

**LA MISE EN OEUVRE  
DE PROGRAMMES DE MESURES  
INCITATIVES  
RELATIFS À LA SÉCURITÉ  
ET À LA PRODUCTIVITÉ**

**LIGNES DIRECTRICES POUR PARCS DE CAMIONS**

**VERSION POUR LES ESSAIS-PILOTES**

Préparé pour le compte du  
Centre de développement des transports  
Transports Canada



**Conseil canadien de la sécurité**

Mars 1999



**LA MISE EN OEUVRE DE PROGRAMMES  
DE MESURES INCITATIVES  
RELATIFS À LA SÉCURITÉ  
ET À LA PRODUCTIVITÉ  
LIGNES DIRECTRICES POUR PARCS DE CAMIONS**

**VERSION POUR LES ESSAIS-PILOTES**

par

Ray Barton, Ray Barton & Associates

Jacques Bergeron, Université de Montréal

Raynald Marchand, Conseil canadien de la sécurité

Louis-Paul Tardif, L.-P. Tardif & Associates

Gerald Wilde, Queen's University



**Conseil canadien de la sécurité**

Mars 1999

Ce rapport tient compte des points de vue des auteurs qui ne sont pas nécessairement ceux du Centre de développement des transports.

Le Centre de développement des transports n'a pas l'habitude de citer des noms de produits ou de fabricants. S'il le fait ici, c'est simplement pour la bonne compréhension du texte.

This document is also available in English : *How to Implement Incentive Programs for Safety and Productivity*, TP 13413E.



1. N° de la publication de Transports Canada <b>TP 13413F</b>		2. N° de l'étude <b>9161</b>		3. N° de catalogue du destinataire	
4. Titre et sous-titre <b>La mise en œuvre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité – Lignes directrices pour parcs de camions : Version pour les essais-pilotes</b>				5. Date de la publication <b>Mars 1999</b>	
				6. N° de document de l'organisme exécutant	
7. Auteur(s) <b>R. Barton, J. Bergeron, R. Marchand, L.-P. Tardif et G. Wilde</b>				8. N° de dossier - Transports Canada <b>ZCD2450-193</b>	
9. Nom et adresse de l'organisme exécutant <b>Conseil canadien de la sécurité 1020 Thomas Pratt Place Ottawa, Ontario K1G 5L5</b>				10. N° de dossier - TPSGC <b>XSD-6-02710</b>	
				11. N° de contrat - TPSGC ou Transports Canada <b>T8200-6-6574</b>	
12. Nom et adresse de l'organisme parrain <b>Centre de développement des transports (CDT) 800, boul. René-Lévesque Ouest Bureau 600 Montréal (Québec) H3B 1X9</b>				13. Genre de publication et période visée <b>Final</b>	
				14. Agent de projet <b>Alex Vincent</b>	
15. Remarques additionnelles (programmes de financement, titres de publications connexes, etc.) <b>Ce rapport est également disponible en anglais : TP 13413E, <i>How to Implement Incentive Programs for Safety and Productivity – Guidelines for Transport Fleets: Pilot Testing Version.</i></b>					
16. Résumé <p>Une étude du Conseil canadien de la sécurité (financée par le CDT), réalisée en 1998, a permis de constater le besoin d'information pour garantir le succès des programmes d'incitation dans les parcs de camions. Ce manuel a ensuite été élaboré afin d'aider les entreprises de camionnage dans la mise au point, la gestion et l'évaluation des programmes d'incitation. La prochaine étape consiste à mettre ce manuel à l'essai et à en tirer des conclusions.</p> <p>Le manuel met en évidence les éléments requis pour garantir l'efficacité d'un programme d'incitation, les mesures incitatives les plus fréquentes et les facteurs à considérer lors de la sélection des mesures. L'accent est mis sur l'élaboration d'un plan d'action assorti d'objectifs clairs permettant d'obtenir un rendement satisfaisant par rapport aux efforts et aux montants investis.</p> <p>Les programmes d'incitation qui misent sur la participation des employés obtiennent de biens meilleurs résultats que ceux qui misent sur une approche autocratique. Le manuel explique comment monter une équipe chargée de diriger le programme. On y retrouve aussi des conseils à propos de l'élément clé d'un programme d'incitation réussi : la communication interne et externe.</p> <p>Le manuel recommande une comparaison «avant-après» des coûts et des avantages pour l'évaluation d'un programme d'incitation, en précisant qu'il faut du temps à ce genre de programme pour devenir efficace.</p>					
17. Mots clés <b>Camionnage, sécurité, productivité, chauffeur de camion, programme d'incitation, mesures incitatives</b>			18. Diffusion <b>Le Centre de développement des transports dispose d'un nombre limité d'exemplaires.</b>		
19. Classification de sécurité (de cette publication) <b>Non classifiée</b>		20. Classification de sécurité (de cette page) <b>Non classifiée</b>		21. Déclassification (date) <b>—</b>	22. Nombre de pages <b>xii, 44, ann.</b>
					23. Prix <b>Port et manutention</b>



## REMERCIEMENTS

Les auteurs tiennent à témoigner leur reconnaissance à tous les membres du Comité directeur pour leur savoir-faire. N'eût été de leur apport et de leurs commentaires, le contenu du présent ouvrage aurait été moins riche.

### Membres du Comité directeur

Yvan Bastien, président  
Ligue de sécurité du Québec  
Ville LaSalle (Québec)

Dave Bodnar, directeur de la sécurité  
Saskatchewan Trucking Association  
Regina (Saskatchewan)

Ralph Boyd, directeur général  
Atlantic Provinces Trucking Association  
Dieppe (Nouveau-Brunswick)

Peter Cooper, directeur  
Services de recherche  
Insurance Corporation of B.C.  
Vancouver (Colombie-Britannique)

Gilles Côté  
Conseiller-Prévention des sinistres  
Markel compagnie d'assurance du Canada  
Montréal (Québec)

Michel Desroches  
Transport Bourassa  
Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec)

Bob Dolyniuk, directeur général  
Manitoba Trucking Association  
Winnipeg (Manitoba)

Claude Dusseault, chef du Service des  
études et des stratégies en sécurité routière  
Société de l'assurance automobile  
du Québec  
Québec (Québec)

Jean-Marie Gagnon  
Conseiller principal en prévention  
AXA Boréal Assurance  
Montréal (Québec)

Jean-Guy Gauthier, conseiller principal  
Zurich Compagnie d'assurances  
Montréal (Québec)

Darryl Hammond  
Manitoba Trucking Association  
Winnipeg (Manitoba)

Arthur Joosse, président  
COM/CAR  
Ancaster (Ontario)

Bert Killian, président  
Ontario Safety League  
Mississauga (Ontario)

Paul Landry, président  
B.C. Trucking Association  
Port Coquitlam (Colombie-Britannique)

François Laporte  
Camionneur  
Montréal (Québec)

Michèle Le Blanc, directrice de la recherche  
Association canadienne du camionnage  
Ottawa (Ontario)

Sylvie Légaré, agente de recherche  
Société de l'assurance automobile  
du Québec  
Québec (Québec)

Michel Levert, chef de la direction  
Techni-Data Performance  
Montréal (Québec)

Barrie Montague  
Ontario Trucking Association  
Rexdale (Ontario)

Keith Mundy  
Alberta Trucking Association  
Calgary (Alberta)

Brian Orbine  
Transports Canada  
Ottawa (Ontario)

Bruce J. Richards  
Private Motor Truck Council of Canada  
Toronto (Ontario)

Sébastien Roy  
Groupe Cabano Kingsway  
Ville Saint-Laurent (Québec)

Jack Smith, directeur général, programmes  
Conseil canadien de la sécurité  
Ottawa (Ontario)

Alex Vincent, ergonomiste principal  
Centre de développement des transports  
Transports Canada  
Montréal (Québec)



## SOMMAIRE

Devant le défi d'améliorer la sécurité et la productivité, les entreprises de transport se tournent vers des programmes de mesures incitatives. Une étude menée en 1998 par le Conseil canadien de la sécurité (et financée par Transports Canada), intitulée *Programme d'incitation à la sécurité et à la productivité dans le secteur du camionnage – point de vue canadien*, TP 13256F, a conclu qu'il existe un besoin en renseignements à l'intention des parcs de camions pour que ceux-ci puissent assurer la réussite de leurs programmes de mesures incitatives. Le présent manuel vise à aider les compagnies de camionnage à élaborer, administrer et évaluer leurs programmes des mesures incitatives.

Les programmes de mesures incitatives efficaces ont plusieurs dénominateurs communs de base. En l'absence de ces dénominateurs, les programmes ne donneront pas les résultats escomptés :

- Un engagement sans réserve chez les propriétaires et la haute direction est essentiel.
- La direction doit coucher sur papier un énoncé de politique confirmant son engagement au programme, énoncé dont tout le monde pourra prendre connaissance.
- Il faut établir un budget préliminaire relatif à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme.
- Il faut désigner un coordonnateur chargé de tous les aspects du programme de mesures incitatives.
- Il faut mettre à contribution les employés dans tous les aspects du programme.
- Une équipe de consultation représentant tous les secteurs de la compagnie doit se réunir régulièrement afin de cerner les problèmes, proposer des solutions et mettre au point des plans d'action.
- Il est important d'évaluer régulièrement le programme de mesures incitatives et de le modifier s'il y a lieu.
- Il ne faut jamais penser qu'un programme de mesures incitatives constitue une solution «miracle» à une situation de crise.
- Un plan de communication est essentiel à un programme de mesures incitatives réussi.

Les mesures incitatives les plus populaires sont : les récompenses pécuniaires, les prix de reconnaissance, les articles, les bons d'obligation, les affectations spéciales, la promotion au sein de la compagnie, ainsi que les événements spéciaux. Bon nombre de compagnies offrent plusieurs mesures incitatives à la fois. Lorsque vous choisissez des mesures incitatives, prenez en compte les facteurs suivants :

- Les participants doivent trouver la récompense alléchante.
- La valeur de la mesure incitative doit augmenter progressivement, de concert avec un bon rendement continu.
- Peu importe les mesures incitatives, le programme doit être juste aux yeux des employés.
- Les récompenses doivent être réalisables.
- Les récompenses peuvent avoir des répercussions fiscales.

