



De haut en bas :

**Pierre-Yves Demargne**

Vice-Premier ministre - ministre fédéral de l'Économie et du Travail

**Marie-Pierre Fauconnier**

Chief Executive Officer - Sibelga

**Grégoire Dallemagne**

Chief Executive Officer - Luminus

**Julien Balistreri**

Chief People & Organization Officer - Ethias

**Jean-Pierre Martin**

Vice President Human Resources - STIB

Et à l'arrière :

**Derek d'Ursel**

Directeur - Références

# Mobilité durable, le nouveau facteur d'attractivité

**Débat :** 5 experts pour penser le travail et la mobilité de demain

- Nouvelles méthodes de travail
- Mobilité intelligente
- Responsabilité sociétale des entreprises



# (Im)mobilité durable ?

## Le déplacement le plus durable deviendra-t-il celui qu'on ne fait pas ?

**C'**est sans doute au moment où notre liberté de mouvement est la plus entravée, que nous mesurons avec justesse ce que la mobilité représente. En termes de liberté, de relations sociales, de bien-être physique et psychique, de productivité, d'énergie mais aussi évidemment d'impact. Paradoxal ? Peut-être pas.

C'est en effet souvent en perdant, même temporairement, ce qui était devenu et considéré unanimement comme un acquis définitif que nous apprécions sa réelle valeur à nos yeux. Sans doute notre dépendance aussi. Mais également notre capacité à nous adapter. Et notre résilience.

Car oui il y a eu choc, traumatisme. La situation est incontestablement inédite à plus d'un titre. Cette pandémie à laquelle nul n'était préparé s'est imposée à nous brutalement. Les réponses à lui apporter collectivement aussi. Tels les confinements et les restrictions. Si ces réponses ne recueilleront probablement jamais une parfaite unanimité, l'efficacité manifeste de leurs effets tend à renforcer constamment leur légitimité.

Le choc de mobilité est donc un fait particulièrement tangible. Très impactant, tant positivement que négativement selon les sujets touchés et les points de vue. Et il a lui aussi été abrupt. En effet, passer si rapidement d'un mode de vie impliquant une quantité de déplacements professionnels et personnels depuis si longtemps en croissance constante, effrénée, frénétique, oserions-nous même dire débridée ; à celui d'aujourd'hui, confiné, statique, presque immobile, avec une telle immédiateté relève aussi de l'inédit. C'est justement cet inédit qui

doit nous faire réfléchir. Le momentum, et plus largement toutes les conséquences découlant de la crise sanitaire qui le définissent, ne représentent-ils pas une occasion unique de repenser en profondeur nos pratiques - notamment professionnelles - pour insuffler une dynamique durable de changement ?

**Au milieu de chaque difficulté se cache une opportunité**, aurait un jour dit Albert Einstein.

Chaque jour de nouvelles conséquences sur nos modes de vie et organisations sont engendrées par cette crise, inédite au XXI<sup>e</sup> siècle. Tragiques à plus d'un titre, ne constituent-elles pas néanmoins une formidable opportunité, tout aussi inédite ? Celle de prendre, enfin, la mesure de l'urgence. De dépasser le stade des idées et la vision trop répandue de perspectives hypothétiques et abstraites à une échéance incertaine. De dépasser le greenwashing, les promesses non tenues, les semblants d'actions et les demi-mesures hésitantes. De saisir l'opportunité de s'engager résolument dans une direction différente et d'amorcer une vraie transition vers des modèles économiques et sociétaux plus durables. Oser essayer de convertir la prise de conscience croissante de la population face à l'émergence imminente de nouvelles conséquences désastreuses, en actions concrètes, tant sur les plans collectifs qu'individuels.

Si nous pouvons tous agir individuellement, à titre personnel et professionnel, certains acteurs peuvent le faire à une échelle plus importante et à un niveau plus collectif. C'est notamment le cas des entreprises mais aussi celui des gouvernants, qui conditionnent le cadre dans lequel ces dernières peuvent agir.

Qui donc mieux que le ministre de l'Économie et du Travail (et accessoirement Vice-Premier

ministre) - compétent tant vis-à-vis des employeurs que de tous les travailleurs - pour évoquer les réalités nouvelles, les défis structurels mais aussi les opportunités inédites qui se présenteront à nous dans les semaines et mois à venir. Occasions peut-être uniques d'insuffler une nouvelle dynamique et d'inscrire la durabilité, la transition écologique, l'inclusion, la justice sociale et enfin la résilience, en tant que valeurs centrales dans la relance économique. Et de les considérer comme des conditions essentielles et fondatrices, mais aussi comme des idéaux à atteindre, pour une société plus juste, solidaire et pérenne.

La mobilité durable (ou éco-mobilité) se trouve au cœur des possibilités de changement afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Mais le concept d'éco-mobilité ne devrait-il pas dépasser la stricte notion de déplacement ?

La mobilité doit être réfléchie dans sa globalité et notamment en termes d'accessibilité et d'efficacité économique et environnementale. Il s'agit de faciliter et optimiser les déplacements, en coordonnant davantage les politiques de mobilité et de développement territorial, notamment pour favoriser les modes de transport doux, les transports en commun ou le covoiturage. Progresser vers une mobilité plus durable suppose également des questionnements au niveau de nos modes de vie, impliquant une réflexion individuelle et collective sur les besoins de déplacements au regard de toutes les possibilités qu'offre par exemple le télétravail, et les outils de communication et collaboratifs.

Les entreprises peuvent créer de nouvelles dynamiques collectives, insuffler des changements ou infléchir des tendances. Par leurs activités et les ressources qu'elles mettent en œuvre, elles représentent donc à la fois des acteurs particulièrement impactant mais aussi d'importants vecteurs potentiels de changement.

Nous avons pensé ce dossier pour susciter le débat par le partage d'idées et d'expériences tentées. En tant que média, Références considère que son rôle sociétal consiste aussi, au-delà de strictement informer, à donner de la visibilité aux initiatives et entreprises innovantes. C'est pourquoi nous avons invité des entreprises impliquées dans la mobilité durable, à discuter et échanger avec le ministre de l'Économie et du Travail Pierre-Yves Dermagne, autour d'une table ronde que vous pourrez découvrir au cœur de cette édition spéciale.

En parallèle, Jobat, notre homologue au nord du pays, a décidé de joindre ses efforts à De Lijn et à l'Antwerp Management School, dans la création d'un label de mobilité durable au travail d'ici 2021. Avec pour objectif déclaré d'avoir un impact significatif sur le bien-être des employés en termes de travail hybride et de mobilité intelligente.

