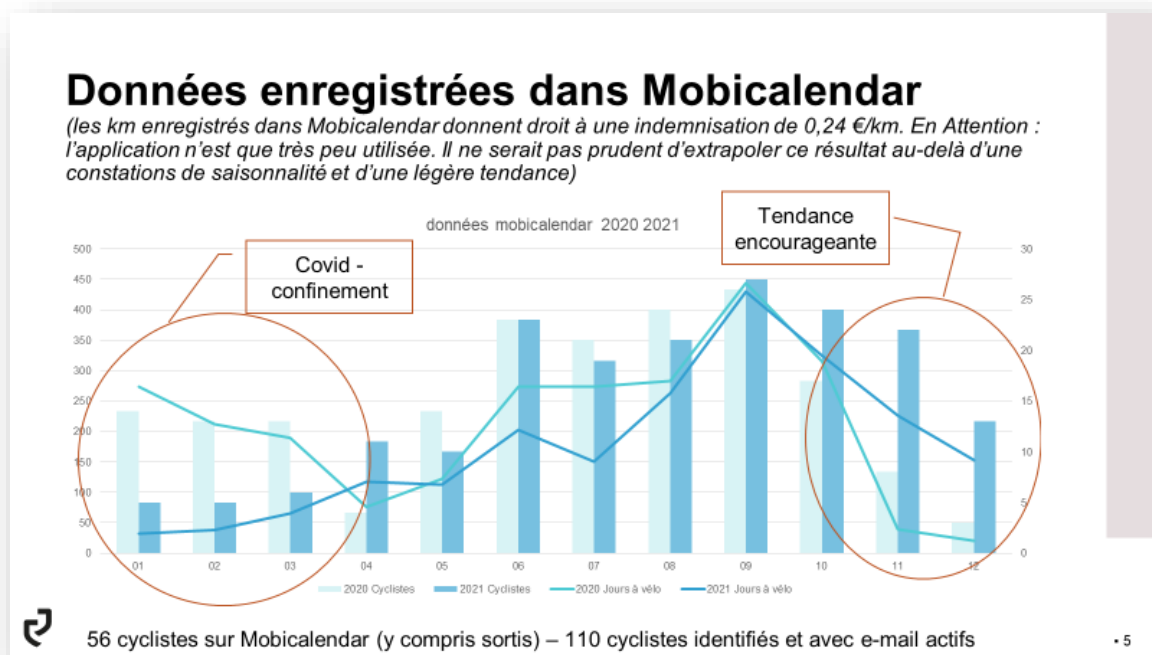


Figure 17 (Document 18, dia 5)

En utilisant les chiffres extraits de la plateforme d'enregistrement des kilomètres, l'ambassadeur cycliste crée un graphique et met en évidence une évolution positive. Le nombre de cyclistes et le nombre de jours d'utilisation du vélo ont grandement augmenté par rapport à 2020. En revanche, seulement 56 cyclistes sur 110 semblent actifs et utilisent la plateforme pour enregistrer leurs kilomètres parcourus. Une fois ce problème exposé, l'ambassadeur vélo conclut dans sa présentation qu'il faut viser l'augmentation du nombre de jours d'utilisation plutôt que le nombre de cyclistes :

« L'enquête a été intéressante parce que la grande idée qui est ressortie, c'est qu'il est plus intéressant d'essayer d'étendre la saison cycliste que d'essayer d'augmenter le nombre de cyclistes. On voit clairement sur le graphique que les cyclistes suivent l'apparition du soleil en ressortant leurs vélos au mois de juin. Si on arrivait à décaler ne serait-ce que d'un mois le début et la fin du mouvement, on pourrait facilement multiplier par 2 le nombre de jours à vélo alors que convaincre 2 ou 3 cyclistes en plus serait marginal. L'idée c'est donc de fidéliser et de maintenir un maximum les cyclistes déjà adeptes. D'où mon objectif de pousser un maximum l'amélioration de l'infrastructure. » (Entretien 8 : Ambassadeur vélo (Technology Intelligence and Intellectual and Property Manager))

Un autre élément que cet ambassadeur cycliste a mis en avant à travers son enquête est le nombre important de plaintes à l'égard du manque de vestiaires et de douches disponibles pour les cyclistes. Il pense ainsi que la qualité de l'infrastructure est un élément clé pour encourager la mobilité éco-responsable. Il prend ainsi soin de communiquer ses enquêtes et conclusion aux acteurs de l'infrastructure dont le Hospitality & Facility Manager (interviewé 7).

Les actions des ambassadeurs cyclistes dépassent ainsi le simple enrôlement et incarnent la mobilisation à travers la promotion du mouvement, les enquêtes, l'alimentation des réflexions d'autres acteurs organisationnels et l'impact qu'ils tentent d'avoir à leur tour sur le développement de la mobilité éco-responsable.

Par ailleurs, cette phase temporelle met également en évidence l'incorporation de la mobilité éco-responsable dans l'identité de l'entreprise. John Cockerill associe désormais son nom au développement de solutions modales plus vertes. Le meilleur exemple de cet engagement est la production d'une vidéo postée sur la chaîne Youtube du groupe et intitulée « *John Cockerill contribue à une mobilité plus douce* » (document 14) . Cette dernière est animée par le HR Legal & Mobility Manager qui présente principalement le mouvement vélo et fait intervenir deux ambassadeurs cyclistes qui parlent de leur expérience. Cette vidéo de promotion accessible au grand public associe ainsi l'entreprise à la mobilité éco-responsable qui en devient un engagé motivé et porte-parole du mouvement. Pour rendre visible cet engagement, les places de parking réservées et étiquetées « Covoiturage », les bornes de recharge électrique, les places de parking et le local vélo sont exposés et visibles à l'extérieur de l'entreprise. Ces entités non-humaines sont ainsi des dispositifs de mobilisation témoignant de l'engagement de l'entreprise.

5. Points clés et phases de traduction

Cette phase temporelle débute par la prise en main de la RH à travers le HR Legal & Mobility Manager (interviewé 1). Une nouvelle problématisation commence alors avec l'incorporation d'une nouvelle approche de la mobilité. Cette dernière est décrite à travers un équilibre coût-attractivité-impact environnemental et fait office d'algorithme par lequel toute proposition de solution est analysée. L'évolution fiscale est également de plus en plus mise en avant dans les supports de communication. L'impact environnemental gagne également du terrain dans les réflexions à travers l'objectif de diminution du taux d'émission du taux de CO₂. Ces éléments aboutissent alors à faire réaliser l'importance de « repenser la mobilité ». En effet, le Fleet Manager explique dans son discours qu'il est nécessaire de responsabiliser le travailleur par rapport à ses choix de déplacements. À partir de cette idée, des solutions de mobilité douce et d'un Flexipay lié au budget de la car policy sont implémentées. L'objectif est d'ainsi élargir les options de mobilité pour les travailleurs afin de détourner les esprits de l'idée du véhicule luxueux et volumineux comme idéal. D'autre part, l'évolution fiscale n'est pas omise et une solution de maîtrise des coûts est également mise en place. Il s'agit du passage au TCO qui permet d'intégrer l'augmentation des coûts liés au CO₂ et d'ainsi s'en protéger.

Concernant l'intéressement, le HR Legal & Mobility Manager et la Chief HR & Communication Officer ne présentent pas dans leur discours de phase de persuasion intense. La proposition d'adaptations réfléchies était nécessaire pour valider et mettre en œuvre les actions. D'autre part, la manipulation de données et de reporting prend racine dans cette phase temporelle grâce aux nouveaux outils de gestion

et à l'objectif de digitalisation mené par le nouveau Fleet Manager. Nous avons observé que cette nouvelle compétence est bien exploitée dans le développement de la mobilité en utilisant des chiffres et des graphiques pour tirer des conclusions et des constats. En réalisant un bilan final de l'année 2021, le HR Legal & Mobility Manager (interviewé 1) valide d'ailleurs sa problématisation de la mobilité en exposant la baisse du taux de CO2 moyen et le maintien de l'attractivité malgré l'augmentation du nombre de véhicules.

Par rapport à l'enrôlement, le mouvement vélo impulsé connaît un certain succès en passant de 5 cyclistes, à 40 en 2020, à 110 inscrits en 2022. Par contre, le report de budget dans le Flexipay, le covoiturage et les transports en commun également promotionnés enrôlent un nombre minime de travailleurs.

