

Pour débiter : Notions élémentaires sur les options pour les navetteurs

Chapitre 1

Vue d'ensemble sur ce guide

1.1	Les options pour les navetteurs, qu'est-ce que c'est?	1-1
	Examinez les solutions de rechange pratiques et économiques à conduire seul	
1.2	L'analyse de rentabilisation des options pour les navetteurs.....	1-1
	Découvrez les avantages pour les employeurs, les employés et leurs collectivités	
	1.2.1 Les avantages pour l'employeur	1-2
	1.2.2 Les avantages pour les employés	1-3
	1.2.3 Les avantages pour la collectivité.....	1-5
1.3	L'amélioration des options pour les navetteurs – étape par étape	1-6
	Suivez ces six étapes pour profiter des avantages des options pour les navetteurs	
	1.3.1 Première étape : L'identification des besoins et des avantages.....	1-6
	1.3.2 Deuxième étape : La mobilisation des ressources	1-7
	1.3.3 Troisième étape : L'évaluation des conditions initiales.....	1-7
	1.3.4 Quatrième étape : Le plan	1-8
	1.3.5 Cinquième étape : La mise en œuvre.....	1-8
	1.3.6 Sixième étape : La surveillance, la préparation de rapports et le perfectionnement	1-9
1.4	Les clés du succès	1-9
	Écoutez des conseils pratiques basés sur des années d'expérience internationale	
	1.4.1 Soyez pratique	1-9
	1.4.2 Adoptez une démarche stratégique.....	1-10
	1.4.3 Optimisez vos ressources.....	1-10
	1.4.4 Communiquez, communiquez, communiquez.....	1-11

Pour débiter : Notions élémentaires sur les options pour les navetteurs

1.1 Les options pour les navetteurs, qu'est-ce que c'est?

Les options pour les navetteurs sont les moyens à l'aide desquels un employé peut se rendre au travail et en revenir sans conduire une voiture où il est seul passager. Les options pour les navetteurs les plus populaires sont la marche, la course, la bicyclette, les transports en commun, le covoiturage et le cofourgonnetage – ainsi que des options qui éliminent complètement le besoin de se déplacer, comme le télétravail. Un programme d'options pour les navetteurs est une série de mesures qui rendent les options pour les navetteurs plus attrayantes et encouragent leur usage.

Les programmes d'options pour les navetteurs sont aussi variés que les organismes qui les mettent en œuvre. La portée, les objectifs, les stratégies et les actions potentiels d'un programme d'options pour les navetteurs dépendent entièrement du lieu de travail, de la culture de l'entreprise et des ressources disponibles.

Dans ce guide, nous ne préconisons pas un programme d'options pour les navetteurs particulier pour chaque entreprise. Nous exposons plutôt une procédure de création d'un programme qui réponde aux besoins d'un organisme et de ses employés et nous dressons une liste de mesures qui peuvent jouer un rôle dans un programme d'options pour les navetteurs.

1.2 L'analyse de rentabilisation des options pour les navetteurs

L'analyse de rentabilisation poussée des options pour les navetteurs comprend des questions relatives au profit des entreprises ainsi qu'à la qualité de vie. Les entreprises canadiennes, leurs employés et leurs collectivités bénéficient tous des améliorations aux options pour les navetteurs. Pour bien comprendre l'analyse de rentabilisation, les organismes doivent voir au-delà des avantages financiers



Le saviez-vous?

Les programmes d'options pour les navetteurs s'appellent également programmes de gestion de la demande en transport (GDT), programmes de choix de navettes, programmes de réduction des déplacements domicile-travail, programmes d'éconavettes, plans de voyages commerciaux et programmes de gestion de la mobilité. Tous ces programmes représentent des efforts accomplis par les employeurs, peut-être en partenariat avec d'autres organismes du secteur public ou privé, pour augmenter l'utilisation des options pour les navetteurs par leurs employés.

immédiats et tenir compte d'incidences importantes à long terme, qui sont moins tangibles financièrement.