En soutenant les entreprises qui saisissent l'opportunité de se réinventer en mettant en œuvre des modèles plus durables, nous souhaitons aussi en inspirer d'autres. Démontrer le bénéfice, notamment en termes d'attractivité employeur pour les entreprises, participe de cette même volonté. Pour y parvenir collectivement en tant que société, il nous faudra sans aucun doute prendre des risques, nous remettre constamment en question et nous départir de certaines de nos habitudes les plus solidement ancrées.

Cela nécessitera le courage d'admettre les failles et fragilités que cette crise a dévoilées tout en cristallisant les forces qu'elle a également révélées. Nos capacités d'innovations, de coopération et de solidarité pourront alors s'exprimer, au service de la refonte de nos modèles vers plus de durabilité et de responsabilité sociétale.

**Youri Demianoff** ◆



**Youri Demianoff**  
Rédacteur  
en Chef - Références

# « Les gens ont besoin de sens dans leur travail »

Dans le cadre de son dossier thématique consacré à la mobilité durable, Références a rencontré plusieurs employeurs afin de les sonder et de (re-)penser l'entreprise de demain. C'est au tour de Benoît Gilson, CEO d'Infrabel, d'insister sur l'importance de la RSE et du sens au travail.

**D**e nos jours, le développement durable est devenu un enjeu majeur, qui préoccupe de plus en plus. C'est une véritable dynamique dans laquelle les entreprises doivent s'inscrire si elles veulent rester attractives pour les futurs candidats. *Il y a une attente croissante dans ce domaine de la part de la population, mais aussi des employés*, constate Benoît Gilson, CEO d'Infrabel. La crise sanitaire, à l'instar de la crise climatique, participe à rappeler combien le rôle sociétal des entreprises publiques et privées est essentiel.

Pour remplir ce rôle et répondre aux attentes actuelles, les employeurs optent pour une série de mutations structurelles plus durables et responsables. Mise en place d'une politique environnementale,

réduction de l'usage de voitures polluantes, bien-être du personnel ou encore approche favorisant la diversité et l'inclusion, ne sont que quelques exemples des nouvelles priorités des entreprises.

Pour sa part, Infrabel, acteur de la mobilité durable de par sa mission même, s'est engagé dans une démarche plus verte pour sa propre mobilité. Employant 10.000 personnes, le gestionnaire du réseau ferroviaire ne dispose actuellement que de 14 voitures de société, ce dont se félicite le CEO. *Notre flotte compte en revanche près de 2.000 véhicules de service, dont nous essayons de limiter les émissions de CO<sub>2</sub> et de particules fines. Nous nous intéressons ainsi à différentes motorisations alternatives. Nous avons fait le choix de l'électrique et du CNG pour certains véhicules, mais malheureusement, le marché ne propose actuellement que très peu de modèles pour les utilitaires ou les camions dont nous avons besoin.* Des formations en éco-conduite et une politique d'achat comportant des critères environnementaux complètent les mesures.

Infrabel entend insister sur l'exemplarité de son rôle : *Nous nous devons d'être exemplaires dans nos objectifs mais aussi dans la manière dont nous les réalisons. Cela représente une source de motivation pour notre personnel. En effet, nous nous sommes rendu compte qu'une série de personnes viennent chez nous, dans le public, car il y a cette dimension sociétale, ce sens au travail qui a une valeur sur le marché de l'emploi.*

### Bien-être, diversité et flexibilité

Donner du sens à son activité professionnelle favorise le bien-être au travail, tout comme la possibilité d'être soi-même. *Auparavant nous étions considéré comme une « entreprise d'hommes ».* Notre politique de diversité a permis d'attirer davantage de femmes pour tenter de mieux refléter la société qui nous entoure. *Nous nous engageons pour l'égalité des genres, mais aussi pour le multiculturalisme, l'intégration de la communauté LGBT ou encore des personnes en situation de handicap. Chacun et chacune doit être source d'enrichissement pour les autres à travers sa différence.*

On le voit, le bien-être au travail est lui aussi devenu, aux côtés de la durabilité, un pilier de la RSE. *C'est à la fois un moyen et un objectif. Si le bien-être est assuré, la productivité l'est également. La bienveillance est la première base du bien-être physique et mental au travail.* Ensuite, il y a la liberté : il est important pour les entreprises de faire preuve de flexibilité, pour que chacun soit dans les conditions qui lui permettent de donner le meilleur de lui-même.

Chez Infrabel, le télétravail était une demande très forte du personnel

*car il faisait gagner beaucoup de temps. Nous savons qu'il va perdurer après la crise. Notre nouvelle réglementation devra pouvoir s'adapter aux besoins propres de chacun. Nous avons aussi réaménagé certains bâtiments en « news ways of working » afin que tout le monde trouve un lieu adéquat pour réaliser ses tâches. Pour celles et ceux qui veulent optimiser leurs déplacements avant ou après un rendez-vous, nous avons des bureaux satellites, etc.*

Mais au-delà de toutes ces pratiques mises en place par les entreprises, la RSE doit devenir une façon d'être pour tous, au niveau collectif et individuel, comme le constate Benoît Gilson en invoquant la métaphore du colibri : *Il y a un incendie de forêt et le colibri s'active pour jeter quelques gouttes d'eau sur le feu. À ceux qui lui disent que ce n'est pas suffisant, il répond 'je sais, mais je fais ma part'. Chacun d'entre nous peut apporter sa pierre à l'édifice. Et c'est seulement en faisant cela que le monde sera meilleur,* conclut-il.

**Julie Delcourt** ◆



**Benoît Gilson**  
Chief Executive  
Officer - Infrabel



Photo: Infrabel - Benjamin Brolet ©



# « Profiter du momentum »

## Un moment de bascule - de changement de paradigme - dans l'histoire de notre civilisation ?

Nous assistons ces dernières années à une prise de conscience croissante des enjeux écologiques et environnementaux de la part de tous les acteurs de la société : citoyens, États mais aussi des agents économiques, notamment les entreprises. Après l'entame de leur transformation digitale parallèlement à celle de l'économie au sens large il y a quelques années, elles initient désormais leur transformation responsable et citoyenne. Condition devenant de plus en plus indispensable à l'acceptation sociétale de leurs activités et à leur attractivité tant vis-à-vis de leurs clients finaux, que de leurs partenaires ou encore de leurs collaborateurs actuels et futurs. La crise inédite que nous traversons est-elle de nature à ralentir ou à accélérer cette dynamique ? Pierre-Yves Dermagne, ministre fédéral de l'Économie et du Travail, nous livre ses ambitions et recettes pour encourager tant les entreprises que leurs travailleurs à embrasser cette transformation, dont l'urgence ne fait plus guère de doutes.