Finalement, un groupe semble se mobiliser. Les ambassadeurs cyclistes prennent en main leur mouvement en promotionnant le vélo, faisant remonter les revendications, lançant des enquêtes et interpellant les services infrastructure et RH pour améliorer le confort des utilisateurs. Ils deviennent ainsi de véritables porte-parole de la mobilité durable. John Cockerill semble également manifester une mobilisation à travers l'ancrage de ces solutions de mobilité douce dans son identité notamment à travers la production d'une vidéo de promotion.

D'autre part, un paramètre qui a influencé le développement du projet dans cette phase temporelle est la crise sanitaire qui a ralenti la mise en place d'actions de promotion de la mobilité douce. En effet, 3 % des heures prestées ont été réalisées en télétravail en janvier 2020. Trois ans plus tard, cette proportion s'est élevée à 70 % durant la période de confinement. La majorité de l'effectif de John Cockerill ne se déplaçant plus, des événements de promotion du vélo ou du covoiturage n'auraient pas été envisageables.

D. A partir de février 2022 : élaboration d'une nouvelle car policy

1. Déroulement des événements

Similairement à la phase temporelle précédente, cette période débute par l'entrée en scène d'un nouvel acteur. Face à quelques difficultés de recrutement, le département RH n'a plus disposé d'un responsable chargé des aspects de rémunérations depuis début 2020. Cette situation change en février 2022 où une nouvelle responsable de la politique salariale ou, dans leur vocabulaire, « Head of Reward » s'insère dans l'organigramme. Il faut également noter que cette période connaît le départ du HR Legal & Mobility Manager en avril 2022. Il sera ainsi présent pour l'élaboration des fondations du nouveau projet présenté ci-dessous et n'étant pas remplacé immédiatement, laisse la Head of Reward en charge totale de la suite des événements.

Ainsi, concernée par les questions de package salarial, la nouvelle Head of Reward rencontre le HR Legal & Mobility Manager et lui fait part de ses intentions de collaborer avec lui pour faire évoluer la car policy. En effet, ses expériences passées sont composées de plusieurs missions de mises en place de politique de mobilité. C'est une matière qu'elle a déjà manipulée et qu'elle apprécie :

« De mon côté, une source d'informations importante pour la mobilité sont les réseaux RH. La mobilité c'est quelque chose qui mijote dans le milieu RH depuis trois-quatre années. Donc j'ai suivi énormément de Webinaires et toutes les actualités sociales. Et dans toutes ces actualités il y avait toujours la question "est-ce que votre flotte est prête ?". Les questions de mobilité m'ont toujours intéressée et mon précédent job était d'ailleurs de la consultance par rapport à l'implémentation du budget mobilité. Et quand je suis arrivée à John Cockerill et qu'on m'a dit qu'on devait revoir la car policy, j'étais ravie et certaine de m'impliquer dans ce projet. » (Entretien 2 : Head of Reward)

À son arrivée au sein de John Cockerill, elle est globalement alignée avec ce que propose la car policy. Le point qu'elle reconnaît particulièrement est celui de l'attractivité et de la maîtrise des coûts mais reconnais moins celui de l'impact environnemental. Ce qui l'a plus interpellée dans la gestion de la flotte est la présence de quelques véhicules électriques malgré l'absence totale d'un cadre concernant l'installation de bornes ou d'assurances.

D'autre part, elle pense que la demande de véhicules électriques par les travailleurs est de plus en plus présente et qu'il faut y répondre pour respecter l'attractivité :

« Je pense qu'il y a de plus en plus de travailleurs qui ont une conscience écologique ou qui choisissent un véhicule électrique pour respecter la tendance. Je ressens réellement une pression de type RH je dirais, d'adopter ces véhicules pour répondre à la demande. Et de l'autre côté, il y a la maîtrise des coûts qui m'est demandé. Obtenir ces deux points est vraiment mon objectif » (Entretien 2 : Head of Reward)

C'est dans cet état d'esprit que la nouvelle Head of Reward se forme sur la politique de mobilité de John Cockerill au côté du Fleet Manager et lance le projet d'évolution de la car policy. Une nouvelle problématisation débute ainsi. Encore une fois, cette dernière s'ancre dans un contexte gouverné par une menace sur l'attractivité et la maîtrise des coûts suite à une nouvelle évolution fiscale importante :

« On a toujours fait en sorte de configurer la car policy pour qu'on n'explose pas les valeurs de CO2 du parc automobile. Ça permettait aussi de ne pas appliquer de changement drastique qui aurait atteint le côté attractif mais maintenant, la législation nous a bien rattrapés puisque la loi Van Peteghem de 2021 met très clairement les choses à plat en diminuant la déductibilité. Cela ne nous laisse plus beaucoup de flexibilité ni de créativité. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager/Fleet Manager)

En effet, la loi de Van Peteghem programme une diminution graduelle de la déductibilité des voitures de société. L'évolution la plus marquante de cette loi aura lieu en 2028 où l'ensemble des véhicules

thermiques et hybrides commandés à partir du 1er juillet 2023 verront leur déductibilité chuter à 0 %. Concernant les véhicules électriques commandés avant 2027, ils maintiendront une déductibilité de 100 %. La déductibilité des véhicules électriques commandés après le 1er janvier 2027 chutera progressivement pour atteindre 67,5 % en 2031. La loi prévoit également une augmentation importante de la cotisation de CO2 qui sera multipliée par un facteur 5,50 à partir de 2026³⁵. Le Fleet Manager réalise d'ailleurs des estimations de l'impact financier et en produit une représentation graphique qui sera incorporée plus tard dans le support de communication du projet (document 22) :

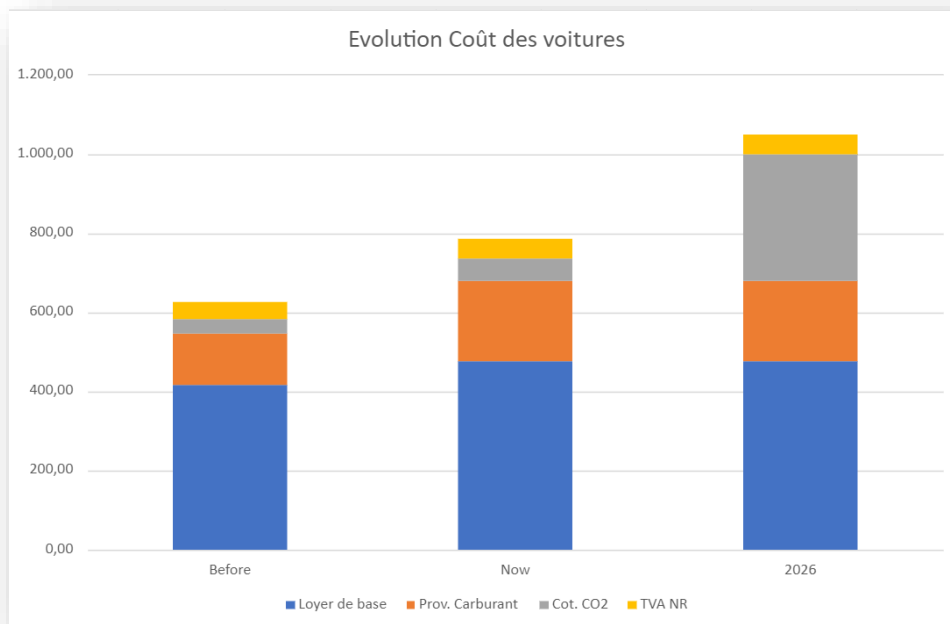


Figure 18 (Document 22)

L'impact de la diminution de la déductibilité n'est pas inclus sur ce graphique qui met uniquement en évidence l'augmentation du coût de la cotisation CO2 représentée en gris.

L'évolution fiscale occupe ainsi les réflexions des acteurs à la recherche d'une solution. Cette évolution signifie également que l'attractivité sera gravement atteinte dans quelques années. Le coût des véhicules gonflant à cause de la cotisation CO2 prise en compte dans leur prix TCO, les véhicules thermiques et hybrides deviendront de moins en moins accessibles en dépassant les budgets prévus dans la car policy. En revanche, les voitures électriques maintiendront leur accessibilité car ils conservent leur avantage fiscal. L'équilibre attractivité et maîtrise des coûts est ainsi menacé.