L'entreprise doit investir temps et argent afin de faire du programme un succès. Un plan d'action comportant des objectifs clairs procurera à l'entreprise un bon rendement du capital investi. Le plan d'action devrait commencer par une analyse de situation et décrire les mesures correctives à prendre. Le plan doit exposer les idées ou les mesures qui permettront de corriger la situation et de réduire à la longue les coûts/pertes pour l'entreprise.

*La mise en oeuvre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité*

La *façon* dont une compagnie planifie et met en œuvre son programme revêt autant d'importance que ses *gestes*. Les programmes de mesures incitatives adoptant l'approche d'équipe connaissent, en règle générale, des résultats bien supérieurs aux programmes autocratiques. Une équipe engagée, bien organisée et axée sur les résultats devrait diriger le programme.

La communication est sans contredit l'un des aspects les plus importants des programmes de mesures incitatives :

- Un manuel interne expose tous les détails du programme de mesures incitatives.
- Les employés sentent que les communications émanent de la direction, et que la direction s'efforce de leur communiquer les nouvelles qui les concernent.
- Avant de lancer votre programme de mesures incitatives, rencontrez les employés individuellement et ensemble.
- Un babillard permet de diffuser de l'information sur ce qu'il y a de nouveau sur le programme de mesures incitatives.
- Il faut assurer un flux continu d'information afin que les employés continuent à s'intéresser au programme. L'entreprise peut, par exemple, faire paraître un bulletin à l'intention des employés ou diffuser une lettre du président.
- La boîte à suggestions, qu'elle soit réelle ou électronique, permet aux employés de communiquer avec la compagnie quand bon leur semble.
- Des séances d'information et de formation sont tenues au besoin.
- Les événements tenus durant l'année pour les employés et leurs familles constituent des occasions pour reconnaître les employés et leur remettre des prix.

Le roulement des employés est un problème chronique dans certaines branches d'activités du secteur du camionnage. Un programme de mesures incitatives bien communiqué et bien mis en œuvre peut nettement améliorer le taux de conservation des employés.

Les communications externes jouent également un rôle important. Le réseautage avec les autres compagnies ayant recours à des mesures incitatives peuvent donner naissance à des idées ayant pour but d'améliorer un programme, et remonter le moral des employés. En communiquant ses réussites, l'entreprise peut constituer une bonne image auprès du public, de ses expéditeurs, des divers paliers de gouvernement, des établissements d'enseignement et des centres de formation en transport routier qui forment les employés de demain.

*Les programmes de mesures incitatives doivent être évalués régulièrement afin d'assurer que l'entreprise en a pour son argent, et afin de cerner les domaines à améliorer. Une comparaison «avant-après» des coûts et avantages constitue l'approche la plus simple. Les programmes de mesures incitatives mettent toutefois du temps avant de porter fruit. Plus le délai est long, meilleurs sont les résultats. L'évaluation devrait seulement utiliser des données recueillies après que le programme a vraiment porté fruit, soit entre six et douze mois après la mise en œuvre.*

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs. Ils peuvent aider les entreprises de camionnage à tirer parti de leur potentiel s'ils sont bien mis en œuvre.

*La mise en oeuvre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité*

# TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION.....	1
2. POURQUOI UN PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES? .....	2
2.1 Objectifs généraux.....	2
2.2 Régler les petits problèmes pour éviter les gros.....	2
2.3 Les mesures incitatives relatives à la productivité aident à mater les coûts....	2
3. DE SOLIDES FONDEMENTS .....	4
3.1 Commencer par la direction .....	4
3.2 Coucher la politique sur papier .....	5
3.3 Établir un budget.....	5
3.4 Choisir un coordonnateur .....	6
3.5 Travailler étroitement avec le groupe cible.....	6
3.6 Reconnaître la contribution de tous.....	7
3.7 Créer une équipe de direction du programme .....	7
3.8 Le programme doit évoluer .....	8
3.9 Ne JAMAIS utiliser les mesures incitatives en temps de crise .....	8
3.10 Élaborer un plan de communication.....	8
3.11 Avant de commencer, passer à travers cette liste de vérification .....	9
4. CHOISIR LES MESURES INCITATIVES.....	10
4.1 Les types de mesures incitatives .....	10
4.1.1 Argent.....	10
4.1.2 Les prix de reconnaissance .....	11
4.1.3 La marchandise .....	11
4.1.4 Les affectations spéciales.....	11
4.1.5 Les promotions.....	11
4.1.6 Les événements spéciaux.....	12
4.1.7 Les récompenses pécuniaires et non pécuniaires.....	12
4.2 Les facteurs à retenir .....	12
4.2.1 Grande importance perçue.....	12
4.2.2 Récompenser le rendement à long terme .....	12
4.2.3 L'équité .....	13
4.2.4 Des récompenses à la portée de tous .....	13
4.2.5 Les répercussions fiscales .....	13
4.3 Les mesures incitatives pécuniaires .....	13
4.3.1 Fréquence .....	13
4.3.2 La formule de calcul des versements .....	14
4.4 Programmes types de mesures incitatives relatifs à la sécurité .....	15

5. PLAN D'ACTION .....	17
5.1 Les objectifs de la direction .....	17
5.2 Le plan .....	17
6. ÉQUIPE DE MESURES INCITATIVES .....	20
6.1 Les rôles et responsabilités.....	20
6.2 Les membres de l'équipe de mesures incitatives .....	21
6.2.1 Les membres.....	21
6.2.2 Les qualifications .....	21
6.2.3 Les représentants de la direction .....	22
6.2.4 Les représentants des employés.....	22
6.2.5 Les membres remplaçants.....	22
6.3 Organisation .....	22
6.3.1 Le président et le secrétaire .....	23
6.3.2 Établir le cadre de référence .....	23
6.4 Des normes équitables et objectives.....	24
6.4.1 La sécurité routière.....	24
6.4.2 La productivité .....	24
6.4.3 Fixer des normes .....	25
6.5 L'accès .....	25
6.6 Le processus d'appel .....	26
6.7 Les mesures correctives .....	26
6.8 Le recours aux services externes .....	26
7. MANUEL DE L'EMPLOYÉ .....	27
8. COMMUNICATIONS .....	28
8.1 Communications internes.....	28
8.1.1 La direction doit prêcher l'exemple .....	28
8.1.2 Rencontrer les employés .....	28
8.1.3 Babillard .....	29
8.1.4 Mises à jour .....	29
8.1.5 Boîte à suggestions .....	29
8.1.6 Séances d'information et de formation .....	30
8.1.7 Les grands événements .....	30
8.2 Communications externes .....	31
8.2.1 L'intégration aux programmes d'envergure régionale et nationale.....	31
8.2.2 Le réseautage avec les pairs .....	31
9. OBJECTIONS ET OBSTACLES .....	32
9.1 La sous-déclaration de collisions .....	32
9.2 L'indemnisation des travailleurs .....	32
9.3 La collision fantôme.....	32
9.4 Nouveaux employés .....	33

9.5 Les collisions «sans égard à la responsabilité» .....	33
9.6 Les primes finissent par faire partie du régime de solde et d'indemnité.....	33
9.7 Les mesures incitatives ne sont pas pour tous les employés .....	33
9.8 Les coûts d'administration .....	34
<b>10. REHAUSSER L'IMAGE AUPRÈS DU PUBLIC.....</b>	<b>35</b>
10.1 Le grand public .....	35
10.2 Les expéditeurs.....	35
10.3 Les autorités gouvernementales .....	35
10.4 Les futurs employés .....	36
<b>11. L'ÉVALUATION DE VOTRE PROGRAMME .....</b>	<b>37</b>
11.1 Le but de l'évaluation .....	37
11.2 Adopter une approche «avant-après» .....	37
11.3 Fixer des délais réalistes.....	37
11.3.1 «Avant» .....	37
11.3.2 «Après» .....	38
11.3.3 Évaluation intérimaire.....	38
11.3.4 Corrections .....	38
11.4 Tenir des registres complets .....	39
11.5 Analyse coûts-avantages .....	41
11.5.1 Coûts directs.....	41
11.5.2 Coûts indirects.....	41
11.5.3 Autres coûts.....	43
11.5.4 Autres avantages .....	44

**ANNEXES :**

**A. COMMENT DÉTERMINER SI UNE COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE OU INÉVITABLE**

**B. TABLEUR D'ANALYSE COÛTS-AVANTAGES : PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES RELATIF À LA SÉCURITÉ**

## **FIGURES**

1. Le rapport entre les incidents mineurs et les collisions graves .....	3
2. Formulaire de déclaration de collisions.....	40

## **TABLEAUX**

1. Liste de vérification .....	9
2. Programme de primes en matière de sécurité pour conducteurs à l'emploi de l'entreprise.....	15
3. Programme de primes en matière de sécurité pour tractionnaires.....	16
4. Buts et plan d'action type.....	18
5. Évaluation type du programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique .....	42

# 1. INTRODUCTION

Le camionnage sûr, efficace et rentable est essentiel à la compétitivité du Canada dans l'économie mondiale.

La distribution juste à temps est maintenant monnaie courante, au fur et à mesure que les entreprises contrôlent leurs inventaires afin de rester concurrentielles. Cela veut donc dire que les expéditeurs comptent sur un réseau de transport hautement efficace – situation qui impose des exigences énormes sur les parcs de camions.

Devant le défi d'améliorer la sécurité et la productivité, les entreprises de transport se tournent vers des programmes de mesures incitatives. Pour bon nombre d'entreprises, ces programmes sont porteurs d'avantages. Des programmes dans d'autres entreprises voguent malheureusement à la dérive, parce que ces entreprises ne savent pas comment s'y prendre pour mettre en oeuvre un programme couronné de succès.

Les équipements, compétences et connaissances nécessaires doivent être en place avant qu'une entreprise ne puisse instaurer avec succès un programme de mesures incitatives. Grâce à ces conditions préalables, le programme peut remonter le moral des employés et améliorer le taux de conservation des employés.