Inviter le ministre fédéral de l'Économie et du Travail à un débat portant sur la mobilité durable, même envisagée en tant que nouveau facteur d'attractivité pour les entreprises (notamment du point de vue RH), pourrait de prime abord paraître étonnant. Mais c'est justement la richesse de cette double compétence - et la pertinence qu'elle apporterait aux réponses données - que nous recherchions au moment d'envisager de donner la parole aux entreprises et de leur poser cette double question :

**Qu'envisagent-elles de mettre en place au sortir de cette crise pour se réinventer et repenser (sur base volontaire) leurs activités dans des modèles plus durables qui intégreraient les principes de responsabilité sociétale (RSE) ?**

**Qu'attendent-elles comme accompagnement, cadre, outils ou encore aides de la part de l'État pour pouvoir concrètement les mettre en œuvre ?**

Des questions auxquelles le ministre Dermagne répond de manière directe et marquée.

**Quel enjeu principal pour le plan de relance post crise covid-19 ?** La réponse du Bourgmestre de Rochefort et Vice-Premier du gouvernement De Croo, fuse : *Tirer profit de ce que nous avons vécu. «Never let a good crisis go to waste» disait Churchill. Ce serait en effet une énorme erreur. Prenez l'exemple du télétravail : il s'est imposé à nous de manière soudaine et abrupte. Mais tant les entreprises que les travailleurs, en ayant fait preuve de dialogue et de solidarité mutuelle, s'y sont adaptés rapidement. Non sans efforts consentis, mais avec une indéniable réussite.*

Cette crise sanitaire d'une ampleur sans précédent au 21<sup>e</sup> siècle nous a en effet contraints à mettre en œuvre un télétravail quasi généralisé avec une immédiateté exceptionnelle. **S'il est vrai que l'émergence de ce mode de travail initié il y a 50 ans progressait partout bien avant la crise, sommes-nous pour la cause et dorénavant prêts à le généraliser aussi vite et aussi largement ?**

*Je suis intimement convaincu que nous ne reviendrons pas en arrière. Les acteurs sont culturellement prêts, matures pour ce changement. À nous d'encadrer et de les y ac-*

*compagner harmonieusement. Cela figure d'ailleurs dans l'accord de gouvernement. Dans le cadre de la concertation sociale, les partenaires sociaux, via le groupe des dix\*, ont été invités à réfléchir à comment encadrer et organiser le télétravail. C'est d'ailleurs un chantier prioritaire, au même titre que la formation continue. Face aux défis que nous allons rencontrer, à la digitalisation et à la transformation rapide des métiers, elle sera à l'avenir plus encore qu'aujourd'hui, absolument indispensable* explique-t-il encore.

Octroyer ce droit, en attribuant par exemple à tous les travailleurs un certain quota d'heures de formation continue par an, pourrait être une des solutions envisagées. Encourager les entreprises à aller au-delà via par exemple, des incitants fiscaux, pourrait la « booster ».

**Là encore, les difficultés que les entreprises traversent déjà, et celles peut-être encore plus à craindre - conséquences économiques et sociales, directes et indirectes de la crise sanitaire - qu'elles connaîtront dans les mois à venir, pourront-elles être converties en opportunités ? Et si oui, comment ?**

*Je le répète, il faudra savoir profiter du momentum. Par exemple en décloisonnant les mondes économiques et ceux de l'enseignement et la formation. Des tentatives de rapprochement ont bien sûr déjà été initiées, mais elles sont encore trop rares, timides et asymétriques. Une des difficultés sera justement de faire dialoguer le fédéral et les entités fédérées, majoritairement compétentes en ces matières. Mais cela n'effraie pas le régionaliste que je suis !*

**Ces différents niveaux de pouvoir sont-ils justement en phase avec la réponse, économique et politique, à apporter à cette crise ?**

*La première et meilleure mesure de relance, c'est d'abord et avant tout la lutte contre le virus. L'ensemble des gouvernements poursuivent bien sûr leur effort budgétaire, pour soutenir les secteurs les plus en difficultés et essayer de les maintenir la tête hors de l'eau. C'est indispensable d'un point de vue moral d'abord, mais aussi pour pouvoir redéployer l'économie quand la crise sera derrière nous et réfléchir le plus sereinement possible à l'après. Nous devons nous réinventer. Nous sommes obligés de changer*

*de logiciel. Nous vivons peut-être un moment de bascule dans l'histoire de notre civilisation... conclut le jeune ministre (il fêtera ses 40 ans le 30 décembre prochain).*

Espérons, une fois la tempête dissipée, qu'il fasse suffisamment clair pour que nous voyions tous le nouveau cap à suivre.

**Youri Demianoff ♦**

\*ndla : un des hauts lieux de la concertation sociale belge, réunissant les instances dirigeantes des organisations syndicales et patronales. Il rassemble cinq représentants des trois syndicats (CSC, FGFB et CGSLB) et cinq représentants des fédérations patronales, FEB, mais aussi classes moyennes et Boerenbond. Lieu de contact avec le gouvernement, c'est là que se négocient tous les deux ans les accords interprofessionnels, des accords qui concernent les salaires mais aussi les conditions de travail pour l'ensemble des travailleurs du secteur privé.



**Pierre-Yves Dermagne**  
vice-Premier ministre,  
ministre fédéral de l'Économie et du Travail



Photo: Olivier Polet © Dermagne

## LES MOUTONS d'Alsy

La direction met à votre disposition des vélos pour vous rendre au travail.



Je ne sais pas rouler à vélo.



On ne pourrait pas avoir des trottinettes plutôt ?



Je ne sais pas rouler à trottinette... On ne pourrait pas avoir des voitures ?





# « S'engager à 100% dans des modèles plus durables », enjeu majeur des employeurs ?

Face à la crise sanitaire inédite à laquelle nous sommes confrontés actuellement, le monde du travail a fait preuve de résilience et d'adaptabilité. Télétravail partiel ou total, management à distance et nouvelles formes de bien-être du personnel font désormais partie de la réalité des sociétés privées, comme des associations ou des services publics. Tout ceci a un impact considérable sur la manière dont les entreprises s'engagent vers une mobilité plus durable et une plus grande responsabilité sociétale au sens large. Mais, concrètement, comment la situation est-elle vécue? *Références* a organisé une table ronde pour sonder les employeurs belges et partager leurs interrogations.