1.2.1 Les avantages pour l'employeur

« Que puis-je en retirer? ». C'est probablement la première question que va poser votre organisme relativement à l'amélioration des options pour les navetteurs. Nous mentionnons dans cette section certains avantages directs pour vous, l'employeur. Nous identifions d'autres avantages, moins directs, dans les sections suivantes – ceux-ci ont une incidence indirecte sur l'employeur en améliorant la satisfaction des employés ou en faisant de la collectivité un meilleur endroit où vivre et où travailler. Nous décrivons dans les paragraphes suivants les avantages dont bénéficient généralement les employeurs qui s'engagent à améliorer les options pour les navetteurs de leurs employés.

Qui est un employeur?

Ce guide est destiné aux employeurs grands et petits de toutes les régions du pays, dans le secteur public et dans le secteur privé. Ce guide peut aussi être utile aux gestionnaires et aux promoteurs immobiliers.



Le saviez-vous?

Les programmes d'urbanisme donnent souvent l'élan à des programmes d'options pour les navetteurs, parce que le coût de création de nouveaux terrains de stationnement peut varier entre 1 500 \$ par espace de stationnement ouvert à 20 000 \$ par espace de stationnement couvert, sans compter le prix du terrain.

L'amélioration du recrutement et de la rétention des employés. Tout le monde ne conduit pas, et tout le monde ne peut pas se payer une voiture. Plus de 10 millions de Canadiens n'ont pas le permis de conduire, et un plus grand nombre encore choisit de ne pas soutenir le fardeau financier que représente la possession d'une voiture. Pour ces gens, les options pour les navetteurs qui dispensent de conduire une voiture sont essentielles pour se rendre à un emploi potentiel. Cette question prend de l'importance depuis une vingtaine d'années, car les employeurs canadiens choisissent de plus en plus de s'installer dans des banlieues où la qualité du service de transports en commun est moins bonne que dans le centre-ville. Les programmes d'options pour les navetteurs sont aussi considérés comme un avantage net par les employés et augmentent l'attrait d'une entreprise. Ils peuvent vraiment aider les travailleurs quand ceux-ci déménagent ou leur employeur déménage et ils peuvent aider les employeurs à conserver des employés qui auraient à quitter leur emploi.

L'amélioration de la productivité des employés. Les employés qui doivent attraper à temps leur autobus, leur covoiture ou leur cofourgonette ont davantage tendance à arriver à l'heure au travail. L'absentéisme pour raisons de santé diminue quand plus d'employés marchent ou prennent la bicyclette pour se rendre au travail. Les télétravailleurs peuvent échapper aux distractions du bureau et sont plus productifs pendant la journée.

L'amélioration du bien-être des employés. La conduite automobile peut être une source de stress, de fatigue et de tension qui diminue la productivité de l'employé et compromet sa santé. Des employés plus heureux et mieux portants augmentent les profits de l'entreprise.

La réduction des besoins de stationnement. La réduction de la demande de stationnement pour les employés peut signifier davantage de places de stationnement pour les visiteurs. Elle peut également entraîner des économies, car les employeurs peuvent louer leurs espaces de stationnement ou les conserver et les gérer à longueur d'année.

La réduction des embouteillages dans les environs de l'entreprise. La réduction de la circulation peut occasionner une réduction des retards et une amélioration de la sécurité sur les routes publiques et privées.

La réduction des coûts de l'installation. Un programme efficace de télétravail peut réduire le nombre d'employés qui se trouvent dans les locaux de l'entreprise un jour donné. Cela peut se traduire en économies réelles de construction, de location et d'entretien des locaux.

Le partage des valeurs. Notre génération est inondée de mouvements populaires visant à optimiser la productivité des entreprises, comme la « gestion de la qualité » et la « fabrication sans gaspillage ». Les améliorations des options pour les navetteurs peuvent occasionner une utilisation améliorée des ressources des entreprises et des personnes et vont par conséquent de pair avec ces efforts. Elles envoient un message positif aux employés, aux clients et à la collectivité.

L'amélioration des relations publiques. Beaucoup d'employeurs désirent vraiment être perçus par les clients, les consommateurs et les résidents locaux comme ayant bonne conscience de leurs responsabilités sociales et comme leaders en matière d'environnement. La participation de l'entreprise aux efforts de la collectivité, notamment les campagnes de lutte contre les embouteillages ou d'amélioration de la qualité de l'air, peut s'avérer un aspect important de l'image d'un employeur.