Une étude menée en 1998 par le Conseil canadien de la sécurité, *Programme d'incitation à la sécurité et à la productivité dans le secteur du camionnage - Point de vue canadien*, TP 13256F (financée par Transports Canada) a fait état du recours de plus en plus grandissant aux programmes de mesures incitatives dans le secteur du camionnage au pays. Plusieurs parcs de camions avaient instauré un tel programme au cours des deux dernières années, alors que d'autres parcs s'affairaient à mettre en oeuvre un tel programme ou songeaient à en élaborer un.

L'étude du Conseil canadien de la sécurité a conclu qu'il existe un besoin immédiat en renseignements à l'intention des parcs de camions pour que ceux-ci puissent assurer la réussite de leurs programmes de mesures incitatives. Le présent manuel a été élaboré afin de répondre à ce besoin. S'inspirant des meilleures pratiques adoptées par les entreprises de camionnage ayant un programme réussi, le manuel traite de l'élaboration, de l'administration et de l'évaluation de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité et à la productivité.

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs. Le présent manuel vise à aider les entreprises de camionnage à tirer parti du potentiel que recèlent ces programmes.

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs.

## **2. POURQUOI UN PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES?**

### **2.1 Objectifs généraux**

Les entreprises de camionnage mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives afin de réaliser un ou plusieurs des objectifs ci-dessous :

- améliorer la sécurité au sein du parc de camions;
- rehausser la productivité et l'efficacité;
- améliorer la conservation d'employés;
- cerner les besoins en matière de formation en sécurité et productivité; et
- stimuler la culture de sécurité et de productivité au sein de l'entreprise.

### **2.2 Régler les petits problèmes pour éviter les gros**

Les collisions graves sont rares. Les collisions moins graves, mais plus fréquentes, nous amènent à prendre des mesures destinées à éviter les collisions graves. C'est la meilleure façon d'expliquer le fondement d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, et ce, que vous vous adressiez à des groupes d'employés ou à des personnes.

La figure 1 illustre les rapports de collisions signalés dans le cadre d'une étude réalisée auprès de compagnies industrielles. Quoique ces rapports ne s'appliquent peut-être pas à toutes les entreprises, la pyramide démontre que plus il y a d'incidents mineurs, plus les chances d'un incident catastrophique sont importantes.

Cela vaut la peine de réduire la fréquence et la gravité des collisions mineures. Les entreprises qui prennent des mesures préventives relatives aux collisions mineures n'occasionnant pas de blessures, enregistrent moins de collisions avec blessures mineures, et moins de collisions graves causant des blessures graves.

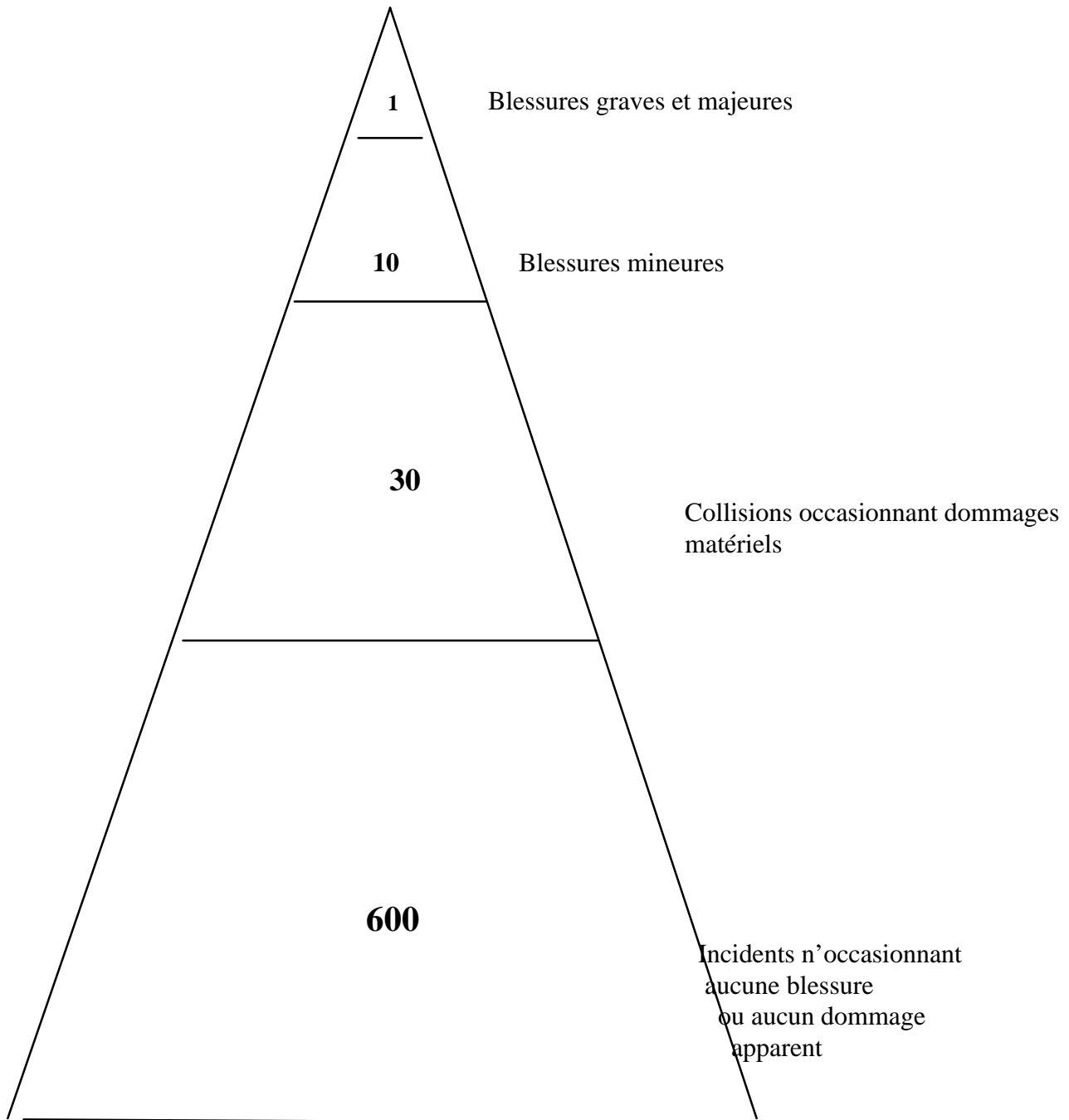
Ça vaut la peine de réduire la fréquence et la gravité des collisions mineures.

### **2.3 Les mesures incitatives relatives à la productivité aident à mater les coûts**

En améliorant la productivité, les entreprises de camionnage peuvent réduire considérablement leurs coûts. Pour y arriver, plusieurs entreprises sont même prêtes à partager une part des économies avec leurs employés et tractionnaires. Un programme de mesures incitatives relatif à la productivité bien conçu peut se traduire par des économies considérables.



*Figure 1 : Le rapport entre les incidents mineurs et les collisions graves*



Source : Frank E. Bird, Jr. and George L. Germaine. Loss Control Leadership. Publié par l'Institute Publishing (A Division of International Loss Control Institute) Highway 78, PO Box 345. Loganville, Georgia 30249. 1987. ISBN 0-88061-054-9

### **3. DE SOLIDES FONDEMENTS**

Les programmes de mesures incitatives sont, par définition, des récompenses accordées en échange d'un bon rendement. Mais les récompenses ne sont que la portion émergée de l'iceberg. Pour que le programme porte fruit, il faut le doter de solides fondements.

Les programmes de mesures incitatives efficaces ont plusieurs caractéristiques de base en commun. Ils donneront les résultats escomptés seulement si les éléments nécessaires sont en place.

N'oubliez pas que le but ultime du programme consiste à motiver et à encourager les employés à travailler prudemment et de façon productive. Pour réaliser cela, le programme incitatif doit cerner les exigences en matière de formation, veiller à ce que les équipements soient disponibles et qu'ils soient utilisés correctement, et favoriser la sensibilisation et l'engagement aux bonnes procédures.

#### **3.1 Commencer par la direction**

Il est absolument essentiel que les propriétaires et la haute direction manifestent un engagement sans réserve au programme. Ne commencez pas avant que les principaux décideurs de la compagnie aient hissé le programme incitatif en tête de liste des priorités. Si les employés en viennent à croire, à juste titre ou à tort, que la direction fait peu de cas des objectifs du programme de mesures incitatives, tout ce que vous ferez ne donnera aucun résultat.

Cet engagement doit être manifeste et continu. Voici quelques façons dont les décideurs de la compagnie peuvent manifester leur appui au programme :

- Investir dans les ressources permettant d'avoir un milieu de travail plus sûr, telles que l'équipement de sécurité, la formation, l'équipement de protection individuelle, etc;
- Participer aux rencontres sur la sécurité;
- Reconnaître personnellement les efforts et les réalisations des employés.
- 

L'engagement de la direction doit être manifeste et continu.

### **3.2 Coucher la politique sur papier**

La direction doit coucher sur papier un énoncé de politique confirmant son engagement au programme, énoncé dont tout le monde pourra prendre connaissance. Cet énoncé devrait être concis et bien en vue et pourrait faire partie du manuel de l'employé.

#### **Politique en matière de sécurité**

La sécurité n'est pas un résultat en soi. Elle fait partie de toutes les activités, et revêt autant d'importance que la vente et le contrôle des coûts. Elle est mise en pratique par tous les employés lors de l'accomplissement de toute tâche.

La direction s'engage à fournir un milieu de travail sûr. C'est aux directeurs et aux superviseurs qu'il revient de favoriser une attitude axée sur la sécurité chez tous les employés.

La sécurité personnelle, c'est travailler de façon sûre en tout temps. C'est ainsi que le système de sécurité fonctionne dans toutes les activités.

**«SERVICE et SÉCURITÉ»**

### **3.3 Établir un budget**

Après avoir décidé d'implanter un programme de mesures incitatives, la direction doit décider combien d'argent elle est disposée à affecter au programme, et comment elle s'y prendra pour calculer les avantages.