Les deux RH en charge de la mobilité concluent que pour préserver l'attractivité, l'approcher sous un autre angle est nécessaire. Il ne faut plus la considérer comme le maintien de l'accessibilité de modèles

³⁵ Livis, G. (2021). *La « fiscalité 2026 » sur les voitures de société votée à la Chambre, voici tout ce qu'il y a à savoir !* Fleet.be
<https://www.fleet.be/la-fiscalite-2026-sur-les-voitures-de-societe-votee-a-la-chambre-voici-tout-ce-quil-y-a-a-savoir/?lang=fr>

spécifiques. En 2027, seuls les véhicules électriques auront un coût abordable par le budget de l'entreprise. Les RH Mobilité s'interrogent sur la possibilité d'abandonner totalement les modèles thermiques ou encore de passer dans un système de mono-marque afin de travailler sur des remises élargies accordées par les constructeurs. Mais ces choix tranchés induisent un manque d'attractivité par la restriction du choix. Ils ajoutent également des contraintes techniques énormes. Pour le Fleet Manager, imaginer un parc automobile de 800 voitures électriques à recharger est difficile en terme de capacité électrique du site. Augmenter les budgets n'est pas non plus une possibilité. Ils admettent ainsi que la solution la plus équilibrée est de travailler sur la flexibilisation et l'élargissement maximum des choix proposés au travailleur. La stratégie est ainsi d'augmenter « l'employee experience » afin de pallier l'inaccessibilité progressive de certains modèles thermiques prisés par les travailleurs en débloquent un maximum d'autres options.

Ils construisent ainsi une car policy gravitant autour de trois choix et incluent leur présentation dans le support de communication du projet (document 20, dia 17) :

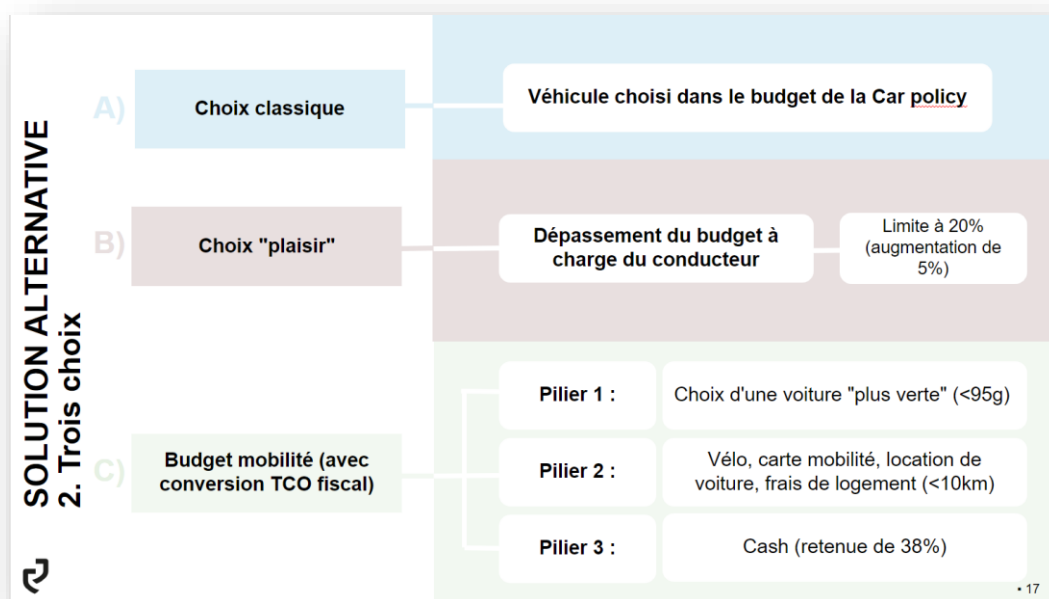


Figure 19 (Document 20, dia 7)

Trois options sont ainsi présentées aux travailleurs qui peuvent décider de rester dans un schéma classique de car policy en sélectionnant un véhicule entrant dans leur budget. Ils peuvent également se diriger vers le choix « plaisir » qui incarne la liberté de dépasser son budget à ses propres frais dans une limite qui passe de 15 % à 20 %. Finalement, les RH Mobilité décident de mettre en place le budget mobilité présenté au point 2. de la phase temporelle précédente. Trois piliers sont ainsi accessibles et offrent un important panel de choix.

Une solution pour maintenir l'attractivité trouvée, la maîtrise des coûts doit être abordée. Similairement à 2020, le changement de méthode de calcul du budget octroyé et du coût des véhicules

est visé. Les leasers proposent le calcul du « TCO fiscal ». Ce type de calcul correspond au calcul du TCO utilisé jusqu'à présent mais ajoute les dépenses rejetées ainsi que les frais de non-déductibilité. En effet, ces frais sont à l'origine de la hausse des coûts des voitures thermiques et hybrides suite à l'évolution fiscale de la loi de Van Peteghem. Les intégrer à la composition du prix des véhicules permettrait ainsi de prémunir l'entreprise du surcoût prévu. L'impact environnemental est également considéré car le TCO fiscal aura pour effet de valoriser les véhicules avec un faible taux d'émission de CO2 étant donné qu'ils auront moins de frais de non-déductibilité.

Ces solutions détaillées et exposées sur un support power point (document 20), il est temps pour la Head of Reward d'exposer cette première ébauche à son supérieur, le Group Head of HR, ayant pris fonction un peu plus tôt au printemps 2021. Il sera ainsi son interlocuteur chargé de valider le projet avant de pouvoir le soumettre au Comité Exécutif. Il représente ainsi la première épreuve d'intéressement.

C'est lors d'une réunion virtuelle en notre présence qu'a lieu la première soumission du projet par la Head of Reward au Group Head of HR. Très rapidement, ce Head of HR fait part de ses doutes au sujet de la menace fiscale. Il s'interroge sur le réel surcoût engendré et sur l'intérêt du passage au TCO fiscal. Cette nouvelle méthode de calcul impose d'augmenter d'environ 12% la valeur faciale des budgets octroyés au travailleur ce qui interpelle le Head of HR :

Extrait d'observation : Réunion n°2 du 10/03/2022 rassemblant la Head of Reward et le Group Head of HR.

Contexte : Présentation du projet d'adaptation de la car policy à travers le TCO fiscal et le budget mobilité.

Échange : Le Group Head of HR interroge la Head of Reward sur l'augmentation du coût du budget qui est estimé à 12 %. D'après lui, il est certain que le Comité Exécutif ne sera pas d'accord. La Head of Reward lui explique qu'il ne s'agit pas d'une réelle augmentation mais d'adapter la valeur faciale des budgets pour les traduire en TCO fiscal qui est la nouvelle méthode de calcul du coût des véhicules dans les catalogues en ligne. L'entreprise ne devra ainsi pas supporter de surcoût. Le Group Head of HR maintient son inquiétude en prenant l'exemple d'un travailleur ayant actuellement un véhicule hybride fiscalement avantageux pour l'entreprise. Si la valeur faciale de son budget est augmentée, il pourrait se diriger vers un véhicule thermique plus coûteux et ainsi occasionner une hausse du coût pour l'entreprise. La Head of Reward s'interroge quelque peu mais maintient que le passage au TCO fiscal permettrait de protéger l'entreprise de l'explosion des frais de non-déductibilité. Le Group Head of HR conclut alors qu'il est nécessaire de revoir la présentation car il estime que s'il ne comprend pas parfaitement l'intérêt de cette modification, le Comité Exécutif ne le comprendrait pas non plus.