1.2.2 Les avantages pour les employés

L'amélioration des options pour les navetteurs peut bénéficier directement aux employés qui s'en servent. Même les employés qui continuent à se rendre au travail en conduisant seuls bénéficieront de ces améliorations en ayant un « filet de sécurité » d'options pour les navetteurs sur lesquels ils peuvent compter s'ils ne sont plus en mesure de conduire. Nous décrivons dans les paragraphes suivants certains avantages offerts aux utilisateurs d'options pour les navetteurs.

Les économies financières. Les coûts de base liés à la conduite au travail peuvent comprendre l'essence, l'entretien du véhicule, l'usure et les réparations du véhicule et les primes d'assurance. L'Association canadienne des automobilistes estime qu'un navetteur canadien qui conduit 25 km pour se rendre au travail et en revenir chaque jour paie environ 1 500 \$ par an de frais de véhicule seulement. S'il a acheté sa voiture uniquement pour se rendre au travail et en revenir, le coût moyen augmente rapidement à plus de 8 000 \$ par an. D'autres frais, comme ceux de péage et de stationnement, s'ajoutent à ces montants – et le coût annuel de stationnement peut varier de 20 \$ à plus de 200 \$ par mois.

Par contre, les covoitureurs peuvent se partager les coûts d'utilisation et de stationnement du véhicule, et ceux qui utilisent les transports en commun ont des coûts inférieurs à 1 000 \$ (en général environ 600 \$) par an. Les navetteurs qui se rendent au travail à pied ou à bicyclette ont des coûts inférieurs à 200 \$ par an.

Qui est un employé? Pour simplifier, nous utilisons dans ce guide le mot employé pour désigner plusieurs catégories de gens qui doivent se déplacer pour se rendre au travail et en revenir, comme les employés à plein temps ou à temps partiel, les étudiants stagiaires, les travailleurs à contrat et les employés d'entrepreneurs sur place. L'applicabilité de mesures d'options pour les navetteurs à chacun de ces groupes peut varier selon l'organisme.

Le saviez-vous?

D'après des moyennes nationales estimées par l'Association canadienne des automobilistes, en 2001, un navetteur qui conduit une voiture de modèle récent et parcourt 25 km entre son domicile et son travail engage les coûts annuels suivants (pour de plus amples informations, visitez le site www.caa.ca) :

Coût de fonctionnement
1 500 \$/an ou 12,5 ¢/km

Coût de propriété
6 650 \$/an ou 55,5 ¢/km

Coût total
8 150 \$/an ou 68 ¢/km

Le saviez-vous?

Un conducteur qui voyage 30 minutes pour se rendre au travail et en revenir perd six semaines de temps productif par an à faire la navette.

Les économies de temps. La navette en voiture, sauf dans les villes embouteillées qui ont un réseau métropolitain de transport rapide, est généralement plus rapide que les autres options pour les navetteurs. Cependant, les conducteurs ne peuvent pas faire un usage utile du temps qu'ils passent au volant. Par contre, les navetteurs qui utilisent les transports en commun ou la covoiture peuvent faire un bon usage de leur temps sur la route en lisant, en travaillant ou même en dormant. Le temps de déplacement pour les piétons et les cyclistes représente une occasion pour faire de l'exercice, ce qui leur permet sans doute de libérer les heures en soirée et pendant les fins de semaine qu'ils passaient auparavant dans un gymnase. Les télétravailleurs sont ceux qui gagnent le plus de temps : ils éliminent complètement le temps de déplacement et peuvent consacrer ce temps gagné à faire ce qu'ils veulent.

L'amélioration de la santé. Les navetteurs actifs (piétons, coureurs et cyclistes) bénéficient des avantages liés à l'activité physique régulière. En moyenne, les navetteurs canadiens qui se rendent au travail à bicyclette font environ 3 km pour se rendre au travail et en revenir, alors que ceux qui se déplacent à pied parcourent environ 1 km pour aller et 1 km pour revenir – dans ces deux cas, un aller-retour quotidien produit environ la moitié de l'activité physique recommandée par Santé Canada. La plupart des utilisateurs de transports en commun font aussi une partie de leur trajet à pied.