Il faut établir un budget préliminaire pour l'élaboration et la mise en oeuvre du programme. Le montant du budget varie selon le genre de programme et les résultats prévus. Une révision du programme peut s'avérer nécessaire pendant la mise en oeuvre.

La section 11 vous aidera à établir les principaux éléments des coûts et avantages. N'oubliez pas qu'il faut attendre longtemps avant qu'un programme de mesures incitatives ne soit pleinement efficace. Les budgets doivent donc être établis en conséquence.

### **3.4 Choisir un coordonnateur**

Après que la direction a pris un engagement ferme, elle doit désigner un coordonnateur chargé de tous les aspects du programme de mesures incitatives. Le coordonnateur doit être bien renseigné, un membre fiable de l'équipe de direction, et prêt et apte à faire la promotion du programme dans le cadre de ses fonctions.

Le chef de parc ou le superviseur de la sécurité est, en règle générale, le mieux placé pour assurer la coordination du programme de mesures incitatives. Dans certaines entreprises, c'est le président qui coordonne tous les programmes de mesures incitatives. Le personnel de vente et de marketing constitue également de bons coordonnateurs. La personne sera choisie en fonction de ses capacités et intérêts, ainsi que selon la taille et l'organisation de l'entreprise.

Peu importe la personne choisie, le coordonnateur du programme doit posséder les caractéristiques suivantes :

- Savoir-faire dans le ou les domaines ciblés par le programme de mesures incitatives.
- Par exemple, le coordonnateur d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité doit connaître à fond les principes de sécurité et maîtriser des techniques d'encadrement, connaître les lois, règles et règlements sur la sécurité, et être en mesure de donner aux employés une formation en sécurité au travail.
- Engagement à deux principes fondamentaux :
- il est possible d'améliorer la sécurité et la productivité; et
- la majorité des employés réagissent mieux aux commentaires positifs qu'aux critiques.

Établir clairement les rôles et les responsabilités du coordonnateur, de préférence par écrit.

### **3.5 Travailler étroitement avec le groupe cible**

Élaborez votre programme de concert et en consultation avec ceux et celles à qui le programme s'adresse. Les employés ont plus tendance à travailler à la réalisation des buts s'ils y ont participé.

Adressez-vous aux employés pour connaître les mesures incitatives qui sauront le mieux les motiver, ainsi que les conditions. Une mesure incitative est un incitatif seulement si les employés le considèrent comme tel. (Veuillez voir la section 4.)

Mettez à contribution les employés dans tous les aspects du programme, par exemple :

- les recommandations sur la promotion de la sécurité ou de la productivité;
- la participation aux inspections de sécurité;
- des suggestions relatives à la formation.

### **3.6 Reconnaître la contribution de tous**

Les améliorations de la sécurité ou de la productivité sont le résultat de la synergie. Tout le monde fait sa part – et la performance améliorée profite à tous.

Il va sans dire qu'un programme de mesures incitatives s'adressant aux conducteurs doit reconnaître le rendement de ceux-ci. Rappelez-vous que les superviseurs et les cadres intermédiaires ont une incidence directe sur le travail des conducteurs. Étant donné que tous les maillons de la chaîne font un ensemble, tous devraient être admissibles à une récompense : travailleur de quai, contremaître, superviseur, cadre intermédiaire, et même le décideur principal.

### **3.7 Créer une équipe de direction du programme**

Le travail d'équipe est essentiel à la réussite. C'est en impliquant les bonnes personnes dans la planification et la mise en oeuvre du programme qu'on peut renforcer l'appui au programme à la grandeur de l'entreprise et favoriser la réalisation des objectifs du programme.

- L'équipe de consultation sur les mesures incitatives doit représenter tous les secteurs de l'entreprise : conducteurs, répartition, entretien et direction.
- L'équipe doit se réunir régulièrement afin de cerner des problèmes, proposer des solutions et mettre au point des plans d'action.
- L'équipe de consultation doit se réunir régulièrement avec les cadres supérieurs (au moins une fois par année) afin de faire état des réalisations, et de présenter les buts et objectifs pour l'année qui s'en vient ou pour les six prochains mois. Cela permet à la direction de reconnaître les réalisations de l'équipe et de témoigner sa reconnaissance des efforts déployés par les employés.

Il se peut que votre compagnie dispose déjà d'un comité dont la structure et les tâches cadrent avec les objectifs visés et dont le mandat pourrait englober un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité. Sinon, mettez sur pied un groupe à part chargé du programme de mesures incitatives. (Veuillez voir la section 6.)

### **3.8 Le programme doit évoluer**

L'élaboration d'un programme réussi repose sur la volonté de faire des expériences et d'apprendre par essai et erreur. Tout est dans la cohérence et le suivi. Les programmes sont efficaces lorsque vous y incorporez les suggestions des employés et lorsque vous réglez les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.

Il est important d'évaluer régulièrement votre programme de mesures incitatives et de le modifier s'il y a lieu. Les procédures d'évaluation sont exposées dans la section 11.

Un programme de mesures incitatives qui convient à une entreprise ne conviendra peut-être pas à d'autres. Étant donné que la culture d'entreprise varie d'une entreprise à l'autre, les programmes doivent être personnalisés. Il faut d'habitude apporter des changements au programme deux ou trois ans après sa mise en oeuvre. Il faut aussi redonner de la vitalité aux programmes après un certain temps. Sinon, ils perdront peut-être de leur efficacité.

### **3.9 Ne JAMAIS utiliser les mesures incitatives en temps de crise**

Il ne faut jamais penser qu'un programme de mesures incitatives constitue une solution «miracle» à une situation de crise.

L'élaboration et la mise en oeuvre de programmes de mesures incitatives demandent du temps. Il faut examiner les programmes en détail et les communiquer clairement. Les programmes mettent aussi du temps à devenir efficaces. Il faut parfois remettre des primes plusieurs fois avant que le programme porte fruit.

### **3.10 Élaborer un plan de communication**

La communication est essentielle à un programme de mesures incitatives réussi. Votre plan doit traiter des communications internes et externes qui mettent l'accent sur les employés et les expéditeurs. Veuillez consulter les sections 8 et 10 pour de plus amples détails.

La mise en oeuvre et l'élaboration de programmes demandent du temps.
--

### **3.11 Avant de commencer, passer à travers cette liste de vérification**

La présente section décrit les fondements d'un programme de mesures incitatives réussi. Si – et seulement si – vous répondez par OUI à chaque question, vous êtes prêt à aller de l'avant.

*Tableau 1 : Liste de vérification*

<b>LISTE DE VÉRIFICATION</b>	
<input type="checkbox"/>	Les cadres supérieurs souscrivent-ils pleinement au programme?
<input type="checkbox"/>	La direction sait-elle qu'un programme de mesures incitatives efficace exige un engagement et des investissements à long terme?
<input type="checkbox"/>	La direction couchera-t-elle sur papier son engagement au programme?
<input type="checkbox"/>	A-t-on établi un budget pour le programme?
<input type="checkbox"/>	A-t-on nommé un coordonnateur du programme?
<input type="checkbox"/>	Mettra-t-on au point un mécanisme afin de pouvoir travailler avec le groupe cible?
<input type="checkbox"/>	Mettra-t-on sur pied une équipe d'employés, prêts et aptes à contribuer à la mise en oeuvre du programme?
<input type="checkbox"/>	Évaluera-t-on régulièrement le programme, et y apportera-t-on les changements qui s'imposent?
<input type="checkbox"/>	Lance-t-on le programme pour les bonnes raisons (c'est-à-dire, ce n'est PAS une réaction à une crise)?
<input type="checkbox"/>	Y aura-t-il un plan de communication pour le programme?

## 4. CHOISIR LES MESURES INCITATIVES

Si vous avez répondu par OUI à toutes les questions figurant sur la liste de vérification, vous pourrez partir du bon pied. C'est le temps de vous concentrer sur les récompenses ou les mesures incitatives.

En règle générale, les mesures incitatives sont accordées si on réalise une norme ou si on atteint un objectif dans un délai donné. À titre d'exemple, un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité attribue une récompense aux conducteurs ayant conduit pendant un certain temps ou ayant parcouru une certaine distance sans collision évitable. Quant à un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique, il récompense les conducteurs ayant réalisé les économies d'essence cibles durant une période précisée.

C'est d'habitude la direction qui établit le budget du programme. Il faut cependant impliquer les employés dans le choix des détails. Les mesures incitatives doivent être alléchantes aux yeux des bénéficiaires pour que le programme soit efficace.

Les mesures incitatives que choisit l'entreprise, ainsi que la valeur des récompenses, dépendent de facteurs internes. Par exemple, certaines entreprises préfèrent ne pas accorder de primes en espèce parce qu'elles estiment que la rémunération des employés suffit. D'autres ont pour leur dire que les récompenses non pécuniaires sont trop générales et difficiles à choisir. La décision d'accorder des incitatifs pécuniaires ou non pécuniaires dépend de plusieurs facteurs internes. Le présent guide ne veut en aucun cas privilégier une récompense par rapport à une autre.

### 4.1 Les types de mesures incitatives

Voici donc les mesures incitatives les plus populaires :

#### 4.1.1 Argent

Même si les primes en espèce sont très populaires, certaines entreprises les évitent carrément. Par exemple, en vertu d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, on pourrait verser tant de sous par mille ou kilomètre parcouru sans collision évitable. Les primes en espèce sont très populaires auprès des conducteurs, parce qu'ils peuvent s'acheter des choses qui répondent immédiatement à leurs besoins et priorités. Si vous songez à instaurer des primes en espèce, veuillez consulter la section 4.3 pour de plus amples renseignements.

On soutient que les primes en espèce ne constituent pas un souvenir durable de la réalisation. De plus, des questions ayant trait aux attentes et à l'équité peuvent avoir pour effet de contrarier des employés et leur famille.

Les récompenses pécuniaires ou non pécuniaires : une décision de l'entreprise.