**Pierre-Yves Demagne**  
vice-Premier ministre,  
ministre fédéral de l'Économie et du Travail

Le 16 novembre dernier, *Références* organisait une table ronde consacrée à la mobilité durable, envisagée comme nouveau facteur d'attractivité pour les entreprises. Pour débattre autour de cette thématique plus que jamais actuelle, plusieurs intervenants/employeurs étaient présents dans les locaux de la *Rossel Printing Company*, à Nivelles. Dans un local du rez-de-chaussée donnant vue directe sur une éolienne imposante et dans le respect des règles sanitaires, **Pierre-Yves Demagne**, vice-Premier ministre et ministre fédéral de l'Économie et du Travail, **Jean-Pierre Martin**, DRH (Senior Vice President Human Resources) à la STIB/MIVB, **Julien Balistreri**, Chief People & Organization Officer chez Ethias, **Marie-Pierre Fauconnier**, CEO de Sibelga et **Grégoire Dallemagne**, CEO de Luminus ont tour à tour pris la parole. Voici les grandes lignes de ce qu'ils ont échangé.

De nos jours, mobilité durable et responsabilité sociétale sont devenues l'adage de tous. Manifestations dans les rues pour l'écologie, pour les droits des femmes, pour le personnel infirmier, etc. Le citoyen belge sait ce qu'il veut. Il est demandeur de changements durables et responsables. Et encore plus en ces temps de crise: 58% des Belges souhaitent que le gouvernement investisse de l'argent public après la crise dans une alimentation saine, écologique et locale à prix abordable, selon un sondage Greenpeace. L'urgence climatique a elle aussi éveillé les consciences, qui se préoccupent de créer post-covid, un monde meilleur: 53% des interrogés estiment que le gouvernement ne devrait pas soutenir des entreprises qui détruisent nos écosystèmes et notre biodiversité.

S'investir durablement est désormais l'un des critères qui doit figurer sur les offres d'emploi, surtout quand on sait que 75% des Belges veulent lutter contre le changement climatique au travail (enquête Tempo Team). Cet engagement témoigne des valeurs de l'entreprise, de son *Employer Branding*, et s'impose

“ **Nous avons décidé de « verduriser » nos 400 véhicules utilitaires.** ”



**Marie-Pierre Fauconnier**  
Chief Executive Officer - Sibelga

comme un outil de recrutement, un avantage concurrentiel qui attire et séduit les candidats.

Une réalité déjà bien avalisée parmi les différents intervenants qui ont fait de la mobilité durable un de leurs chevaux de bataille.

## Vers une responsabilisation durable

Pour Marie-Pierre Fauconnier, il en va du rôle exemplaire de Sibelga de « s'engager à 100% » dans la mobilité durable, et ce, de manières différentes. *Tout d'abord, nous avons décidé de 'verdurer' nos 400 véhicules utilitaires, électrique ou CNG. Nous accompagnons aussi nos actionnaires publics: nous mettons à disposition des communes une centrale d'achat où elles peuvent commander des véhicules verts pour tous leurs utilitaires.* Forte de son implication durable et mandatée par le gouvernement bruxellois, l'intercommunale œuvrera dès mi-2021 au déploiement de 11.000 bornes de recharge à Bruxelles à l'horizon 2035.

Selon Julien Balistreri, DRH chez Ethias, *la mobilité durable et Ethias, c'est une longue histoire.* Depuis de nombreuses années, la durabilité fait partie intégrante des différents plans RSE de la société et de sa stratégie. Portée par son ambition, Ethias vise à atteindre, avec son plan 'Change Over', le zéro carbone d'ici 2030. *Pour ce faire, nous nous appuyons sur deux axes. Le premier: la sobriété, c'est-à-dire disposer de bâtiments moins énergivores et faire moins de déplacements. Le deuxième: un shift en matière de sources d'énergie de moins en moins fossiles et de plus en plus électriques,* explique Julien Balistreri.

En travaillant pour la STIB, Jean-Pierre Martin estime être au cœur de la mobilité bruxelloise. *Chez nous c'est un enjeu essentiel. Nous faisons le pari qu'en développant fortement l'offre des transports en commun à Bruxelles, plus de personnes laisseront leur voiture à la maison.* L'intermodalité est également une préoccupation majeure. *Nous avons développé un projet pilote d'application permettant aux clients qui veulent se déplacer dans Bruxelles de combiner les moyens de transports afin de rendre leur trajet le plus performant possible,* expose le DRH. *Pour ce faire, nous intégrons nos collègues de Tec, De Lijn et SNCB mais aussi les vélos partagés, voitures cambio, trottinettes électriques, etc.* En termes RH, tout un programme de transition et d'acquisition de compétences est mis en place pour préparer le personnel à la durabilité et à la digitalisation.

Si la crise sanitaire inquiète Grégoire Dallemagne, la crise climatique le préoccupe tout autant. Pour lui, il en va de la responsabilité de chacun. *70% des émissions de CO2 sont dues à la combustion d'énergies fossiles pour se mouvoir, se chauffer, faire fonctionner les industries, etc. Il faut que nous les éradiquions très vite, dans les dix ans à venir, pour que la planète reste vivable.* Selon le CEO, la mobilité est un domaine où il est relativement facile de réduire le CO2 car aujourd'hui la technologie existe. *L'électrification des véhicules est l'un des seuls vecteurs qui peut décarboner à grande échelle. Il faut tendre vers une mobilité totalement décarbonée.* Chez Luminus, 25% des véhicules sont électriques et d'ici 2025, ils le seront tous. Des solutions vertes - dont notamment l'hydrogène vert pour la mobilité lourde - sont mises à disposition des clients du fournisseur d'énergie.

On le voit, la mobilité durable touche énormément d'aspects de la vie en société et en entreprise. Le gouvernement, lui aussi, a pris le pli de s'inscrire dans une mobilisation verte. A

“ **Il est urgent de gérer la deuxième vague et sur le court terme, d'avoir un cadre légal pour le télétravail.** ”

titre d'exemple: d'ici 2026, à la suite d'un accord fédéral, les voitures de société devront obligatoirement être électriques. Côté budget mobilité, il y a différentes pistes de solutions à prendre en compte, à financer et à défiscaliser. Ce sont des pistes sur lesquelles nous pouvons mettre en place des initiatives explique Pierre-Yves Demagne.