L'amélioration de la sécurité. Les accidents de voitures sont une cause majeure de blessures et de décès pour les Canadiens – en fait, ils sont la raison principale du décès des Canadiens de moins de 35 ans. Le risque de décès est 20 fois plus élevé pour un occupant de voiture que pour un passager de transports en commun faisant le même trajet.

1.2.3 Les avantages pour la collectivité

Les municipalités canadiennes sont à l'avant-garde du mouvement d'amélioration des options pour les navetteurs, parce qu'elles réalisent l'importance de l'enjeu. Elles font face à de vrais défis en matière de budgets municipaux, de qualité de vie dans la collectivité et de pouvoir concurrentiel économique. Elles peuvent relever ces défis en rendant plus efficaces les systèmes de transports, ce qui implique une réduction de la conduite automobile avec un seul passager. Dans les paragraphes suivants, nous décrivons certains des moyens par lesquels les programmes d'options pour les navetteurs peuvent bénéficier tous les membres des collectivités canadiennes.

La réduction des embouteillages. Les embouteillages augmentent dans toutes les villes du Canada, avec leurs effets sociaux et économiques négatifs. Chaque année, les Canadiens perdent des centaines de millions d'heures dans les embouteillages, avec des conséquences importantes pour leur qualité de vie. Les embouteillages ralentissent également les camions et les autres véhicules commerciaux, ce qui occasionne des milliards de dollars de pertes annuelles pour les entreprises canadiennes.

La diminution des coûts d'infrastructure. La construction et l'entretien des routes et des ponts sont un lourd fardeau que les municipalités trouvent de plus en plus difficile à supporter sans augmenter les taxes. Une diminution de la circulation signifie une réduction de l'usure de notre réseau routier et de ses coûts.

L'amélioration de la qualité de l'air. La pollution atmosphérique est devenue une préoccupation de santé principale pour les résidents de nombreuses villes canadiennes et un fardeau coûteux pour le système des soins de santé. La pollution atmosphérique occasionne un plus grand nombre de décès que le cancer du sein ou que les accidents de la route. Vingt pour cent des Canadiens souffrent de problèmes respiratoires, les enfants en bas âge et les personnes âgées courent un risque particulièrement élevé.

La réduction des changements climatiques. Les véhicules à passagers dans les zones urbaines créent environ 30 pour cent des émissions de gaz à effet de serre du Canada liés aux transports, alors que les transports en commun n'en créent que 1 pour cent (les cyclistes et les piétons n'en créent pas). En prenant l'autobus plutôt que la voiture, les navetteurs peuvent réduire de presque deux tiers leurs émissions de gaz à effet de serre.

La conservation de l'énergie. Les options pour les navetteurs font un usage plus efficace de l'énergie que la conduite automobile avec un seul passager et contribuent à conserver nos réserves de combustibles fossiles.



Encore curieux?

Visitez le site Web sur la qualité atmosphérique d'Environnement Canada à l'adresse www.ec.gc.ca/air

Visitez le site Web sur la qualité atmosphérique de Santé Canada à l'adresse www.hc-sc.gc.ca/hecs-sesc/qualite_air

Visitez le site Web sur les changements de climat au Canada à l'adresse www.climatechange.gc.ca

Pour de plus amples informations sur la conservation d'énergie, visitez le site Web www.oee.nrcan.gc.ca

1.3 L'amélioration des options pour les navetteurs – étape par étape



Il n'existe pas de panacée universelle pour améliorer les options pour les navetteurs. Votre organisme doit relever le défi de la manière qui lui convient le mieux. Selon vos besoins et ceux de vos employés, cette tâche peut considérablement varier en portée et en complexité.

Dans cette section, nous examinons six étapes qui s'appliquent généralement à toutes les situations, mais peuvent nécessiter un investissement en temps et en énergie qui variera au besoin. L'ordre dans lequel vous devez les franchir peut changer également selon le cas, mais l'ordre que nous présentons est un bon point de départ. Les six étapes, et leur place dans ce guide, sont les suivantes :

- **L'identification des besoins et des avantages.** Section 1.2
- **La mobilisation des ressources.** Sections 2.1 et 2.2
- **L'évaluation des conditions initiales.** Sections 3.1 et 3.2
- **Le plan.** Section 2.3
- **La mise en œuvre.** Sections 4 à 11
- **La surveillance, la préparation de rapports et le perfectionnement.** Section 3.3

Voici une description rapide de ces étapes.