#### 4.1.2 Les prix de reconnaissance

Ces prix peuvent consister en une plaque, un certificat, une épinglette ou en tout autre souvenir. Certaines entreprises se spécialisent dans les prix soulignant différentes sortes de reconnaissance.

Les prix constituent un souvenir durable de la réalisation et peuvent être montrés à la famille, aux amis et aux collègues comme une preuve de la réalisation. Ces prix connaissent d'habitude plus de popularité auprès du personnel chevronné, tandis que les nouvelles recrues ont tendance à préférer les primes en espèce.

#### 4.1.3 La marchandise

La marchandise offre tous les avantages des primes en espèce, en plus de constituer un souvenir durable de la réalisation. Parmi les articles populaires, mentionnons les suivants : montres, vestons et équipements électroniques. La valeur de la marchandise augmente selon la période de temps que l'employé a participé au programme de mesures incitatives. Il faut offrir plusieurs choix à chaque niveau de récompense afin de motiver tous les employés.

Les cadeaux soulignant l'image de marque sont parfois très recherchés, et revêtent une importance bien supérieure à leur valeur monétaire. Des vestons, par exemple, peuvent arborer le logo de l'entreprise. Gagner un veston de l'entreprise peut être une source de beaucoup de fierté, ou synonyme de grandes réalisations.

#### 4.1.4 Les affectations spéciales

Les affectations spéciales peuvent comprendre l'attribution de parcours ou d'expéditeurs préférés aux conducteurs, ou éventuellement le travail qui permet d'être plus souvent chez soi.

Étant donné que le nombre d'affectations spéciales est limité, ce genre de récompense comporte un inconvénient pour les entreprises de camionnage. Il s'ensuit que c'est difficile de faire accepter le programme par tous les employés parce qu'ils trouvent qu'ils ne pourront se voir attribuer la récompense.

#### 4.1.5 Les promotions

Les promotions possibles sont les suivantes : devenir formateur de conducteurs ou répartiteur, conduire des équipements spécialisés, ou la promotion à un nouveau rôle au sein de l'entreprise. Ce type de récompense recèle peu de potentiel au sein d'une entreprise de camionnage, car la majorité des postes sont des postes de conducteurs. La promotion comme mesure incitative perdra de son efficacité si les employés estiment qu'ils ne pourront se voir attribuer la récompense.

#### 4.1.6 Les événements spéciaux

Les fêtes, pique-niques en famille, activités sportives et autres activités amusantes devraient s'adresser à tous les employés de l'entreprise, afin de favoriser la camaraderie. Elles constituent d'ailleurs une excellente occasion pour remettre des prix de reconnaissance. Compte tenu du fait que ces événements sont parfois difficiles à planifier si les conducteurs sont sur la route pendant plusieurs jours à la fois, planifiez-les bien à l'avance, tenez-les lors d'une période creuse, et établissez l'horaire des conducteurs en conséquence. Inutile de vous dire que c'est impossible que tout le monde soit présent. Tenez compte de cela, et donnez une petite récompense aux conducteurs et aux autres qui sont dans l'impossibilité de prendre part à l'événement spécial.

#### 4.1.7 Les récompenses pécuniaires et non pécuniaires

Bon nombre d'entreprises offrent plusieurs mesures incitatives à la fois pour pouvoir tirer parti des meilleures caractéristiques de chacune, et élaborent un programme qui répond à leurs besoins et à leurs employés. Le secteur du transport routier manifeste beaucoup d'engouement pour un mélange de récompenses pécuniaires et non pécuniaires.

Élaborez un programme qui convient à votre entreprise et à vos employés.

## 4.2 Les facteurs à retenir

Tenez compte des dossiers suivants lorsque vous choisissez les mesures incitatives, les normes de rendement et la structure du programme.

### 4.2.1 Grande importance perçue

La récompense doit être alléchante. Une mesure incitative est une mesure incitative seulement si elle est tellement alléchante qu'elle encourage les employés à changer leur comportement.

### 4.2.2 Récompenser le rendement à long terme

La valeur de la mesure incitative doit augmenter au fur et à mesure que la liste des réussites de la personne s'allonge dans le cadre du programme de mesures incitatives. Par exemple, la prime pour dix années de conduite sans collision doit être au moins dix fois plus importante que la prime pour une année sans collision.

#### 4.2.3 L'équité

Peu importe les mesures incitatives, le programme doit être juste aux yeux de vos employés. Il faut remettre les récompenses aux employés qui les méritent. Le système doit être conçu de manière à ce que les employés non admissibles à certaines récompenses ne se sentent pas lésés.

#### 4.2.4 Des récompenses à la portée de tous

Votre programme doit offrir des récompenses à la portée des employés. Les mesures incitatives ou normes ayant l'air irréalisables peuvent avoir un effet dissuasif sur les employés. Si les employés croient qu'ils n'ont guère de chances de se mériter une récompense, le programme de mesures incitatives n'en viendra pas à ses fins.

#### 4.2.5 Les répercussions fiscales

Les paiements ou les récompenses accordés dans le cadre de programmes de mesures incitatives peuvent être considérés comme des avantages imposables. La direction devrait consulter un comptable ou un conseiller en matière fiscale afin de connaître les plus récentes lois fiscales susceptibles de s'appliquer à votre programme de mesures incitatives.

**Prévoyez des primes alléchantes, justes et réalisables.**

### **4.3 Les mesures incitatives pécuniaires**

Si vous comptez verser des primes au rendement, il faut prendre des décisions relativement aux paiements.

#### 4.3.1 Fréquence

Assurez-vous que la période d'admissibilité à une prime en espèce est assez courte. Lorsqu'il s'agit de modifier le comportement, les récompenses et les sanctions qui tardent à arriver sont moins efficaces que les récompenses immédiates.

Les versements peuvent se faire sur une base mensuelle ou annuelle. Les périodes de versement trimestrielle et semestrielle sont les plus courantes. On choisit différentes fréquences de versement pour les raisons suivantes :

- Grâce aux versements mensuels, les participants voient souvent le fruit de leurs efforts. S'ils ne se méritent pas une prime durant une période, ils n'auront pas à attendre longtemps avant de pouvoir participer à nouveau au programme;

- Les versements effectués tous les trois ou quatre mois réduisent le fardeau administratif, et les participants ont droit à des récompenses plus importantes. Pour ce qui est des programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité, les versements de ce type prévoient du temps pour traiter toutes les réclamations relatives aux collisions pour chaque période, afin d'éviter de verser une prime avant qu'une réclamation ne soit reçue. Les versements effectués tous les trois ou quatre mois sont de loin les versements préférés dans le cadre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité dans le secteur du camionnage;
- Les versements semestriels ou annuels allègent le fardeau administratif et augmentent l'importance de la récompense. Les programmes prévoyant des versements annuels, versent souvent les primes juste avant Noël.

Certaines entreprises ont découvert qu'il est avantageux de déduire le coût des collisions mineures de la prime. Cette politique peut profiter tant au conducteur qu'à l'entreprise. C'est une politique jugée juste, parce que le conducteur ne paie qu'un pourcentage du coût et ne perdra peut-être pas toute sa prime. Si le coût d'une collision est supérieur à la prime, ne déduisez pas un montant supérieur à la prime. Dans le même ordre d'idées, déduisez le coût d'une collision seulement dans la période de prime durant laquelle la collision est survenue. L'objectif ne consiste pas à punir, mais plutôt à encourager le conducteur à améliorer sa performance.

#### 4.3.2 La formule de calcul des versements

C'est à chaque entreprise qu'il revient de choisir la formule de calcul des versements qui lui convient le mieux. La formule peut changer au fil des ans.

Les formules les plus courantes se basent sur :

- la distance (p. ex. milles ou kilomètres parcourus sans collision évitable);
- un pourcentage du salaire brut;
- un pourcentage des bénéfices; ou
- un taux fixe ou un paiement forfaitaire pour une période de temps donnée.

Le taux par mille constitue la formule la plus populaire dans le cadre de programmes de mesures incitatives relatifs à la sécurité. Les taux oscillent entre 0,5¢ par mille à 3¢ par mille, avec 1¢ par mille étant le taux le plus courant.

Les versements basés sur le niveau d'activité, tels qu'un taux par kilomètre ou un pourcentage du salaire brut, se traduisent par des versements plus importants durant les bonnes années et par des versements moins élevés durant les années creuses, allégeant ainsi les besoins en trésorerie.

L'objectif consiste à encourager le conducteur à s'améliorer.

#### 4.4 Programmes types de mesures incitatives relatifs à la sécurité

Tableau 2 : Programme de primes en matière de sécurité pour conducteurs à l'emploi de l'entreprise

<b>PROGRAMME DE PRIMES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ POUR CONDUCTEURS À L'EMPLOI DE L'ENTREPRISE</b>		
1 an	500 \$	Et un certificat
2 ans	500 \$	Et un certificat
3 ans	1 000 \$	Et une plaque et un cadeau
4 ans	1 000 \$	Et une plaque
5 ans	2 000 \$	Et une plaque et un cadeau
<b>Critères d'admissibilité :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être à l'emploi de l'entreprise depuis au moins 11 mois et demeurer au sein de l'entreprise après la fin de l'année.</li> <li>• Une infraction de vitesse ou une infraction par heures de service au maximum.</li> <li>• Le plan se base sur l'absence de réclamations, les collisions et la marchandise.</li> <li>• La définition d'une réclamation : le coût pour l'entreprise n'est pas supérieur à 200 \$ CAN.</li> <li>• S'il fait une réclamation durant les trois premières années, l'employé revient à 0 an.</li> <li>• S'il fait une réclamation après trois années d'affilée sans réclamation, l'employé perd la balance de l'année en question, plus une autre année complète.</li> <li>• Le programme est en vigueur à compter du (jour/mois/année).</li> <li>• Le programme est en vigueur du (jour/mois) au (jour/mois) de chaque année. Toutes les sommes seront versées le (jour/mois).</li> </ul>		

Tableau 3 : Programme de primes en matière de sécurité pour tractionnaires

<b>PROGRAMME DE PRIMES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ POUR TRACTIONNAIRES</b>		
1 an	500 \$	Et un certificat
2 ans	600 \$	Et un certificat
3 ans	700 \$	Et une plaque et un cadeau
4 ans	800 \$	Et une plaque
5 ans	900 \$	Et une plaque

**Critères d'admissibilité :**

- Le tractionnaire doit offrir les services en vertu d'une entente passée avec le transporteur pendant au moins onze mois et continuer à lui offrir les services après la fin de l'année contractuelle.
- Le plan se base sur l'absence de réclamations, les collisions et la marchandise.
- Une infraction de vitesse ou une infraction par heures de service au maximum.
- S'il fait une réclamation durant les trois premières années, le tractionnaire revient à 0 an.
- S'il fait une réclamation après trois années d'affilée sans réclamation, le tractionnaire perd la balance de l'année en question, plus une autre année complète.
- Le programme est en vigueur à compter du (jour/mois/année), sous réserve de modification par le transporteur de temps en temps.