La Head of Reward et le Fleet Manager doivent donc retravailler leurs arguments pour convaincre leur supérieur d'accepter la car policy. La communication des propositions est alors modifiée. Nous observons que le support contient dès à présent des explications détaillées sur l'évolution fiscale que prévoit la loi de Van Peteghem. L'énoncé de la problématique est également endurci avec des expressions telles que « *Fin historique des voitures de société* », « *Vers la suppression des voitures thermiques ?* », « *Normes d'émission de CO2 draconiennes* » (document 20, dias 1 et 2). La communication est également renforcée de chiffres et tableaux pointant du doigt l'importante menace financière (document 20, dia 7) :

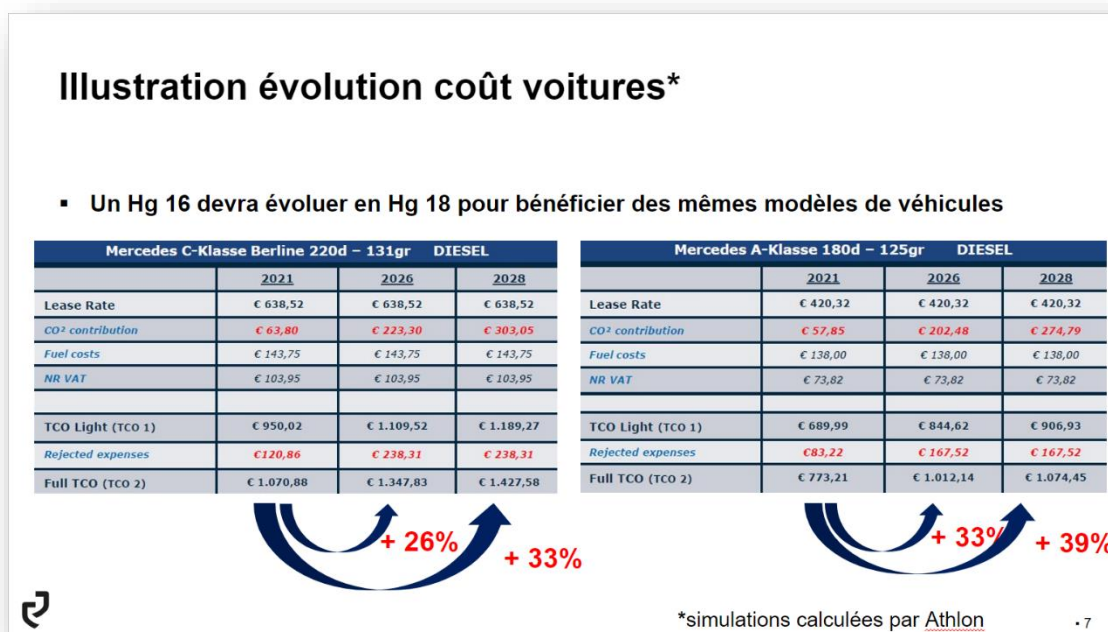


Figure 20 (Document 20, dia 7)

Pour ces deux modèles de voiture, le montant en TCO fiscal subit des augmentations de 33 % et 39 % qui matérialisent ainsi la croissance radicale des frais de non-déductibilité. Une autre caractéristique de cette phase temporelle est l'intervention de plusieurs acteurs s'intégrant au projet ou venant à la rencontre de la Head of Reward :

« *Quelque chose qui m'a surpris est le nombre de personnes à qui j'ai dû présenter le projet. Le fait qu'on soit un très gros groupe fait qu'il y a énormément d'intervenants et je ne m'attendais vraiment pas à ça. J'ai rencontré la semaine dernière un représentant de la cellule RSE qui veille à l'empreinte carbone du groupe et qui est chapeauté par la Chief HR & Communication Officer (interviewé 4) et donc je me suis rendue compte que si ma moyenne de CO2 ne convient pas, il pourrait se plaindre.* »

En effet, la Chief HR & Communication Officer a depuis 2019 la mission de structurer la RSE au sein de John Cockerill. Pour la partie environnementale, son équipe a mis en place cette année un bilan carbone dans lequel la mobilité du groupe a un impact important. Un représentant de ce projet

(interviewé 6) a ainsi fait part des constats de leur projet de diminution de l’empreinte carbone à la Head of Reward et a souhaité recevoir des explications sur l’adaptation de la car policy :

« La raison pour laquelle j’ai organisé une rencontre avec la Head of Reward est pour en apprendre plus sur les décisions en cours. De notre côté, on travaille sur des projets portant sur la diminution de l’empreinte carbone du groupe. Il ne faudrait pas que la même entreprise propose des monospaces polluants à ses travailleurs ce qui du coup, créerait une contradiction énorme avec nos actions. »
(Entretien 6 : Senior Development Engineer (Cellule RSE))

Après la présentation du projet de la nouvelle car policy, ces acteurs ont ainsi échangé sur leur perception de la mobilité et des solutions à proposer. D’une manière générale, ce représentant est satisfait des propositions de la nouvelle car policy. Il explique tout de même que proposer des véhicules hybrides ou électriques permet en effet de diminuer le taux de CO2 mais qu’une solution plus efficace serait de travailler sur la diminution des déplacements plutôt que sur la modification de leur nature :

« Je pense que si toutes les personnes qui ont une voiture thermique l’échangeaient contre une électrique, on n’aurait pas un gain suffisant. Je pense que la vraie alternative c’est de diminuer les déplacements en mettant en place par exemple la possibilité de louer des espaces de co-working près de chez soi, valoriser le covoiturage ou les transports en commun qui permettent de supprimer le nombre de déplacements. » (Entretien 6 : Senior Development Engineer (Cellule RSE))

Lors de la réunion, la Head of Reward explique qu’elle apprécie de recevoir la vision et les idées sur la mobilité d’autres personnes. En revanche, elle insiste sur son objectif de maintien de l’attractivité à plusieurs reprises et notamment face à une des suggestions du représentant RSE :

Extrait d’observation : Réunion n°3 du 11/04/2022 rassemblant la Head of Reward et le représentant RSE (interviewé 6)

Contexte : Rencontre entre la cellule RSE et la Head of Reward, présentation du projet du bilan carbone et de la car policy.

Échange : Le représentant RSE exprime l’idée de retirer petit à petit du catalogue les véhicules polluants qui ne sont pas réclamés afin de ne pas encourager leur sélection. Il pense que laisser un choix illimité et l’option de dépassement du budget empêche la disparition des véhicules thermiques. Pour lui, la seule présence et visibilité de ces modèles sont un frein pour diminuer la valeur culturelle que la société leur attribue. En retirant petit à petit ces voitures, l’attention qu’elles reçoivent diminuera petit à petit et changera ainsi les mentalités. La Head of Reward écoute cette idée mais indique qu’elle ne peut pas limiter le choix car cela diminuerait l’attractivité du package salarial et que ce n’est pas dans l’intérêt de la société. Elle explique que l’entreprise a besoin de recruter des personnes avec des compétences importantes et que restreindre les choix serait risqué pour cette quête des talents.

Un autre intervenant que la Head of Reward rencontre est le Chief Performance Officer (interviewé 3), ancien responsable du service logistique et du Fleet Manager de 2016. Désormais attaché au service achat, cet acteur s'intègre au développement de la nouvelle car policy à la demande du Group Head of HR:

« Un autre acteur avec qui on a dû collaborer jusqu'à présent pour la car policy est le Chief Performance Officer du service achat. Je dirais qu'il a été aligné avec nos idées. Quand on lui a soumis le projet, il a tout de suite compris l'intérêt du TCO fiscal et l'a soutenu. Par contre, il bloque un peu sur la formulation en trois choix mais je lui ai bien expliqué que c'était avant tout une stratégie d'employee experience. Et puis lui et son collègue ont énormément travaillé sur les remises constructeurs. »

Ce Chief Performance Officer a ainsi été une autre entité à intéresser. Il exprimait notamment des doutes sur la formulation en trois choix des options de la car policy. Pour lui, les deux premiers choix (sélection dans la car policy de manière classique et dépassement du budget) pouvaient être fusionnés. La Head of Reward a insisté sur le côté attractif que permet l'énoncé en trois options et non deux en émettant un message de liberté de choix au travailleur qui consulte la car policy. Malgré ces discussions, la Head of Reward considère que la collaboration entre un service RH et un service achat est nécessaire dans l'élaboration d'une car policy :

« Une car policy, dans toutes les sociétés, c'est quelque chose de très sensible et de très chère. Et donc souvent les achats sont intégrés dans les discussions si pas entièrement en charge. Mais un service achat tout seul, ça ne va pas parce qu'il manque toute la partie RH et attractivité et si ce sont uniquement les RH, il manque la partie optimisation. » (Entretien 2 : Head of Reward)

Finalement, notre enquête s'interrompt sur l'enrôlement du Group Head of HR qui a été intéressé grâce à la modification de la présentation de la car policy. Actuellement, le projet continue son développement et attend d'être présenté au Comité Exécutif pour l'enrôler à son tour. Une autre discussion en cours est au sujet du type et du nombre de ressources humaines allouées à la gestion de la mobilité. Jusqu'à présent, cette gestion s'est déroulée grâce à un employé administratif à temps plein et à un Fleet Manager à mi-temps. La Head of Reward s'interroge sur la pertinence de cette organisation. La mobilité allant fortement se diversifier avec l'adoption du budget mobilité, les missions et tâches en rapport avec celle-ci demanderont davantage de temps et de ressources. La Head of Reward a ainsi mentionné l'engagement d'un « Mobility Manager » qui prendrait en charge tous les aspects de la gestion de la matière.