1.3.1 Première étape : L'identification des besoins et des avantages

Les organismes élaborent des programmes d'options pour les navetteurs pour diverses raisons. Ils doivent prendre le temps, au début du processus, de définir clairement leurs besoins de base et leurs avantages attendus. Ainsi, ils définissent ce que « succès » signifie et offrent une orientation précieuse à l'élaboration et à l'administration de programmes permanents. Souvent, les organismes ont les objectifs suivants :

- Réduire la demande de stationnement dans les installations existantes, due à un manque d'espace de stationnement ou à un excès de voitures en stationnement dans le voisinage.
- Minimiser les besoins de stationnement de bâtiments nouveaux ou agrandis, pour réduire les coûts ou faire un bon usage des terrains disponibles.
- Résoudre les préoccupations des employés concernant le transport au travail après avoir déménagé ou après que leur employeur ait déménagé.
- Réduire le stress et les retards des employés dus à l'augmentation de l'engorgement des routes.
- Améliorer le moral, réduire les départs et aider à recruter des employés.

- Satisfaire les demandes des employés relativement à l'amélioration de services ou d'installations liés aux options pour les navetteurs, peut-être pour remplacer un stationnement onéreux.
- Répondre aux demandes des autres organismes ou des autorités locales de se joindre à eux dans le cadre de projets d'amélioration des options pour les navetteurs.
- Atteindre les objectifs de gestion environnementale de l'entreprise, comme réduire les émissions de gaz à effet de serre ou l'empreinte écologique de l'organisme.

1.3.2 Deuxième étape : La mobilisation des ressources

Vous devez comprendre la philosophie des différents groupes et personnes qui vont s'engager dans un programme d'options pour les navetteurs, à l'intérieur aussi bien qu'à l'extérieur de votre organisme. Cette étape peut comprendre les actions suivantes :

- Définir le rôle joué par la gestion.
- Désigner une personne qui prendra la direction du programme d'options pour les navetteurs au sein de votre organisme et créer des groupes de travail qui pourront offrir un soutien important au programme.
- Examiner le programme d'options pour les navetteurs avec les syndicats et les groupes administratifs, y compris les services de ressources humaines, des finances, de technologie de l'information, de gestion des installations et de sécurité.
- Examiner le programme d'options pour les navetteurs avec les autorités locales et les fournisseurs de services à but non-lucratif.
- Trouver les liens avec les autres programmes de l'entreprise.
- Déterminer si des consultants peuvent apporter un complément utile aux compétences et à l'énergie du personnel.
- Rechercher la coopération et le partenariat des autres employeurs.



1.3.3 Troisième étape : L'évaluation des conditions initiales

Vous devez procéder à une évaluation d'ensemble de la situation de votre organisme par le biais d'enquêtes, de répertoires, d'entrevues ainsi que d'autres moyens. Cette étape comprend un examen des éléments suivants :

- Le comportement et les attitudes des employés de votre organisme, y compris les habitudes de navettage et leur raison d'être, ainsi que les obstacles et les possibilités de changements.

- Les services et les installations dont disposent les navetteurs, à l'intérieur aussi bien que dans les environs de l'entreprise, notamment les services de transports, les pistes cyclables, les installations de stationnement et les installations pour les employés.
- Les politiques de l'entreprise qui peuvent avoir une incidence sur les choix des navetteurs, en particulier celles relatives au stationnement, aux horaires de travail, aux possibilités de travailler à la maison et aux codes relatifs à la tenue vestimentaire des employés.
- La culture d'entreprise de votre organisme, en particulier l'attitude de la gestion envers les questions environnementales et l'équilibre professionnel/personnel des employés.