## Les défis du télétravail structurel

Mais ce qui préoccupe encore plus le ministre et les intervenants, c'est le télétravail. Rendu subrepticement obligatoire avec l'arrivée de la première vague de l'épidémie et ensuite la seconde, il a eu un impact considérable sur l'organisation des entreprises, contraintes de s'adapter. Celui-ci est devenu la nouvelle norme et un défi au quotidien. Entre réussite et écueil, au gré d'un deuxième tour de table, les participants se sont accordés à reconnaître que ce nouveau mode de travail a amorcé une série de problèmes et de réflexions RH et managériales.

De manière générale, on constate que la première et la

“ **Nous faisons le pari qu'en développant fortement l'offre des transports en commun à Bruxelles, plus de personnes laisseront leur voiture à la maison.** ”



**Jean-Pierre Martin**  
Vice President Human Resources - STIB





Toutes les photos de cette table ronde sont signées Olivier Polet ©

deuxième vague ont été vécues différemment. La première vague a été « l'occasion » de se mobiliser, de mettre en place une série de mesures du télétravail à 100% et de voir si elles étaient effectives. *Il y avait une forme de co-construction avec le personnel. C'était une véritable agilité et une adaptation permanente. Les résultats étaient globalement positifs* », témoigne Marie-Pierre Fauconnier. *Tout le monde a découvert le télétravail généralisé de manière abrupte, c'était une première*, constate le ministre fédéral.

## Lutter contre la lassitude et les inégalités

La seconde vague, quant à elle, a plutôt eu l'effet d'une douche froide. *Nous avons ressenti une vraie baisse de motivation des collaborateurs en télétravail* poursuit la CEO de Sibelga. En mars, les collaborateurs se réjouissaient d'être à temps plein à la maison. En octobre, bien que la productivité soit restée stable, cet enthousiasme s'était dissipé d'après Julien Balistreri. Pour y remédier, toute une série de mesures d'accompagnement du personnel ont été déployées chez Sibelga, comme chez Ethias et dans les autres sociétés. Cafés connectés, cours de yoga, suivis psychologiques, autodiagnostic de son état émotionnel, formations, etc., les idées ne manquent pas pour garantir le bien-être des collaborateurs.

D'autres écueils ont également été mis en exergue par les différents participants dont la problématique de l'inégalité des travailleurs. En effet, dans le cadre du télétravail, il y a des différences entre ceux qui vivent seul ou en famille nombreuse, en ville ou à la campagne, dans une grande maison ou dans un minuscule appartement, etc. *Nous ne sommes pas dans un environnement propice au télétravail mais bien dans un environnement de crise*, épingle Julien Balistreri. De plus, comme le constate Pierre-Yves Dermagne, les employés n'étaient pas non plus « préparés » à travailler dans de telles conditions. S'ajoutent aussi les frais liés au travail à domicile, les factures d'électricité et la consommation énergétique qui varient selon le type de famille et le type d'habitation. *Ce sont des éléments dont il va falloir tenir compte*, estime le ministre.

Pour Jean-Pierre Martin, il est aussi question d'inégalité entre les professions « télétravaillables » et les métiers dont la présence physique est essentielle: *Les gens du terrain considèrent que le télétravailleur est chanceux. Or l'idée est de désengorger la ville et de limiter la propagation du virus. Nous avons donc rencontré ces personnes pour leur expliquer la situation et faire preuve de pédagogie*. Le télétravail semble en effet avoir renforcé les dissimilitudes matérielles (accès aux outils, aux compétences et aux réseaux) et sociales entre les foyers.

## Un management basé sur la confiance

La question du management était récurrente au cours de la conversation. Et pour cause, il a fortement été impacté par la mise en place du télétravail. En effet, *gérer une équipe à distance ou autour de soi, physiquement, c'est fondamentalement différent*, avance le DRH de la STIB. Cette nouvelle manière de manager n'était pas forcément un élément qui faisait partie de la culture de l'entreprise et pourtant il va falloir l'intégrer. *La formation continue du personnel tout en mettant l'accent sur l'acquisition de nouvelles compétences est devenue une priorité du gouvernement*, ajoute Pierre-Yves Dermagne. Outre la formation, Jean-Pierre Martin affirme que la gestion de l'équipe doit être repensée: il importe de réfléchir à comment gérer ses collaborateurs à distance mais il ne faut surtout pas oublier le côté humain de la collaboration.

Il n'est donc plus question d'un management basé sur le contrôle mais bien d'un management basé sur la confiance.

*La confiance, c'est la clé du succès. Et lorsqu'on en bénéficie il n'y a pas de problèmes à être 100% en télétravail. Pour la créer, certains moments doivent se passer physiquement. Il faudra trouver le juste équilibre entre le télétravail et présence auprès des collègues*, explique Grégoire Dallemagne. Les tâches demandant plus de créativité, d'esprit d'équipe sont à réaliser physiquement, dans le but de conserver l'efficacité du télétravail et de garantir le bien-être des collaborateurs.

Un avis partagé par l'ensemble des participants qui, au sortir de la crise, compte passer à un mode de travail hybride, entre télétravail et présentiel. *Nous pensons mettre en place deux ou trois jours à domicile par semaine*, annonce le DRH de la STIB. *Nous avons décidé de maintenir le télétravail à 50% après la crise mais dans une forme qui permet aux équipes de continuer à travailler entre elles en définissant leur propre calendrier*, explique Julien Balistreri. *C'est au niveau des équipes que les méthodes de travail doivent être fixées*, complète le CEO de Luminus. Là se pose un challenge pour les RH et les managers qui devront repenser les méthodes de travail et déterminer quelles tâches sont à réaliser à distance et en présentiel.

Lassitude des travailleurs, inégalités, management à distance, hybridation du travail, etc. Voilà une liste non exhaustive des défis auxquels les managers sont confrontés. Pourtant, ils ne doivent pas être un frein à la responsabilisation des entreprises. Ils doivent, au contraire, servir d'élan et permettre à chacun de se réinventer et de se mobiliser durablement.

## Le télétravail comme fait social global

Aujourd'hui, le chantier du télétravail est le nouveau cheval de bataille des employeurs et de l'État, qui en fait sa priorité. *Il est urgent de gérer la deuxième vague et sur le court terme, d'avoir un cadre légal pour le télétravail. Cette priorité a été assignée aux partenaires sociaux tout en sachant qu'on va devoir réévaluer la situation collectivement et individuellement*, précise Pierre-Yves Dermagne. Dans un dernier tour de table, les intervenants ont pu adresser au ministre leurs interrogations et jeter les jalons de préoccupations qui nécessitent, selon eux, une rapide prise en main gouvernementale.