Le programme sera administré durant l'exercice allant du (jour/mois) au (jour/mois).  
Toutes les sommes seront versées en (mois).

## 5. PLAN D'ACTION

Le plan d'action est élaboré après qu'on a décidé de mettre en oeuvre un programme de mesures incitatives. Les cadres supérieurs doivent souscrire au programme, établir un budget, nommer un coordonnateur, mettre sur pied une équipe de mesures incitatives, et choisir les mesures incitatives.

L'entreprise doit maintenant investir temps et argent afin de faire du programme un succès. Un plan d'action comportant des objectifs clairs procurera à l'entreprise un bon rendement du capital investi.

### 5.1 Les objectifs de la direction

Les objectifs d'ordre général des programmes de mesures incitatives ayant été exposés dans la section 2, il faut maintenant fixer des objectifs spécifiques.

C'est la direction qui fixe les objectifs ou les cibles spécifiques du programme de leur entreprise. Peu importe les objectifs et les cibles, il faut garder les principes fondamentaux suivants à l'esprit :

- Coucher chaque objectif sur papier;
- Fixer des objectifs à court et à moyen terme; et
- Cerner les résultats recherchés à long terme.

Lorsque vous fixez des objectifs, pensez à leur évaluation. Comment la direction va-t-elle s'y prendre pour décider si un objectif a été réalisé? (Certains objectifs sont plus faciles à évaluer que d'autres.)

### 5.2 Le plan

L'équipe de mesures incitatives aide le coordonnateur à élaborer un plan d'action détaillé destiné à la mise en oeuvre du programme de mesures incitatives et à la réalisation des objectifs.

Le plan d'action devrait commencer par une analyse de situation et décrire les mesures correctives à prendre. Le plan doit exposer les idées ou les mesures qui permettront de corriger la situation et de réduire à la longue les coûts/pertes pour l'entreprise.

Il faut savoir gouverner pour arriver à bon port.

Le plan d'action doit :

- Décrire le ou les problèmes que le programme de mesures incitatives permettra de régler;
- Cerner les coûts directs et indirects de ces problèmes que l'entreprise aura à assumer;
- Cerner d'autres facteurs à prendre en compte;
- Dresser la liste des objectifs recherchés que la direction a définis;
- Décrire les mesures à prendre, y compris les équipements et la formation requis, ainsi que la structure des mesures incitatives qui seront offertes;
- Dresser la liste des avantages recherchés;
- Tracer les grandes lignes d'un calendrier de mise en oeuvre;
- Fixer les dates cibles pour la réalisation des objectifs; et
- Nommer le responsable de chaque mesure.

Tableau 4 : Buts et plan d'action type  
(Une gracieuseté du Council of Driver Trainers, section de l'est de l'Ontario)

<b>BUTS &amp; PLAN D'ACTION (BPA)</b>	
<b>Nom :</b> Programme d'efficacité énergétique	<b>Superviseur/Directeur :</b>
<b>Entreprise :</b> Transport ABC	<b>Date :</b> (jour/mois/année)
<b>BUT :</b> (Que désirez-vous réaliser? Quel est le but ou objectif général recherché?)	
<b>OBJET :</b> Réduire la consommation d'essence de 61 600 gallons impériaux.	
<b>BUT :</b> Améliorer la performance de notre parc de 6,2 milles au gallon à 6,5 milles au gallon durant la période allant du (jour/mois/année) au (jour/mois/année).	
<b>OBJECTIFS :</b> (Comment vous y prendrez-vous pour mesurer les réalisations? Énoncez les cibles ou jalons précis dont vous vous servirez pour mesurer l'amélioration.)	
À compter du (jour/mois/année) nous allons acheter 61 600 gallons impériaux de moins par rapport à (année). Le coût du carburant en (année) se traduira par des économies d'au moins 151 536 \$ par rapport à pareille époque en (année). Nous pourrions évaluer les économies mensuelles, au fur et à mesure que le coût du carburant pour chaque mois de (année) est calculé et enregistré.	

Suite du tableau à la page suivante



<b>BUTS &amp; PLAN D'ACTION (BPA)</b>	
<b>PLAN D'ACTION</b>	<b>DATE CIBLE</b>
Élaborer un plan visant à augmenter le nombre de milles au gallon de 6,1 milles au gallon à 6,5 milles au gallon et le présenter au décideur.	(jour/mois/année)
Expliquer le programme aux chefs des services de l'entretien et administratif. Le service de l'entretien devra s'assurer que tous les véhicules sont capables de fournir les milles au gallon tel qu'énoncé dans la norme. Le service administratif devra pour sa part veiller à ce que nous disposions de mécanismes pour suivre la consommation de carburant de chaque véhicule. Nous voulons de plus être en mesure de suivre les progrès mensuels relatifs à notre but. Étant donné que chaque véhicule a son conducteur, nous voulons favoriser la concurrence.	(jour/mois/année)
Expliquer le programme à tous les conducteurs lors d'une rencontre.	(jour/mois/année)
Mettre la dernière main au programme de formation et passer une semaine avec le formateur des conducteurs.	(jour/mois/année)
Mettre la dernière main aux plans de leçon et au programme détaillé afin de les présenter aux conducteurs lors de rencontres ayant lieu entre Noël et le Nouvel An.	(jour/mois/année)
Entamer le programme de formation des conducteurs, en faisant des voyages avec chaque conducteur et implanter un programme d'évaluation.	(jour/mois/année)
Vérifier les progrès que marque le programme et apporter les changements qui s'imposent.	(jour/mois/année)
Préparer un rapport d'étape mensuel à l'intention de tous les conducteurs.	(jour/mois/année)
<b>COÛT</b>	<b>AVANTAGE</b>
Deux fois 1 520 \$ pour les radiateurs de chauffage de moteur et de cabine mis à l'essai sur les tracteurs 16 et 22.	Économiser plus de 150 000 \$ par rapport au coût actuel du carburant.
Payer le formateur de conducteurs 600 \$/ semaine pendant environ 22 semaines.	Améliorer la consommation de carburant d'un mille au gallon impérial.
<b>RÉVISION &amp; ENTENTE</b>	
<b>SIGNATURE :</b>	<b>DATE :</b>
<b>SIGNATURE :</b>	<b>DATE :</b>
<b>SIGNATURE :</b>	<b>DATE :</b>

## 6. ÉQUIPE DE MESURES INCITATIVES

La façon dont vous planifiez et mettez en oeuvre votre plan est aussi importante que vos *gestes*. Si une personne – peu importe ses capacités et ses intentions – prend toutes les décisions, les employés n'accepteront pas le programme.

Le «processus» est d'une importance capitale. Les programmes de mesures incitatives adoptant l'approche d'équipe connaissent, en règle générale, des résultats bien supérieurs aux programmes autocratiques. Mettez donc sur pied une équipe engagée qui est axée sur les résultats et qui se chargera de votre programme.

### 6.1 Les rôles et responsabilités

L'équipe de mesures incitatives a trois grands rôles :

- Agir comme point de communication au sein de l'entreprise;
- Mettre en oeuvre les programmes de mesures incitatives acceptés; et
- Être à l'affût des problèmes et des réalisations.

Ses responsabilités comprennent :

- Mise en oeuvre et promotion des mesures incitatives;
- Proposition de normes et cibles;
- Analyse des dossiers d'incident et de collision;
- Analyse de dossiers de productivité;
- Consultation d'experts techniques et de professionnels;
- Formulation de recommandations à la direction;
- Établissement de voies de communication;
- Traitement de plaintes et de suggestions au sein de l'entreprise;
- Suivi des préoccupations soulevées;
- Détermination des avantages et des coûts afférents au programme; et
- Préparation de procès-verbaux.

Abordez le dossier du pouvoir avant de commencer. Quel est le rôle que jouera l'équipe de mesures incitatives au niveau de la mise en oeuvre? Formulera-t-elle tout simplement des recommandations? Son pouvoir dépendra de facteurs, tels que la culture d'entreprise, la présence ou l'absence d'un syndicat, et la taille de l'entreprise. Ne vous enlisez pas dans les détails. Étant donné qu'il y a de la grosse besogne à abattre, soyez flexible.

La priorité numéro un de l'équipe est de cerner les problèmes dès le début. Les employés et la direction doivent donc aviser l'équipe de mesures incitatives des dossiers (négatifs et positifs) dès qu'ils se produisent. Les membres auront à évaluer les commentaires formulés, et devront peut-être adopter des moyens de communication anonyme qui permettront à tout le monde de faire part de ses préoccupations rapidement et facilement.

## **6.2 Les membres de l'équipe de mesures incitatives**

Il n'y a pas d'équipe idéale. Choisissez un représentant de chaque secteur de l'entreprise : p. ex. : répartition, entretien, conducteurs et autres. La composition de l'équipe dépendra des besoins de l'entreprise, de sa culture et de ses ressources. Optez pour une équipe qui livrera la marchandise!

### 6.2.1 Les membres

Un petit groupe peut facilement passer à l'action, alors qu'un grand groupe a tendance à discuter plus et à prendre moins de mesures. En revanche, un grand groupe peut impliquer plus de personnes et ainsi accroître son influence et améliorer les communications à la grandeur de l'entreprise. Un groupe ayant un nombre plus important de membres peut aussi tirer parti de plus d'expérience, de perspectives et d'idées.