2. Points clés et phases de traduction

Cette quatrième étape temporelle introduit une nouvelle phase de problématisation impulsée par l'arrivée d'un nouvel acteur qui prend la position de Head of Reward. La car policy est ainsi ressortie et devient à nouveau un projet d'innovation. La formulation de la problématique s'attache à l'attractivité et la maîtrise des coûts. Elle se vêt ainsi du contexte fiscal évoluant vers une politique ciblant le CO2. La baisse de la déductibilité des véhicules thermiques alerte les deux RH Mobilité qui prennent en main la matière et exposent la menace budgétaire et la diminution de l'attractivité. Face aux doutes du Group Head of HR, la Head of Reward arme leur problématisation de chiffres exposant l'augmentation du coût des véhicules réduisant leur accessibilité, de lignes du temps montrant la chute de la déductibilité et parvient à intéresser son supérieur. Pour les solutions, les RH Mobilité concluent sur la nécessité d'augmenter « l'employee experience » en élargissant les choix octroyés aux travailleurs. À travers des chiffres et des énoncés forts (« Cotisation CO2 augmentée de 550% », « Fin des voitures de société »), ils rendent leur projet indispensable et créent un point de passage obligé : il est nécessaire d'élargir le choix des travailleurs pour préserver l'attractivité. La maîtrise des coûts est également admise dans les réflexions et se révèle à travers la proposition du passage au TCO fiscal.

Un acteur représentant de la RSE entre également en scène avec pour objectif de sensibiliser la Head of Reward à la diminution de l'empreinte carbone du groupe. En revanche, la responsable maintient sa position de défense de l'attractivité et ne penche pas vers les suggestions avancées qui la diminuent. Il est intéressant de noter que cette problématisation s'est principalement attachée à la protection de l'attractivité et à la maîtrise des coûts. L'argument environnemental a été mis de côté par la Head of Reward dont la principale préoccupation s'est tournée vers les deux autres sommes de l'équilibre. Concernant l'enrôlement, le seul observé est celui du Group Head of HR qui accepte les deux adaptations proposées et les supportera une fois présentées au Comité Exécutif.

Discussion

I. **Synthèse générale :**

Afin de synthétiser au mieux notre analyse, nous avons réalisé un tableau qui reconstitue les éléments principaux dégagés lors de la recherche :

Phase temporelle	Evènement particulier	Problématisation		Intéressement	Enrôlement	Mobilisation
		Messages clés	Point de passage obligé et adaptations			
1) octobre 2015 à juin 2016	Création du Comité Fleet pour élargir les réflexions	-Manque d'attractivité de la politique des voitures de société	<p><u>PPO</u> : Ouverture de la car policy nécessaire pour obtenir l'attractivité</p> <p><u>Solutions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> -adoption de budgets pour rendre attractif et transparent -responsabilisation avec l'ajout d'une franchise -autorisation d'un dépassement à charge du travailleur 	<ul style="list-style-type: none"> -Convaincre le Comité Exécutif du gain en attractivité que représente l'évolution de la car policy -Enoncés forts (« Plus d'équité et de transparence », « Plus d'ouverture », « Plus de responsabilisation ») -Convaincre du surcoût quasiment neutre -Ajout d'une option de dépassement pris en charge par le travailleur 	Validation par le Comité Exécutif en lui faisant comprendre le lien avec l'attractivité et le coût neutre.	
2) juin 2016 à janvier 2019	<ul style="list-style-type: none"> -Réalisation du bilan de mobilité par l'UWE -Retraite du Fleet Manager fin 2018 	<ul style="list-style-type: none"> -Introduction de messages liés à la cause environnementale -Nouvelle menace sur l'attractivité dû à l'augmentation des normes de CO2 	<p><u>PPO</u> :</p> <p><u>Solutions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Accessibilité des véhicules hybrides -Elargissement du nombre de km annuel pour les essences 	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de phase d'intéressement et d'enrôlement prononcées car les adaptations sont mineures. L'enrôlement de la première phase perdue et fait prendre conscience que la car policy sera dorénavant évolutive. 	Les acteurs promotionnent et exploitent la car policy mise en œuvre en juin 2016	

Phase temporelle	Evènement particulier	Problématisation		Intéressement	Enrôlement	Mobilisation
		Messages clés	Point de passage obligé et adaptations			
3) janvier 2019 à février 2022	Prise de fonction du HR Legal & Mobility Manager qui devient le nouveau Fleet Manager	<ul style="list-style-type: none"> -introduction de l'équilibre à trois sommets (coût-attributif) -évolution fiscale -actions pour l'impact environnemental à travers le développement de la mobilité douce -responsabilisation des travailleurs qui doivent repenser leur mobilité. 	<p><u>PPO</u> : Repenser la mobilité en faisant réfléchir aux réels besoins de déplacements.</p> <p><u>Solutions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Passage au TCO pour maîtriser le surcoût dû aux normes de CO2 -Lien avec le Flexipay pour repenser ses besoins de mobilité -lancement de solutions de mobilité douce (vélo, covoiturage, transport com.) 	-Pas de phase d'intéressement prononcée. Validation auprès de la Chief HR & Communication Officer après présentation de propos réfléchis.	<p>Pour le vélo :</p> <ul style="list-style-type: none"> -des cyclistes deviennent ambassadeurs vélo -110 travailleurs s'inscrivent au mouvement <p>Pour le covoiturage et les transports en commun :</p> <ul style="list-style-type: none"> -peu de succès dû au manque d'intérêt et d'infrastructure <p>Pour le Flexipay, 18 personnes reportent du budget en 2019 et 35 en 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Les ambassadeurs vélos s'engagent et promotionnent le mouvement pour attirer de plus en plus de travailleurs. -Incorporation de la mobilité éco-responsable dans l'identité de John Cockerill
4) février 2022 à aujourd'hui	Arrivée de la nouvelle Head of Reward	<ul style="list-style-type: none"> -évolution fiscale importante -menace budgétaire -menace sur l'attractivité 	<p><u>PPO</u> : élargir le choix pour maintenir l'attractivité</p> <p><u>Solutions</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> -adoption du budget mobilité -passage au TCO fiscal pour se protéger de l'évolution fiscale -valorisation de l'impact attributif à travers la meilleure accessibilité des véhicules à bas taux de CO2 	<p>Face à la méfiance du Group Head of HR :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ajout d'explications sur l'évolution fiscale -Chiffres et graphiques sur l'augmentat° du coût des voitures -Enoncés forts : « Fin historique des voitures de société », ... <p>Face aux suggestions du représentant RSE :</p> <ul style="list-style-type: none"> -opposition et maintien de l'argument de l'attractivité plutôt que de l'impact environnemental 	Accord du Group Head of HR	Enquête interrompue

II. Observations et éléments de réponse à la question de départ

L'analyse du développement de la politique de mobilité à travers la sociologie de Callon nous a permis de poser un cadre sur des mécanismes bien existants mais abstraits. Nous avons ainsi pu matérialiser les processus en jeu à travers la grille de lecture de la traduction. De cette matérialisation, nous pouvons mettre en lumière certaines observations particulières.

Tout d'abord, la division des événements en quatre phases temporelles attire l'attention sur le fait que, à l'exception de la troisième étape, chaque action importante est précédée de l'arrivée d'un nouvel acteur. En effet, l'adaptation de la car policy de 2016 a nécessité la formation d'un Comité Fleet rassemblant plusieurs acteurs différents autour de la table. L'impulsion de solutions de mobilité douce a été engendrée par le HR Legal & Mobility Manager après sa prise de la fonction de Fleet Manager. Finalement, l'arrivée de la nouvelle Head of Reward a débouché sur le lancement d'un nouveau projet de car policy intégrant les évolutions fiscales et l'adoption du budget mobilité. Cela semble souligner le poids des acteurs dans tous projets d'innovation dont les mouvements impactent ce dernier.