Pour Marie-Pierre Fauconnier, il importe de donner l'opportunité aux gens de revenir travailler sur base volontaire, chacune des équipes étant responsable de sa propre flexibilité. Mais ce modèle hybride va-t-il être accepté? Sera-t-il bénéfique pour tout le monde? *Il faut tendre vers une flexibilité intelligente. Et je me demande comment nous pouvons organiser cette flexibilité tout en ayant des conditions de travail respectueuses. Ce sont les partenaires sociaux qui doivent prendre cela en charge*. Dans cette même optique, Julien Balistreri insiste sur l'importance de la notion d'individualisation qui doit être prise en compte dans l'encadrement légal du télétravail. *Nous devons pouvoir tenir compte de la réalité de terrain de chacun, que ce soit en termes de télétravail ou de mobilité. Les deux doivent être personnalisés selon les individus*.

Jean-Pierre Martin, pour sa part, constate que la CCT 85 - qui autorise la visite sur les lieux de travail - est devenue obsolète et



**Grégoire Dallemagne**  
Chief Executive Officer - Luminus

“ **La confiance c'est la clé du succès. Et lorsqu'on en bénéficie il n'y a pas de problèmes à être 100% en télétravail.** ”

nécessite une révision. Que faire, en effet, lorsque le domicile devient le lieu de travail? Le DRH invite à réfléchir, sur le long terme, à la mobilité mais aussi à l'immobilité. *Si nous prévoyons de réduire les déplacements en voiture et en transports en commun, il faut aussi prendre en compte l'immobilité des télétravailleurs*. Ceux-ci seront (et sont déjà) demandeurs d'un bon équipement de travail, d'une chaise ergonomique, d'un écran, etc. Un confort pécuniaire à évaluer au niveau gouvernemental.

On le voit, le télétravail généralisé a suscité une série d'interrogations dans le monde du travail et des RH. Mais, il faut envisager ce nouveau mode de travail plus largement à l'instar d'une véritable révolution copernicienne avec ses conséquences sur la vie en société, sur la situation sanitaire, sur l'économie, sur le logement, sur la mobilité, etc. *Le Coronavirus est un fait social global qui a touché tous les aspects de notre société. Le télétravail, dans une moindre mesure, sera aussi un fait social global. Il faut prévoir les conséquences d'une généralisation du télétravail sur le fonctionnement de la société et son organisation*, conclut Pierre-Yves Dermagne.

Un compte-rendu de Julie Delcourt ♦

“ **Nous devons pouvoir tenir compte de la réalité de terrain de chacun, que ce soit en termes de télétravail ou de mobilité.** ”



**Julien Balistreri**  
Head of Human Resources - Ethias



# Luminus ambitionne de construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub>

À l'heure où le débat s'enflamme autour de la question du nucléaire, Luminus tire son épingle du jeu et mise sur d'autres chevaux pour continuer à voir plus loin. La mobilité durable est un objectif que l'entreprise garde en ligne de mire et elle ne lésine pas sur les moyens pour décarboner l'empreinte humaine, notamment en offrant ses services aux entreprises.

Le télétravail fait partie des habitudes que Luminus instaure avec ses employés depuis plusieurs années. Avec plusieurs objectifs professionnels et humains, comme une formation à l'autonomie, un travail sur la confiance, mais aussi une volonté claire de limiter les déplacements des travailleurs. Parce que le CEO de Luminus, Grégoire Dallemagne, l'affirme : protéger le climat est l'une des priorités de son entreprise. On a

encore connu une année record au niveau du climat. Les accords de Paris prévoient qu'on limite le réchauffement climatique à 1,5 degré, c'est un véritable défi ! Aujourd'hui encore, la combustion d'énergies fossiles est l'une des plus grandes causes d'émission de CO<sub>2</sub>. Et l'électrification est un pilier essentiel : l'électricité est le seul vecteur énergétique qui peut être décarboné à très grande échelle.

Chez Luminus, nous investissons dans la production d'électricité renouvelable, principalement dans l'éolien terrestre où nous sommes numéro 1 du marché, nous continuons de rénover nos centrales hydroélectriques, et nous offrons des solutions d'efficacité énergétique pour réduire et sécuriser la consommation énergétique de nos clients.

**« Nous investissons dans la production d'électricité renouvelable. »**

## La voiture autrement

L'hyper pollution pourra être diminuée si un travail important se fait au niveau des industries surtout, de certaines habitudes aux foyers, mais aussi si on change de regard sur les voitures. La voiture électrique a un rendement largement supérieur à une voiture à essence ou au diesel. Sur le plan énergétique, un véhicule électrique est environ 2 fois plus efficace qu'un véhicule thermique qui perd beaucoup d'énergie sous forme de chaleur se réjouit Grégoire Dallemagne. De nombreuses études très sérieuses montrent

que chaque kilomètre parcouru avec un véhicule électrique émet de l'ordre de 80% de CO<sub>2</sub> en moins qu'un km parcouru avec un véhicule thermique. C'est une révolution pour le climat qui concerne évidemment les voitures, mais aussi les véhicules de transports en commun, par exemple.

Aujourd'hui, certains débats questionnent les modes de fabrication de ces véhicules électriques et toute la logistique qui encadre le chargement des batteries. Le CEO de Luminus continue cependant de voir le verre à moitié plein. « Il est vrai que la fabrication des batteries consomme de l'énergie, mais même si on prend tout le cycle de vie du véhicule, de sa production à sa fin de vie, en passant par ses déplacements, la voiture électrique émet 50% à 66% de CO<sub>2</sub> en moins qu'un véhicule classique, et n'émet pas de particules fines nocives pour la santé ! Evidemment, le kilomètre qui émet le moins de CO<sub>2</sub> est celui qui n'est pas parcouru. Mais l'humain est un nomade. Alors il vaut mieux se déplacer à pied, en transports en communs électriques, comme le train, ou, le cas échéant, en voiture électrique.

## Travailler avec les entreprises

À terme, la grande ligne directrice affichée de Luminus est donc de construire un avenir énergétique neutre en CO<sub>2</sub> qui concilie conservation de la planète et bien-être de ses habitants et développement économique. Et pour y parvenir, le fournisseur d'énergies propose toute une panoplie de services, notamment aux entreprises. « Dans le domaine de la mobilité électrique, on accompagne les organisations pour électrifier leurs flottes automobiles. On leur propose d'analyser la situation, d'établir un diagnostic des déplacements des uns et des autres pour ensuite les mettre en œuvre, en plaçant notamment des bornes de charge aux endroits stratégiques. Luminus met donc l'accent sur le durable, le vert et l'électrique ! **Lucie Hermant** ♦



**Grégoire Dallemagne**  
Chief Executive Officer



Photo: Luminus

# Télétravail et mobilité durable : la STIB se réinvente

La crise sanitaire, la généralisation du télétravail, la place belle faite de plus en plus au vélo : la STIB doit, elle aussi, se réinventer et répondre aux nouveaux besoins des citoyens, des travailleurs et des entreprises. La pandémie a ceci de bon qu'elle a permis d'accélérer les réflexions au niveau de la société en général, sa manière d'aborder le travail, les déplacements professionnels et personnels. Une belle opportunité pour que la STIB actualise son offre et ses services.