Il n'est pas nécessaire de limiter le nombre de membres ou d'avoir un nombre égal de représentants de la direction et des employés. L'équipe peut compter plus de membres de la direction que d'employés ou vice versa.

Parmi les facteurs à considérer afin de déterminer la taille du groupe, nous retrouvons :

- Le nombre d'employés;
- Le nombre de lieux de travail;
- Le nombre de syndicats; et
- Le besoin de représenter différents quarts de travail.

### 6.2.2 Les qualifications

Sélectionnez des personnes capables d'analyser des situations, de prendre des décisions conjointement et de proposer des mesures.

- La capacité de coopérer en vue de régler des problèmes;
- Leurs connaissances des politiques de l'entreprise; et
- Un désir ardent de rendre leur lieu de travail plus sûr, plus productif et plus motivant.

C'est une bonne idée de choisir des représentants qui peuvent apporter au groupe des connaissances spécialisées ou de l'expertise technique. Cependant, personne ne devrait être éliminée comme éventuel membre en raison de son manque de connaissances ou d'expérience.

Il faudra bien afficher le nom des membres de l'équipe de mesures incitatives.

**Optez pour une équipe qui livrera la marchandise!**

### 6.2.3 Les représentants de la direction

Si l'équipe n'a pas le pouvoir de mettre en oeuvre toutes ses recommandations, il peut s'avérer important que les représentants de la direction aient le pouvoir d'entreprendre certaines mesures. Sinon, les membres de l'équipe peuvent rapidement devenir frustrés et moins efficaces. Si les représentants de la direction ont le pouvoir suffisant, plusieurs cas peuvent être réglés en s'entendant sur les mesures à prendre, plutôt que d'attendre l'approbation de la direction.

### 6.2.4 Les représentants des employés

Dans la mesure du possible, les représentants des employés devraient être élus. Pour les entreprises non syndiquées, il se peut que la direction veuille désigner un ou plusieurs employés afin d'accélérer le processus. Dans un établissement syndiqué, les représentants seront choisis conformément à la constitution du syndicat. Les représentants devraient être des travailleurs de l'établissement plutôt que des représentants syndicaux à plein temps. L'équipe sera ainsi assurée d'accéder directement à l'expérience et au savoir-faire propres à votre entreprise.

### 6.2.5 Les membres remplaçants

Ne retardez pas les réunions et ne les reportez pas non plus parce que certains membres sont dans l'impossibilité d'y assister. S'il est nécessaire d'obtenir un quorum, il est peut être souhaitable de nommer des remplaçants. Il reviendra au groupe de décider si les remplaçants peuvent détenir tous les pouvoirs des membres qu'ils remplacent. Les remplaçants devraient être choisis de la même façon que les membres réguliers, et leurs noms devraient être affichés de sorte que les employés puissent les voir.

## 6.3 Organisation

Les devoirs de l'équipe :

- Se rencontrer au moins une fois par trimestre ou lors d'urgences et selon les besoins. Le procès-verbal devrait être affiché dès que possible après la réunion.
- Recevoir et traiter rapidement les irritants des employés et de la direction relativement au programme de mesures incitatives.
- Surveiller les programmes de sécurité et de productivité, les mesures incitatives, ainsi que les procédures et les données coûts/avantages.
- Au besoin, consulter des experts techniques.
- Mettre à jour des dossiers touchant le programme de mesures incitatives, ainsi que les mesures prises par le comité.
- Élaborer, établir et mettre à jour des programmes de formation en sécurité et productivité à l'intention des employés.

Pour être efficace, il faut une certaine structure.

### 6.3.1 Le président et le secrétaire

Pour qu'il soit efficace, le groupe devra se doter d'un président et d'un secrétaire. Ces deux personnes doivent avoir le temps et posséder les compétences nécessaires pour mener à bien leurs tâches. Le secrétaire peut ou ne peut pas être un membre officiel du groupe.

Le groupe devra nommer un président parmi ses membres. Le mandat du président peut être pour une période indéfinie ou limité à un an.

Sous les directives du président, le secrétaire est responsable des activités suivantes :

- émettre les avis d'assemblée;
- préparer les ordres du jour;
- s'assurer que tous les documents, correspondances, informations, etc., soient disponibles pour utilisation lors des réunions; et
- prendre des notes durant les réunions et rédiger les procès-verbaux.

À part ces fonctions, il peut être demandé au secrétaire de fournir les services suivants, pour le suivi des réunions :

- assister le président lors de la préparation de la correspondance ou des dossiers;
- recueillir les informations requises par le comité;
- prendre les dispositions relatives aux réunions et aviser les membres de la date et du lieu des réunions; et
- actualiser les dossiers traitant des activités du comité.

Si un employé professionnel travaille au programme incitatif, on pourrait le considérer pour le poste de secrétaire. Il arrive souvent que le coordonnateur du programme occupe cette fonction. Si aucun employé professionnel ou aucun membre du groupe ne peut assumer les fonctions de secrétaire, l'entreprise devrait nommer une personne qui appuiera le président.

### 6.3.2 Établir le cadre de référence

Lorsque le groupe est formé, certaines politiques et procédures devront être établies dès la première réunion. Elles devraient par la suite être mises par écrit afin de servir de cadre de référence pour le groupe et peuvent inclure :

- Un énoncé de la raison d'être du groupe;
- L'étendue de la représentation;
- Les pouvoirs et les fonctions;
- Les champs d'activité; et
- Le nombre de membres, la durée des mandats et la procédure de sélection.

Il faudra également élaborer des politiques qui assureront le bon déroulement des activités :

- La fréquence des réunions;
- Le quorum;
- Les réunions spéciales; et
- Les procédures d'appel.

## **6.4 Des normes équitables et objectives**

### 6.4.1 La sécurité routière

Chaque fois qu'une collision est déclarée, l'équipe de mesures incitatives devra déterminer si la collision était évitable ou non. Le but de cet exercice ne consiste pas à rejeter la responsabilité de la collision sur quelqu'un, mais plutôt à cerner les mesures qu'il faut prendre afin d'éviter que l'incident se reproduise. Le groupe doit définir ce qui constitue une collision évitable et une collision non évitable.

La définition la plus souvent utilisée par le secteur du camionnage et les conducteurs de véhicules commerciaux est celle du Conseil canadien de la sécurité : «Une collision était évitable *si vous n'avez pas fait tout ce qui était raisonnable pour l'empêcher.*»

Cette définition est la pierre angulaire de tout programme incitatif axé sur la sécurité. L'annexe A vous fournit une grille d'analyse afin de vous permettre d'évaluer si la collision était ou non évitable, grille que vous pourrez ajouter au rapport de collision préparé par l'équipe.

Pour déterminer les causes et les facteurs contribuant aux collisions, les enquêtes doivent être axées sur la découverte des faits et non sur la découverte des fautes. Les membres auront donc à analyser les incidents en fonction des résultats de l'enquête impartiale.

**Concentrez-vous sur les faits et non sur les fautes!**

### 6.4.2 La productivité

Les domaines qui se prêtent le mieux aux programmes de mesures incitatives sont les suivants :

- Efficacité énergétique;
- Service à la clientèle – ponctualité; et
- Dommages à la marchandise.

Il n'existe pas, dans ces trois domaines, de définitions universelles comme dans le cas des accidents évitables et inévitables. Il faut donc que chaque entreprise fixe ses propres paramètres.

Dans le cas de l'efficacité énergétique, l'entreprise peut fixer une norme de rendement de XX litres par 100 km (ou de XX milles au gallon). Elle peut aussi adopter une politique de marche au ralenti. Lorsque vous établissez les critères d'un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique, il faut prendre en compte :

- La consommation actuelle de carburant, par rapport à laquelle on pourra évaluer les améliorations.
- Les variations au niveau des opérations, telles que les routes et le genre de véhicules utilisés.
- Les situations sur lesquelles le conducteur n'a aucun contrôle, telles que la fermeture inattendue d'autoroutes.

La mesure du rendement est indispensable aux programmes de mesures incitatives relatifs à la productivité. Il faut éviter d'adopter des normes de productivité qui peuvent inciter les employés à prendre des risques.

**L'évaluation du rendement est indispensable aux programmes d'incitatifs relatifs à la productivité.**

#### 6.4.3 Fixer des normes

L'équipe de mesures incitatives devra fixer des normes réalistes et justes afin de reconnaître le rendement à sa juste valeur.

Ces normes doivent bien cadrer avec votre entreprise. Quoiqu'il soit utile de fixer des normes par rapport à son secteur industriel, ces normes industrielles sont plus difficiles à obtenir. Dans certains cas, seule une comparaison entre entreprises est possible. Dans d'autres cas, il se peut que les associations professionnelles aient certaines données pouvant vous aider à établir une norme de référence. Vos assureurs peuvent aussi vous aider à établir des comparaisons industrielles.

Au niveau de votre parc, vous aurez besoin de statistiques afin de mesurer le rendement des employés participants au programme de mesures incitatives.

Établissez un tableau montrant où l'entreprise se situe globalement. Ce tableau n'a pas à dresser la liste de tous les employés. Il peut par contre séparer les employés selon leurs unités opérationnelles, telles que EDC ville, EDC route, ECC Canada, ECC É.-U. entrepôt, etc. Un tel tableau peut stimuler l'intérêt chez les employés.

## 6.5 L'accès

L'équipe de mesures incitatives doit établir une démarche claire permettant à toute personne travaillant pour l'entreprise d'accéder aux représentants des employés et de la direction. Il ne faut surtout pas que l'équipe devienne un comité de grief.

Dans le même ordre d'idées, il est important que l'équipe ne s'entoure pas de mystère et de rumeurs. Elle devra communiquer ses activités clairement et directement aux employés et à la direction de l'entreprise, notamment à ceux qui sont concernés.