Un autre point qui a attiré notre attention est le rôle des RH dégagé de l'analyse et des discours des interviewés. Callon désigne les trois chercheurs de son analyse comme étant le « Primum Movens » qui incarne des acteurs initiateurs d'un mouvement en se rendant indispensables, en formulant la problématique et en établissant un point de passage obligé créant alors un système d'alliance. Dans notre récit, les RH semblent avoir arboré ce rôle. En effet, la vision RH a été centrale dans les réflexions du Comité Fleet dont la problématisation s'est concentrée sur le manque d'attractivité de l'option salariale que représente la voiture de société. Ensuite, la RH à travers le HR Legal & Mobility Manager et la Chief HR & Communication Manager a finalement pris possession de la compétence en ayant rendu inéluctable que la car policy représente avant tout un paramètre d'attractivité et de rétention des travailleurs. Elle s'est ainsi emparée de la problématisation de la matière en l'imprégnant de sa propre vision. Cette dernière s'est surtout établie à travers l'équilibre entre le coût, l'attractivité et l'impact environnemental. Cet équilibre a perduré dans le temps jusqu'à aujourd'hui. Ainsi, il est intéressant de noter qu'en plus d'avoir initié le projet d'innovation et de l'avoir teinté d'une approche RH, ce projet a lui-même influencé la RH et son rôle. En effet, il est clair que la matière de la mobilité vit une importante transformation et les interviewés l'ont bien exprimé à travers leur discours. Elle passe d'un domaine principalement logistique à une matière pluridisciplinaire et stratégique pour l'entreprise. En s'emparant des discours sur les politiques de mobilité éco-responsable et de cette mission, le rôle des RH semble avoir évolué à son tour. Il leur a été nécessaire d'ouvrir de nouveaux volets de réflexion en s'interrogeant sur :

- des questions sociologiques : les RH doivent intégrer des réflexions sur la valeur culturelle de la mobilité et sur la manière dont les travailleurs conçoivent leurs déplacements. D'après les

deux RH mobilité, « il faut aujourd'hui repenser la mobilité » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager) et « guider les travailleurs dans leur choix » (Entretien 2 : Head of Reward).

- des questions de bien-être du travailleur : les RH doivent désormais réfléchir aux meilleures solutions alternatives de mobilité pour les travailleurs et elles doivent être adaptées à ces derniers.
- des questions économiques : les RH doivent être vigilants par rapport à l'aspect économique. Ils doivent manipuler la matière fiscale pour maîtriser le coût pour l'entreprise.
- des questions d'attractivité : les RH doivent réfléchir aux meilleures solutions pour rester compétitif en tant qu'employeur.
- des questions de communication : les RH doivent se montrer créatifs et convaincants dans leur communication sur la mobilité éco-responsable qui demande beaucoup d'adaptation aux travailleurs.
- des questions environnementales : les RH doivent mettre en évidence l'avantage environnemental que ces politiques permettent.

Face à l'avancée des discours sur les politiques de mobilité durable, il a été nécessaire pour les RH de renforcer leur rôle en adoptant de nouvelles réflexions et compétences.

Troisièmement, une autre notion particulière que Callon aborde dans son analyse est la manière dont le silence de certains groupes permet à d'autres de devenir légitime et porte-parole d'un mouvement. Les marins-pêcheurs ne se sont pas exprimés mais les trois chercheurs ont tout de même parlé en leur nom. Grâce à la traduction du projet, quelques marins-pêcheurs sont finalement devenus représentants de leur groupe et ont soutenu les trois chercheurs et leur projet. Dans l'élaboration de la politique de mobilité, nous remarquons que les travailleurs ne sont pas intégrés aux discussions et représentent ainsi des entités silencieuses. En revanche, les acteurs du Comité Fleet et les RH leur attribuent une identité et parlent en leur nom. Ils expliquent agir pour préserver la meilleure attractivité et le plus large choix possibles. En énonçant différentes problématiques et manipulant des chiffres, ils se rendent indispensables et gagnent donc en légitimité malgré le silence des travailleurs. Par conséquent, ils deviennent porte-parole de ce groupe mais également de l'entreprise qui intègre de plus en plus le mouvement de la politique de mobilité éco-responsable dans son image publique. Les acteurs ayant participé au développement de la politique ont ainsi engendré une véritable mobilisation d'autres groupes d'acteurs. Par rapport au silence de certains protagonistes, le HR Legal & Mobility Manager (interviewé 1) exprime d'ailleurs une piste de réflexion pour l'avenir de la politique de mobilité :

« Pour retrouver l'attractivité au niveau des voitures, clairement, ce ne sera plus la même chose qu'avant. Donc là, il va peut-être falloir mettre autour de la table des acteurs qui sont les collaborateurs eux-mêmes. Est-ce que ça doit être des délégués syndicaux, un échantillon de travailleurs, c'est à réfléchir. Il faudra aussi certainement mettre autour de la table les managers parce que ce sont eux qui

vont devoir gérer les éventuelles frustrations de leurs collaborateurs. Un aspect qu'il ne faut pas négliger, ce sont les RH sous leur angle de recrutement, parce qu'il va y avoir un décalage pendant un certain temps entre la réalité et ce que les candidats ont en tête en terme d'attractivité. Ce serait un groupe de réflexion qui pourrait prendre des décisions plus éclairées avec les grands changements qui nous attendent. » (Entretien 1 : HR Legal & Mobility Manager)

Finalement, pour éclairer notre question de départ, il est important de revenir sur les messages clés développés par les acteurs, les solutions appliquées ainsi que les injonctions principales qui semblent avoir impulsé les actions. Parmi les messages clés, les acteurs organisationnels semblent avoir majoritairement énoncé la problématique de la mobilité à travers son manque d'attractivité. En effet, ce message se retrouve au sein des quatre phases temporelles et a fait largement partie des communications sur le projet. Les solutions proposées ont été élaborées selon deux axes spécifiques ; l'un consacré aux adaptations internes de la car policy et l'autre sur la proposition d'actions pratiques. L'élargissement du catalogue de véhicules autorisés a permis d'augmenter l'attractivité. Le passage au TCO puis au TCO fiscal a concerné une logique économique permettant à l'entreprise de se protéger des évolutions fiscales. Finalement, l'implémentation de solution de mobilité douce a été réalisée afin de diminuer l'empreinte carbone de l'entreprise et d'établir John Cockerill comme un acteur mobilisé pour l'impact environnemental. Concernant les injonctions, un constat est la prévalence de deux sommets de l'équilibre par rapport au troisième. En effet, les injonctions principales ayant lancé un projet de modification de la politique de mobilité semblent être les évolutions fiscales ainsi qu'un manque d'attractivité des dispositions en cours. Ces deux menaces se retrouvent en effet dans trois problématisations pour l'évolution fiscale et quatre problématisations pour le manque d'attractivité, contrairement à l'impact environnemental qui prend majoritairement racine à la troisième phase. Nous pouvons ainsi constater que la logique économique et la logique d'attractivité ont été favorisées par rapport à la logique environnementale. La philosophie dominante a été de continuellement mettre l'attractivité au premier plan des réflexions. Les options de dépassement du budget et de choix classique dans la car policy ont ainsi été maintenues malgré la menace qu'elles représentent pour la logique environnementale. Les choix plus respectueux de la planète qui ont été adoptés présentent également l'avantage d'élargissement du panel de modes de déplacement. En parallèle de ces actions, des solutions pour la maîtrise du coût sont également recherchées et mises en œuvre car la neutralité budgétaire représente un enjeu important pour l'entreprise.

III. Intérêt de l'utilisation de la sociologie de la traduction

Par rapport à notre revue de littérature, nous avons constaté qu'elle offrait très peu d'éclairage sur la manière dont les entreprises s'approprient les discours et les injonctions relatives aux politiques de mobilité et les traduisent en actions concrètes. Cette dernière couvre davantage le périmètre du diagnostic des bonnes pratiques relatives aux déplacements et de leur diffusion. Elle n'offre ainsi pas de vision intermédiaire permettant de réaliser les mécanismes d'adoption de ces politiques réellement en jeu. L'utilisation de la sociologie de la traduction nous a ainsi permis de nous introduire dans les coulisses de l'élaboration de car policys et de solutions de mobilité douce au sein même d'une entreprise. Cette grille de lecture a permis de dépasser la technique et de dévoiler la dynamique des acteurs à travers la manière dont ils problématisent, intéressent, enrôlent, mobilisent et impactent ainsi l'essence même du projet de mobilité.