Combinés à une forte volonté de privilégier la mobilité douce et durable, ces défis mènent quasi inévitablement l'opérateur de transport public à développer la multimodalité. Un concept idéal mais pharaonique à concrétiser. Jean-Pierre Martin, Senior Vice President HR à la STIB-MIVB, explique la stratégie. On est dans la démarche de se mettre vraiment dans les baskets du client, de se placer dans la perspective d'une personne qui va d'un lieu A à un point B, et qui va pouvoir combiner ses déplacements avec tous les moyens de mobilité douce disponibles et efficaces. Pour permettre cela, on a évidemment des partenariats naturels avec la SNCB, le TEC, De Lijn. Et puis aujourd'hui on travaille également avec Cambio, Villo et d'autres partenaires privés de mobilité douce. Au bout de tout ce travail, c'est du durable et du multimodal qui sera en place pour faciliter la vie de tous !

## La vie d'après

Ces derniers mois de crise ont des conséquences sur l'ensemble de la société et des entreprises. On tourne au

ralenti, les transports en commun aussi. Depuis le début de la crise Covid, on a maintenu au maximum l'offre des transports en commun, mais on doit faire face à une perte énorme de fréquentation. Ça nous a permis de revoir notre fonctionnement, d'étudier les nouveaux usages des Bruxellois, leurs nouveaux modes de déplacement et de tirer beaucoup d'enseignements. On constate notamment une très forte augmentation de l'utilisation des vélos et une émergence importante des pistes cyclables. Et puis il est devenu inévitable que le télétravail s'inscrive solidement et de manière assez structurelle dans le temps, ce qui va réformer la manière dont les sociétés fonctionnent et modifier les déplacements liés : les routes seront moins chargées de voitures, les transports seront moins bondés aux heures de pointe... Ces nouvelles réalités sont à intégrer dans les solutions de mobilité à long-terme que nous mettons en place.

## Bike first ?

À l'heure où les autorités régionales bruxelloises ont confié à la STIB la charge de traduire leur volonté de favoriser

la mobilité multimodale, l'entreprise n'a plus le choix d'intégrer complètement le vélo dans sa stratégie. On a aménagé dans nos transports en commun des espaces pour qu'il y ait plus de place pour les vélos et les trottinettes. Ça permet aux passagers de commencer et terminer leur trajet avec un vélo et d'utiliser facilement le tram pour une plus longue distance entre les deux. Ce sont des choses qui existent déjà mais qu'on va faire évoluer pour plus

**« Ces nouvelles réalités sont à intégrer dans les solutions de mobilité. »**

de confort. On se penche d'ailleurs déjà sur des partenariats avec des sociétés privées de location ou de partage de mobilité douce, pour un panel encore plus intéressant de possibilités pour les voyageurs. Tout cela fait partie d'un vaste projet avec des contraintes légales, technologiques et techniques. Ça prend du temps et c'est normal. Aujourd'hui on a un échantillon qui fonctionne déjà, une plateforme en test de réseaux associés, on développe tout cela par empirisme, avec la population. Le projet est donc grand mais solidement inscrit dans un 21e siècle qui évolue vers une mobilité plus responsable, tout en rendant la ville plus agréable à ceux qui l'habitent... et y travaillent. **Lucie Hermant** ♦



**Jean-Pierre Martin**  
Senior Vice President  
Human Resources



Photo: STIB



# Des déplacements zéro carbone pour amorcer la transition énergétique

Ethias tente de sensibiliser ses collaborateurs à se déplacer autrement pour réduire ses émissions carbone. Le télétravail est abordé comme piste de solution.

Depuis 2007, l'assureur liégeois s'intéresse à son empreinte carbone et constate que la mobilité représente deux tiers de ses émissions. Dans son plan «Change over» qui vise à atteindre la neutralité carbone en 2030, Ethias assure donc travailler à transformer sa flotte de véhicules tout en valorisant le homeworking. Des pistes pour transformer la mobilité quotidienne mais aussi tout simplement, pour réduire les déplacements.

## Des incitants fiscaux pour changer les habitudes

Pour favoriser la mobilité durable, Ethias a misé sur deux axes. Premièrement, l'entreprise va transformer sa flotte de véhicules au profit de l'électrique et de l'hybride. Ensuite, elle veut sensibiliser ses travailleurs à opter pour d'autres moyens de transports. La société met ainsi des vélos électriques à disposition du personnel tout comme des vestiaires, parkings et douches, infrastructures indispensables aux cyclistes. Grâce aux

campagnes de sensibilisation régulières, le nombre de cyclistes a quintuplé depuis 2012.

Pour aller plus loin, Ethias mise notamment sur les incitants fiscaux. Au sein de leur package salarial, les employés d'Ethias peuvent opter pour le Plan cafétéria. Ce budget brut est consacré à la mobilité dans son ensemble. Sans être obligé d'avoir une voiture de société, le travailleur peut donc bénéficier des mêmes privilèges sur ses différents moyens de transport (vélo, transports en commun...). Des incitants fiscaux qui peuvent aussi servir à opter pour d'autres types de véhicules comme l'explique Benoît Piret, Head of R&D HR: *On aimerait opérer un shift énergétique et pousser nos collaborateurs vers des voitures électriques et hybrides. Pour les voitures de société, cela sera imposé par le nouveau gouvernement. On réfléchit donc à des moyens pour soutenir nos travailleurs dans cette direction.* Des incitants fiscaux ou un budget supérieur pourraient ainsi aider les employés à opter pour ces véhicules encore très coûteux.