1.3.4 Quatrième étape : Le plan

Vous devez élaborer un plan qui décrit la façon dont votre organisme améliorera les options pour les navetteurs. Cette étape implique les actions suivantes :

- Considérer vos employés comme un « marché de navetteurs ».
- Établir les buts et les objectifs du programme.
- Choisir les mesures destinées à améliorer les options pour les navetteurs.
- Établir un échéancier et un budget.
- Présenter le plan à la gestion et aux employés afin qu'ils le soutiennent et l'approuvent.

1.3.5 Cinquième étape : La mise en œuvre

Vous devez mettre en œuvre le programme d'options pour les navetteurs en vous conformant à votre échéancier. Cette étape peut comprendre les mesures suivantes :

- Promouvoir le programme par des communications régulières et des activités spéciales.
- Vous assurer que des incitatifs adéquats et d'autres mécanismes de soutien soient en place pour faciliter les changements désirés.
- Améliorer et promouvoir les options pour les navetteurs comme le transport actif (la marche et la bicyclette), les transports en commun, le conavettage (le covoiturage et le cofourgonettage), les modes de travail non conventionnels (le télétravail et la semaine de travail comprimée) et la conduite éconergétique.
- Mettre en œuvre des stratégies de gestion du stationnement et de déplacements professionnels locaux qui soutiennent votre programme d'options pour les navetteurs.

1.3.6 Sixième étape : La surveillance, la préparation de rapports et le perfectionnement

Un programme d'options pour les navetteurs est une entité dynamique qui peut grandir et changer avec le temps. En mettant en œuvre ce programme, vous devez :

- Suivre ses effets sur le comportement et les attitudes des navetteurs et sur d'autres aspects de votre organisme.
- Continuer à informer la gestion et les employés de vos progrès et de vos réussites.
- Faire les changements requis aux objectifs, à l'échéancier ou aux mesures du programme.

1.4 Les clés du succès

Reposant sur des années d'expérience accumulés par des employeurs à travers le monde, bon nombre de principes fondamentaux peuvent contribuer au succès de votre programme d'options pour les navetteurs.

1.4.1 Soyez pratique

Connaissez vos limites. Rendez-vous compte qu'un programme d'options pour les navetteurs ne changera pas les habitudes de tout le monde. Essayez d'identifier et de viser les domaines qui ont le plus de chances de réussir. Évaluez votre rendement pour comprendre si vos buts et vos objectifs sont réalistes.

Procédez par étapes. N'essayez pas de tout faire immédiatement – il vaut mieux faire moins de choses bien, que beaucoup de choses mal. Établissez des priorités et procédez méthodiquement.

Respectez la culture de l'entreprise. Des milieux de travail différents nécessitent des stratégies différentes, surtout dans le domaine de la promotion et des communications avec les employés. Cela ne doit toutefois pas vous empêcher de vous efforcer de changer les aspects de la culture de l'entreprise qui s'opposent à une amélioration des options pour les navetteurs.

Faites des options pour les navetteurs un élément de votre travail. Autant que possible, intégrez votre programme d'options pour les navetteurs à la manière dont fonctionne votre organisme. À long terme, cela réduira le fardeau sur le personnel et minimisera le montant d'efforts spéciaux requis pour continuer le programme. Cela assurera également que les options pour les navetteurs sont automatiquement considérées comme faisant partie des décisions opérationnelles comme la relocalisation de l'entreprise, le développement des locaux, la gestion de la flotte, le code relatif à la tenue vestimentaire et les heures de travail.

1.4.2 Adoptez une démarche stratégique



Obtenez le soutien de la gestion. Le soutien de la haute direction est essentiel, mais celui de la gestion intermédiaire est également important – les gestionnaires sont en contact quotidien avec un grand nombre d'employés et sont des alliés importants dans la lutte visant à communiquer et à valider des mesures d'options pour les navetteurs.

Traitez vos questions particulières. Votre organisme et vos employés sont, dans une certaine mesure, uniques et nécessitent des solutions uniques – en évaluant chaque question et en planifiant soigneusement un programme d'options pour les navetteurs qui réponde aux besoins des navetteurs, vous pouvez minimiser la frustration et les pertes dues à des stratégies sans issue.