Par ailleurs, l'analyse a mis en évidence des interactions d'acteurs provenant de domaines différents. Le service logistique, le service achat, les ressources humaines, la cellule RSE, l'infrastructure, le mouvement vélo, le risk management, ces mondes ont dû entrer en contact afin d'influencer la politique de mobilité avec leur logique propre. Un des principes de la sociologie de la traduction est d'abattre les frontières et de divulguer les moments de collisions entre différents mondes. Etant donné la multidisciplinarité de la mobilité et de ses acteurs, cette grille de lecture était bien appropriée et a consacré un temps essentiel pour examiner ces interactions pleines d'impact pour le projet d'innovation.

IV. Limite de la recherche

Une limite de cette étude empirique réside dans l'amplitude temporelle de la recherche. En effet, l'analyse a requis de manipuler des données parfois vieilles de six ans. L'importance de ce décalage temporel a également pu impacter les souvenirs des interviewés pour les questions les renvoyant à la première phase temporelle de notre analyse.

Cela a également limité la collecte de données. Les acteurs principaux n'ont pas préservé la totalité des documents manipulés dans les premières phases temporelles. Des informations pertinentes ont ainsi pu être omises.

Conclusion

Depuis plusieurs années, la mobilité est remise en question à travers ses enjeux pour la société, l'économie et l'environnement. Les politiques de mobilité durable sont au centre des débats et multiplient leurs injonctions. Elles visent notamment la réduction du taux de CO2 pour atteindre l'objectif européen de diminution de 30% des émissions d'ici 2030. Le déploiement du sujet est alors analysé et étudié au niveau territorial par de nombreuses recherches qui soulignent les résultats et des pistes d'amélioration.

Les discours et les injonctions sur ces politiques de mobilité durable se détectent également au niveau organisationnel en irriguant les entreprises de leurs messages. L'objet de notre recherche s'est ainsi porté sur la manière dont les entreprises traduisent ces discours en politiques d'actions concrètes. Notre terrain de recherche a été la société de John Cockerill et de sa politique de mobilité. Grâce au recueil de données à travers une analyse documentaire, des entretiens semi-directifs et de l'observation participante, nous avons pu établir une enquête répartie sur quatre phases temporelles. Chacune d'entre elles a été analysée en appliquant la sociologie de la traduction et ses quatre étapes clés développées par Callon. Cette grille de lecture a permis d'ouvrir les coulisses de l'élaboration de nouvelles car policy et de l'implémentation de solutions de mobilité douce.

De cette manière, nous avons été en mesure de souligner l'appropriation de la matière par les acteurs, les messages qu'ils ont retenus, la manière dont ils ont formulé la problématique, leurs stratégies de persuasion, les principales injonctions qui ont impulsé le mouvement ainsi que les solutions imaginées et mises en œuvre. Nos constats ont attiré l'attention sur la prévalence de la logique économique et de la logique d'attractivité. La flexibilisation des options de mobilité pour les travailleurs a été un objectif central poursuivi. Pour ce faire, les acteurs organisationnels ont dû créer des points de passage obligés en usant de chiffres, de la mise en lumière de la menace économique et de la diminution de l'attractivité. D'autre part, ces acteurs ont été incarnés par des Gestionnaires des Ressources Humaines durant la majorité des phases temporelles. Une de nos observations a concerné l'évolution de leur rôle lui-même influencé par le projet de développement de la politique de mobilité. Ils ont en effet dû ouvrir des volets de réflexion pluridisciplinaires.

- **Littérature scientifique**

- Beaugrand, Jacques & P, Jacques. (1988). Observation directe du comportement. https://www.researchgate.net/publication/229163901_Observation_directe_du_comportement
- CALLON, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année Sociologique* (1940/1948-), 36, 169–208. <http://www.jstor.org/stable/27889913>
- Dumez, H. (2011). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'AEGIS, Libellio d'AEGIS*, (4 - Hiver), pp.47-58. fhal-00657925
- Hendriksen, I. J., Simons, M., Garre, F. G., & Hildebrandt, V. H. (2010). The association between commuter cycling and sickness absence. *Preventive medicine*, 51(2), 132–135. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2010.05.007>
- Gallo, M., & Marinelli, M. (2020). Sustainable mobility: A review of possible actions and policies. *Sustainability*, 12(18), 7499.
- Giorgi, L. (2003). Mobilité durable. Enjeux, possibilités et conflits. *Le regard des sciences sociales. Revue internationale des sciences sociales*, 176, 201-205. <https://doi.org/10.3917/riss.176.0201>
- Kahn, R. et Brenac., T. (2018). Les modèles économiques implicites des acteurs du développement territorial : l'exemple de la mobilité durable. 55ème colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF), ASRDLF, Jul 2018, Caen, France. 20p. (hal-01936913)
- Lebas, A. (2020). *La Mobilité de demain ; quels enjeux pour nos territoires ?* Smart City Institution HEC. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/250511/1/2020%20-%20Tome%204.pdf>
- Lhomme, R., et al., (1999) Entretien avec Michel Callon : Pour une sociologie de la traduction en innovation. In: *Recherche & Formation*, N°31, 1999. Innovation et formation des enseignants, sous la direction de Françoise Cros. pp. 113-126. <https://doi.org/10.3406/refor.1999.1574>
- Midler, C. & Von Pechmann, F. (2015). Du véhicule électrique à l'électromobilité. *Le journal de l'école de Paris du management*, 114, 8-15. <https://doi.org/10.3917/jepam.114.0008>
- Pavlovic, J. et al., (2016). CO2 emissions and energy demands of vehicles tested under the NEDC and the new WLTP type approval test procedures. *European Commission-Joint Research Centre, Institute for Energy and Transport, Sustainable Transport Unit, Ispra 21027* <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2016.05.110>
- Poirot, J. & Gérardin, H. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en développement*, 149, 27-41. <https://doi.org/10.3917/med.149.0027>

Sajous, P., Salze, P. & Bailly-Hascoët, V. (2020). Système automobile et modèles de transports : quelles évolutions pour planifier la mobilité de demain ? *Flux*, 119-120, 173-184.
<https://doi.org/10.3917/flux1.119.0173>

Saujot, M. et al. (2018). Mettons la mobilité autonome sur la voie du développement durable. *Iddri*, Policy Brief N°02/18.
<https://www.iddri.org/fr/publications-et-evenements/etude/mettons-la-mobilite-autonome-sur-la-voie-du-developpement-durable>

Frère, S., et al. (2015) *Les usages des Services de Transports Personnalisés : de nouvelles routines pour une mobilité durable ?* Espace populations sociétés [En ligne], 2015/1-2 | 2015
<http://journals.openedition.org/eps/6005>

- **Littérature diverse**

Agoria. (2018). *Les solutions de mobilité multimodales et connectées pour les villes d'aujourd'hui et de demain*.

<https://www.agoria.be/fr/infrastructure/mobilite/smart-mobility/livre-blanc-mobilite-intelligente-solutions-de-mobilite-multimodales-et-connectees-pour-les-villes-daujourd'hui-et-de-demain>

ALD Automotive. (2019) *L'impact des embouteillages sur la productivité*. aldautomotive
<https://www.aldautomotive.be/fr/mobilite/blog/ArticleID/3557>

Asselberghs, D. (2030). Promesses de progrès ou drame annoncé ? *We are mobility*, Lasne, n° 3, mars 2019, p. 5.

Belgium.be (18 mai 2021). *Communiqué du 18 mai 2021 à propos du Ministre des Finances rendant les voitures de société et des bornes de recharge des leviers d'un parc automobile plus vert*. Gouvernement fédéral belge.