## Valoriser le homeworking

Malgré l'isolement et les difficultés qu'imposent actuellement le télétravail, les employés semblent apprécier ce système. En effet, un sondage réalisé auprès du personnel révèle qu'une grande

majorité des collaborateurs souhaiterait maintenir 2 à 3 jours de homeworking. Souhait entendu par Ethias qui gardera 50% de télétravail après la crise sanitaire. Benoît Piret précise qu'il ne s'agit pas d'imposer la décision à l'ensemble du personnel: *10% des travailleurs ne sont*

« **Le télétravail convient très bien pour certaines activités.** »

*pas intéressés par cette solution. On aimerait leur laisser la liberté de choisir. Le télétravail convient très bien pour certaines activités notamment celles qui demandent plus de concentration. Mais en matière de créativité ou d'innovation, il est nécessaire de se voir. Il faudra donc trouver un équilibre.*

Le télétravail offre bien sûr l'avantage de décongestionner la circulation tout en diminuant l'impact environnemental

d'Ethias. Pour autant, en termes d'émissions carbone, n'est-ce pas tout simplement déplacer le problème? En effet, en travaillant de chez lui, le collaborateur consommera davantage d'énergie. *Au niveau de la perspective durable, c'est vrai qu'il y a ce risque de reporter la consommation d'énergies fossiles chez les collaborateurs. Nous entamons une réflexion à ce sujet pour voir si Ethias ne pourrait pas jouer un rôle afin d'aider et d'inciter le travailleur à réduire ses émissions et à atteindre la neutralité carbone. Mais nous n'en sommes qu'au stade de la réflexion.* souligne Benoît Piret.

L'enjeu de la mobilité durable semble, en tous les cas, être au centre des politiques RSE de l'entreprise. Elle espère pouvoir faire diminuer drastiquement le pourcentage de trajets effectués en voiture qui s'élève encore à 85%. **Sarah Poucet** ♦



**Benoît Piret**  
Head of R&D HR



Photo: Ethias ©

# Bruxelles choisit la mobilité durable

400, c'est le nombre de bornes électriques que la Région Bruxelloise va déployer sur son territoire. Sibelga, le gestionnaire de réseaux de distribution, analyse les emplacements stratégiques. L'objectif: proposer des solutions de mobilités vertes à tous les Bruxellois.

Gestionnaire des réseaux de distribution de gaz et d'électricité à Bruxelles, Sibelga est un acteur clé de la transition énergétique. Notamment en matière de transports électriques. Actuellement, les infrastructures de recharges pour véhicules électriques sont peu développées mais Sibelga s'est engagée dans plusieurs projets, privés et publics. La région bruxelloise a notamment chargé le gestionnaire de réseaux de placer 400 bornes de recharge d'ici fin 2022. Reste à savoir où les placer. Sur la question, Marie-Pierre Fauconnier est intransigeante, il faut les mettre à la disposition de tous. *La transition énergétique doit se faire pour tous les Bruxellois. Elle doit être inclusive. Quand on parle de 400 bornes sur l'ensemble du territoire, elles ne doivent pas être placées là où elles sont les plus rentables mais bien là où elles sont utiles. On doit penser à tous les citoyens. C'est un élément que nous devons prendre en compte.* souligne-t-elle.

## Un rôle d'exemplarité

En tant qu'acteur de la transition, Sibelga se doit de donner l'exemple et sa CEO compte bien s'en donner les moyens. Tout commence en interne. Les travailleurs de Sibelga disposent d'un package mobilité. Ainsi, par des incitants financiers, l'entreprise les encourage à opter pour des véhicules verts ou pour la mobilité douce. Les

déplacements professionnels se rapprochent, eux aussi, de la neutralité carbone grâce à la transformation de la moitié de la flotte d'utilitaires au gaz naturel ou à l'électricité pour fin 2021. Une démarche relativement compliquée pour certains véhicules comme les camions cinq tonnes qui n'existent pas encore sur le marché de l'électrique. L'objectif est d'atteindre la totalité de véhicules verts en 2028. La plupart de ces utilitaires sont très coûteux mais pour Marie-Pierre Fauconnier, c'est un investissement qu'il fallait réaliser: *Je pense qu'il faut démystifier la transition énergétique. En mettant ces véhicules électriques dans les mains de nos travailleurs, de nos techniciens, Sibelga envoie un message clair: la transition c'est pour tous les Bruxellois!*

## Une gestion intelligente de la recharge

En matière de mobilité durable et notamment de véhicules électriques, l'enjeu de Sibelga c'est aussi la stabilité du réseau. Est-il assez robuste pour intégrer ces nouvelles recharges de voitures électriques? L'entreprise assure que oui. Le réseau est suffisamment dimensionné que pour accueillir l'entièreté des bornes de recharge jusqu'à 2030. Une recharge qui devra cependant être gérée intelligemment. En effet, si tout le monde branche sa voiture en rentrant du travail, il y a un risque de surcharge sur le réseau. La recharge sera donc davantage étalonnée dans le temps, surtout pendant la nuit, puisqu'en général, ce même véhicule n'est pas utilisé avant le lendemain matin.

L'entreprise veille également à encourager le secteur public à la suivre dans ses démarches. Ainsi, elle a mis en place une centrale d'achats de véhicules utilitaires électriques et au CNG qui compte aujourd'hui 43 adhérents dont les 19 communes bruxelloises, des zones de police ou encore Bruxelles environnement. Sibelga étudie aussi d'autres technologies comme l'hydrogène

et réfléchit actuellement à un partenariat pour répondre à la volonté de la STIB d'équiper des bus en recharges d'hydrogène et ainsi verdiriser le réseau de transports en commun.

La volonté de Sibelga de s'engager comme moteur de la transition énergétique est claire et a d'ailleurs convaincu plusieurs talents à rejoindre l'entreprise. En effet, le directeur général constate que de nombreux jeunes ingénieurs citent l'engagement de Sibelga comme un vrai facteur d'attractivité. **Sarah Poucet** ♦



Photo: Sibelga ©



**Marie-Pierre Fauconnier**  
Chief Executive Officer





## A LA RECHERCHE DE NOUVEAUX DÉFIS ?

ALORS NE CHERCHEZ PLUS !

Chauffeur.e et conducteur.rice, technicien.ne, bachelier.ère technique, master ou ingénieur.e dans les domaines de l'électricité, l'électronique, l'électromécanique, la mécanique, IT&Telecom ou la construction, ...

Nous avons de belles opportunités à vous offrir !

Intéressé.e ?

Venez rejoindre un TOP EMPLOYER et travaillons ensemble à l'amélioration de la mobilité urbaine !

[jobs.stib.be](https://jobs.stib.be)



.brussels



“Grâce à mon travail, **je contribue à la mobilité durable** : mes projets aux passages à niveau améliorent la fluidité du trafic, la qualité de vie des riverains et la sécurité des usagers.”

**Stien Maes** / Ingénieure-architecte (29 ans)

**INFR/ABEL**

[www.infrabel.be/jobs](https://www.infrabel.be/jobs)