Concentrez-vous sur les obstacles. Une stratégie efficace consiste également à attaquer et à faire disparaître les obstacles un à un. Elle occasionne des succès réels en peu de temps. Les résultats réels quant au comportement des navetteurs peuvent prendre plus de temps à se manifester.

Tenez compte du caractère individuel de chaque personne. Les décisions en matière de navette sont très personnelles et sont influencées par beaucoup de facteurs personnels. Autant que possible, essayez d'aider les navetteurs au cas par cas. On peut parler d'un navetteur moyen, mais chaque navetteur est unique.

1.4.3 Optimisez vos ressources

Utilisez vos ressources sagement. Établissez des priorités de dépenses, en fonction des enquêtes et d'un dialogue efficace avec les employés pour déterminer quelles mesures rapportent le plus. Quand les ressources sont limitées ou le temps est précieux, adoptez une démarche progressive en mettant vos mesures en œuvre par étapes ou en ayant recours à des projets pilotes.

Trouvez la bonne personne. Le coordinateur des options pour les navetteurs sera responsable en grande partie du succès de vos efforts. Il est essentiel que cette personne cadre avec son rôle. Souvenez-vous qu'il faut absolument qu'il ait le temps, l'énergie et les pouvoirs nécessaires pour faire ce travail.

Travaillez en équipe. Ne comptez pas sur le coordinateur des options pour les navetteurs pour tout accomplir. Constituez une équipe – ou au moins un réseau de soutien – pour lui venir en aide. Votre programme d'options pour les navetteurs a une plus grande chance de réussite si les employés le considèrent comme un effort sur le plan de l'organisme, plutôt que celui d'une seule personne.

Accordez du temps au programme. Veillez à ce que le personnel participant au programme d'options pour les navetteurs puisse consacrer le temps nécessaire au travail à effectuer. Si votre personnel doit tout faire pendant l'heure du déjeuner ou après le travail, la qualité et la vitesse des progrès souffriront. Ne sous-estimez pas le temps nécessaire pour planifier, mettre en œuvre et suivre des tâches qui semblent petites.

1.4.4 Communiquez, communiquez, communiquez

Communiquez constamment. Souvenez-vous que le silence occasionne des malentendus et que le proverbe « loin des yeux, loin du cœur » s'applique à un programme d'options pour les navetteurs. Pour changer les comportements, vous devez constamment rappeler l'existence de votre programme et offrir votre soutien. Faites des mises à jour régulières sur le programme à des groupes d'employés et d'administrateurs. Renouvelez constamment vos affiches et vos autres moyens de communication. Soyez réceptif aux questions et répondez-y dans les plus brefs délais.

Soyez positif. Mettez l'accent sur les avantages des options pour les navetteurs. Parlez de possibilités, de récompenses et de succès. Ne dites pas aux employés ce qu'ils doivent faire, donnez-leur plutôt des renseignements et des encouragements pour soutenir leurs décisions personnelles. Offrez la carotte (ou incitatifs) au lieu du bâton (ou dissuasifs) ou, au moins, offrez les incitatifs d'abord.

Établissez un vrai dialogue. La gestion et les employés sont des « clients », quoique d'une espèce différente et, pour avoir du succès, les programmes d'options pour les navetteurs impliquent une discussion permanente avec chaque groupe. Vous devez absolument rester au courant de leurs besoins et de leurs réponses aux mesures d'options pour les navetteurs mises en application.

Envoyez des messages simples et cohérents. Essayez et choisissez des messages qui soutiennent les objectifs de votre programme et qui correspondent à votre culture organisationnelle. Répétez-les fréquemment. N'en envoyez pas trop en même temps. Informez les employés des événements à venir, quand ceux-ci auront lieu et quand ils prendront fin.

Mettez tout sur papier. Écrivez les politiques et les pratiques qui ont une incidence sur votre programme d'options pour les navetteurs ou qui en émergent et assurez-vous qu'elles soient mises à la disposition des employés. Cela aidera à valider et à clarifier le programme et assurera l'équité parmi les différents groupes d'employés.

Récompensez le succès. Si des personnes, des groupes ou des ensembles d'employés font quelque chose de bien, dites-le à tout le monde. Un mot d'encouragement est toujours apprécié et les modèles sont toujours essentiels au processus de changement.