<https://vanpeteghem.belgium.be/fr/le-ministre-van-peteghem-fait-des-voitures-de-soci%C3%A9t%C3%A9-et-des-bornes-de-recharge-les-leviers-d%E2%80%99un>

Belgium.be (2021, 10 novembre). *Communiqué du 10 novembre 2021 à propos du verdissement des véhicules d'entreprise dont le ministre Van Peteghem donne le coup d'envoi afin de mettre en place un parc automobile libre de carburant fossile*. Gouvernement fédéral belge

<https://vanpeteghem.belgium.be/fr/avec-le-verdissement-des-v%C3%A9hicules-dentreprise-le-ministre-van-peteghem-donne-le-coup-denvoi-%C3%A0-la>

Braeckman, A. (2020, 23 mai). *"Cela restera peut-être la norme": mis en place avec le confinement, le télétravail est particulièrement apprécié en Belgique*. Rtl info

<https://www.rtl.be/info/belgique/societe/-cela-restera-peut-etre-la-norme-mis-en-place-avec-le-confinement-le-teletravail-est-particulierement-apprecie-en-belgique-1220217.aspx>

Castaigne, L. et al. (màj 2021). *50 fiches action pour la mobilité de votre entreprise*. Cellule Mobilité UWE.

https://www.mobilite-entreprise.be/wp-content/uploads/2021/07/50fichesaction2021_compressed.pdf

G.W. (2018, 12 mars). Coût pour l'État, taxation, histoire,... tout comprendre du phénomène des voitures de société en Belgique. *La Libre*.

<https://www.lalibre.be/belgique/2017/10/18/cout-pour-letat-taxation-histoire-tout-comprendre-du-phenomene-des-voitures-de-societe-en-belgique-HY2XEAEON5E5BDLWI3AEE6OWIY/>

Livis, G. (2021, 10 novembre). *La « fiscalité 2026 » sur les voitures de société votée à la Chambre, voici tout ce qu'il y a à savoir ! Fleet.*
<https://www.fleet.be/la-fiscalite-2026-sur-les-voitures-de-societe-votee-a-la-chambre-voici-tout-ce-quil-y-a-a-savoir/?lang=fr>

Parlement Européen. (2021). *Réduction des émissions de CO₂ : objectifs et actions de l'Union européenne.*
<https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20180305STO99003/reduction-des-emissions-de-co2-objectifs-et-actions-de-l-union-europeenne>

Portail Wallonie. (màj 2022, 3 mars). *Parc automobile et immatriculation.* Iweps.
<https://www.iweps.be/indicateur-statistique/parc-automobile-immatriculations/>

Repellin, E. (2017, 11 septembre). *Embouteillages : « Des conséquences sur la journée de travail ».* Le parisien.
<https://www.leparisien.fr/archives/embouteillages-des-consequences-sur-la-journee-de-travail-11-09-2017-7250673.php>

Organisation Mondiale de la Santé. (2007). *Report on Effectiveness and economic impact of worksite interventions to promote physical activity and healthy diet*
https://www.kenniscentrumsportenbewegen.nl/kennisbank/publicaties/?effectiveness-and-economic-impact-of-worksite-interventions-to-promote-physical-activity-and-healthy-diet&kb_id=7546

SD Worx. (2020). *En route vers une mobilité plus intelligente*, p 3.
<https://go.sdworx.com/fr/mobilite>

SD Worx. (2020, 29 janvier). *Choisir une voiture de société en 2020 et après : à quels aspects l'employeur doit-il être attentif.* Sdworx.
<https://www.sdworx.be/fr-be/blog/remuneration/choisir-une-voiture-de-societe-a-quoi-l-employeur-doit-il-etre-attentif>

Securex. (2022). *Budget mobilité : calcul et définition.* Consulté le 2 mars 2022 sur
<https://www.securex.be/fr/politique-rh/mobilite/budget-mobilite>

Securex. (juin 2019). *6 Belges sur 10 quitteraient leur emploi en cas de suppression de leur voiture de société.* Press Securex.
<https://press.securex.be/6-belges-sur-10-quitteraient-leur-emploi-en-cas-de-suppression-de-leur-voiture-de-societe>

Service Public Fédéral Belge. (màj 2022). *#Budget Mobilité.* Lebudgetmobilité.
<https://lebudgetmobilite.be/fr>

SPW territoire. (2029). *Schéma de développement du territoire.*
URL : http://lampspw.wallonie.be/dgo4/site_amenagement/amenagement/sdt

Tobie, N. (cité par Taubes, I. 2015). *Pourquoi les voitures nous rendent accros.* Psychologies.
<https://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Comportement/Articles-et-Dossiers/Pourquoi-les-voitures-nous-rendent-accros>

Annexes

I. Guides d'entretien

- Guide destiné aux acteurs décisionnels

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Origine des réflexions	Comment ?	-Comment la question de la mobilité a progressivement gagné en importance dans l'entreprise ? -Comment avez-vous été confronté au concept de mobilité ? -Avez-vous lu à ce sujet ? -Avez-vous participé à des conférences, séminaires qui vous ont inspiré ? Est-ce que vous avez utilisé des réseaux RH ? -Comment est-ce devenu une problématique, un enjeu pour l'entreprise ? -Quels ont été les moments charnières ?
	Pourquoi ?	-Pour quelle raison JC s'est lancé dans ce projet ? Quel aspect vous a fait réagir ? -Avez-vous reçu des injonctions de la part de la direction générale ? -Réagissez-vous à des évolutions réglementaires ?
Actions	Quoi ?	Qu'avez-vous ou qu'allez-vous mettre en place ? -Cela demande-t-il des étapes et des réajustements ? -Quels types de réflexion ont-elles été nécessaires ? -Quel est l'objectif à atteindre ? -Par le passé, y-a-t-il eu des actions ? Ont-elles été bénéfiques ? -Est-ce que tout se passe comme prévu ? Quels obstacles rencontrez-vous actuellement ?
	Qui ?	-Selon vous quels acteurs sont importants dans les processus menant à ces politiques ? -Quels sont leur rôle ? Ont-ils un poids dans les décisions ? -Avez-vous l'impression que tous les acteurs (décisionnels) de l'entreprise soient alignés sur la question ? ou A-t-il fallu faire des efforts pour convaincre vos collègues ? -Comment les enrôler ? Avez-vous dû convaincre ? De quelles stratégies avez-vous usé ou allez-vous user ? -Certains ont-ils été plus difficiles à convaincre ? -Quels ont été les arguments en défaveur ? - Y-a-t-il eu des controverses entre certains acteurs ? -D'autres entreprises vous-ont elle servi de modèle ?
Vision	Rôle de l'entreprise	-Selon vous, quel est le rôle de l'entreprise dans la gestion de la mobilité ? -Quels obstacles rencontrez-vous actuellement ?
	Rôle des RH	-Selon vous, quel est le rôle des RH dans cette gestion ? -Pensez-vous que leur rôle a évolué au cours des dernières années ? Si oui, en quoi ?

- **Guide destiné aux ambassadeurs cyclistes**

Thèmes	Sous-thèmes	Questions
Origine des réflexions	Comment ?	-Comment le mouvement vélo s'est-il établi ? -Comment est-ce devenu une problématique, un enjeu pour l'entreprise ? -Quels ont été les moments charnières ? -Quel est votre rôle en tant qu'ambassadeur cycliste ?
	Pourquoi ?	-Pour quelles raisons avez-vous décidé de devenir ambassadeur cycliste ? -Qu'avez-vous apprécié dans l'utilisation du vélo pour se rendre au travail ? -Y-a-t-il des éléments que vous appréciez moins ?
Actions	Quoi ?	Qu'avez-vous ou qu'allez-vous mettre en place ? -Cela demande-t-il des étapes et des réajustements ? -Quels types de réflexion ont-elles été nécessaires ? -Quel est l'objectif à atteindre ? -Par le passé, y-a-t-il eu des actions ? Ont-elles été bénéfiques ? -Est-ce que tout se passe comme prévu ? Quels obstacles rencontrez-vous actuellement ?
	Qui ?	-Quels acteurs ont impulsé le mouvement ? -Quels sont leur rôle ? -Comment avez-vous fait pour encourager d'autres acteurs à utiliser leur vélo pour se rendre au travail ? -Comment les enrôler ? Avez-vous dû convaincre ? De quelles stratégies avez-vous usé ou allez-vous user ? -Certains ont-ils été plus difficiles à convaincre ?
Vision	Rôle de l'entreprise	-Selon vous, quel est le rôle de l'entreprise dans la gestion de la mobilité ? -Avez-vous des recommandations pour la suite du développement de la mobilité ?