## **6.6 Le processus d'appel**

Il est essentiel de mettre sur pied un processus d'appel à l'intention des employés qui se sentent lésés par une décision ou une recommandation de l'équipe. Il est recommandé que le groupe devant entendre l'appel soit composé de trois membres : un membre de l'équipe et deux personnes nommées uniquement pour entendre l'appel. Le processus d'appel doit se faire rapidement. Il se peut que certaines entreprises optent pour un processus d'appel externe.

## **6.7 Les mesures correctives**

L'équipe de mesures incitatives a entre autres pour tâche de cerner les problèmes et de proposer des solutions. L'entreprise voudra certainement donner suite aux conclusions de l'équipe.

Dans certains cas, une séance d'information ou une formation appropriée viendra corriger le problème. Dans d'autres cas, il faudra repenser le service à la clientèle.

Il ne faut pas confondre les mesures correctives avec des sanctions qui peuvent faire partie des politiques de l'entreprise. Les sanctions ne font généralement pas partie des tâches de l'équipe.

## **6.8 Le recours aux services externes**

L'équipe de mesures incitatives aura probablement besoin de recourir à des services externes spécialisés afin de conserver l'impartialité ou de faire un usage efficace du temps des membres. Par exemple, l'équipe peut recommander l'impartition pour les enquêtes de collision, ou lorsque les employés de l'établissement ne possèdent pas les compétences requises.

L'entreprise voudra donner suite aux conclusions de l'équipe.
---



## 7. MANUEL DE L'EMPLOYÉ

Il faut préparer un manuel interne exposant toutes les politiques et procédures du programme de mesures incitatives et le remettre à tous les employés. Diffusez les informations conformément au format de communication qu'on utilise au parc pour communiquer avec les employés. Il peut s'agir d'un dépliant ou d'un livret autonome, ou, dans le cas des entreprises ayant un manuel de politiques pour employés, il peut s'agir tout simplement d'une section du manuel.

Le manuel devra au moins contenir :

- Un message de la haute direction, dont l'énoncé de politique. (Veuillez voir les sections 3.1 et 3.2.)
- Les objectifs du programme de mesures incitatives, dans le contexte des objectifs globaux de l'entreprise.
- «L'effet pyramidal»: expliquez l'importance de régler les petits problèmes afin d'éviter les gros. (Veuillez voir la section 2.)
- Une explication facile à comprendre du fondement des récompenses. (Veuillez voir la section 6.4.)
- Les types de mesures incitatives. (Veuillez voir la section 4.1.)
- L'équité du programme. (Veuillez voir la section 4.2.)
- L'équipe de mesures incitatives : sélection des membres, but, fonctionnement, comment communiquer avec l'équipe, processus d'appel. (Veuillez voir la section 6.)
- Les avantages : soulignez le fait que tout le monde est gagnant.

Le manuel portant sur le programme de mesures incitatives constitue l'outil de communication le plus essentiel qui soit. Il servira de fondement de toutes les communications internes du programme.

Le manuel : le fondement des communications internes du programme.

## 8. COMMUNICATIONS

La communication est sans contredit l'un des aspects les plus importants des programmes de mesures incitatives. Le roulement des employés est un problème chronique dans certaines branches d'activités du secteur du camionnage. Un programme de mesures incitatives bien communiqué et bien mis en oeuvre peut nettement améliorer le taux de conservation des employés.

La communication continuelle accroît le moral et crée chez les employés un sentiment d'appartenance. Assurez-vous que les communications de l'entreprise rejoignent les employés chez eux. Cela aide à obtenir l'appui des conjoint(e)s et des autres membres de la famille.

Avant d'entreprendre le programme, l'entreprise doit disposer d'un plan portant sur le contenu des communications, la manière de communiquer et la fréquence des communications. Diffusez régulièrement de nouveaux messages. Il faut souvent rappeler le programme aux participants pour qu'il demeure efficace. Assurez-vous que les informations à jour sont disponibles.

### 8.1 Communications internes

#### 8.1.1 La direction doit prêcher l'exemple

La direction joue un rôle de premier plan dans les communications. Il est préférable que les employés sentent que les communications émanent de la direction, et que la direction s'efforce de leur communiquer les nouvelles qui les concernent.

#### 8.1.2 Rencontrer les employés

Avant de lancer votre programme de mesures incitatives, rencontrez les employés *individuellement et ensemble*. La communication personnelle est aussi importante que les rencontres de groupe. De cette façon, le coordonateur sera en mesure de bien répondre à certaines questions qui pourraient être soulevées en groupe parce que ces mêmes questions auront parfois été soulevées par des individus. Veuillez consulter la section 9 afin de vous préparer à certains dossiers négatifs que les employés peuvent soulever.

La communication accroît le moral et crée un sentiment d'appartenance.

### 8.1.3 Babillard

La façon la plus traditionnelle de communiquer des informations sur un programme de mesures incitatives est de les afficher sur un babillard. Les informations sur l'équipe de mesures incitatives peuvent aussi y être affichées. Ceci comprend : membres du comité, dates des réunions (généralement les dates des deux prochaines réunions), ordre du jour, procès-verbaux, etc. Assurez-vous que le babillard contient des informations à jour. Il faut toujours y présenter les plus récentes nouvelles et informations.

Les entreprises utilisent parfois un tableau à part où elles affichent les informations sur leurs programmes de mesures incitatives.

### 8.1.4 Mises à jour

Il faut assurer un flux continu d'information afin que les employés continuent à s'intéresser au programme de mesures incitatives. L'entreprise peut, par exemple, faire paraître un bulletin à l'intention des employés, ou diffuser une lettre du président sur l'en-tête de l'entreprise. Peu importe le format adopté, veillez à ce que le logo de votre entreprise y paraisse régulièrement et que le document soit publié régulièrement (par exemple, pour qu'il coïncide avec le trimestre financier de l'entreprise).

Concentrez-vous sur les informations de qualité et évitez les explications complexes :

- Passez en revue les principes fondamentaux du programme.
- Renseignez les employés sur ce qu'il y a de nouveau et sur les priorités.
- Exposez les irritants, recommandez des mesures correctives et les réalisations.
- Parlez du passé et de l'avenir de l'entreprise.
- Remerciez ceux et celles ayant contribué aux solutions – pour montrer aux employés que les solutions émanent de l'intérieur et pour insuffler le professionnalisme.

Le flux continu d'information permet de conserver l'intérêt au programme.
---

### 8.1.5 Boîte à suggestions

La boîte à suggestions est une vieille idée qui a toujours sa place au sein de l'entreprise. L'important est que les employés y aient accès et qu'ils sentent que la direction lira leurs suggestions. Il se peut que l'entreprise décide d'afficher la meilleure suggestion au babillard ou de la publier dans le bulletin. Une prime peut être accordée pour des suggestions donnant lieu à des économies pour l'entreprise.

Essayez une boîte à suggestions électronique. Si votre entreprise a un site Web, insérez-y une boîte à suggestions. Ou donnez aux employés l'accès au courriel de l'entreprise (p. ex. : suggestions@votre entreprise.ca). Vous pourriez éventuellement créer une page Web pour chacun de vos expéditeurs. Toutes ces méthodes permettent aux employés de communiquer avec l'entreprise quand ils ont le temps.

### 8.1.6 Séances d'information et de formation

Il faut bien différencier entre une *information* diffusée aux employés les informant d'une nouvelle procédure ou réglementation et une *formation* en nouvelles procédures et réglementations.

Quoique les réunions d'information soient importantes, elles ne peuvent remplacer la formation. Une séance d'information est plus ou moins officieuse et a pour but de corriger un problème en particulier ou de souligner certaines procédures oubliées. La formation comprend des plans de leçon, des objectifs généraux et la reconnaissance.

Les gouvernements provinciaux encouragent – et exigent dans certains cas – les employeurs à dispenser de la formation à leurs employés. Les entreprises devraient se prévaloir de ces dispositions. Au Québec, le projet de loi 90 exige que les entreprises investissent 1 % de leur masse salariale dans la formation et définit clairement qui est admissible au crédit de formation.

Grâce à de bonnes communications internes, vous pourrez cerner la formation nécessaire à la réalisation des objectifs de votre programme.

### 8.1.7 Les grands événements

Songez à planifier au cours de l'année des événements auxquels les familles des employés pourront participer. Ces événements devraient revêtir une signification particulière pour l'entreprise et peuvent ou ne peuvent pas concorder avec des fêtes comme un pique-nique en famille ou Noël.

Chaque région offre des attraits particuliers qui peuvent facilement être exploités pour créer des ambiances particulières et qui finissent par caractériser la culture de l'entreprise et sa région. L'équipe de mesures incitatives devrait planifier ces événements comme des occasions visant à reconnaître les employés et à leur remettre des prix en présence de leurs familles.

Misez sur les grands événements pour remettre des prix.

## **8.2 Communications externes**

Les programmes de mesures incitatives doivent être le reflet de votre industrie, de ses attentes et de ses aspirations. Ils peuvent aussi rehausser l'image du secteur du camionnage, en renseignant les agences de presse, les organismes gouvernementaux et les groupes représentant les expéditeurs sur les résultats positifs. (Veuillez voir la section 10.) Le réseautage avec d'autres entreprises ayant recours aux mesures incitatives peut vous permettre d'échanger des idées sur les façons d'améliorer votre programme, et peut motiver davantage vos employés.

### **8.2.1 L'intégration aux programmes d'envergure régionale et nationale**

Des programmes de mesures incitatives sont parfois mis en place à l'échelle régionale, provinciale et nationale. Certaines associations du camionnage et ligues de sécurité mettent en place des programmes de reconnaissance, d'excellence ou de sécurité. Votre entreprise aurait intérêt à participer à ces programmes. Les coordonnateurs de programmes à l'intérieur des entreprises pourront y trouver un réseau intéressant de pairs, et les entreprises pourront comparer leurs programmes et leurs résultats dans un milieu non concurrentiel.

Voici des programmes externes auxquels votre entreprise peut participer :

- Programmes d'excellence provinciaux;
- Prix de sécurité, tels que ceux offerts par les conseils et ligues provinciaux de sécurité;
- Les prix du conducteur de l'année; et
- Le Prix national du Héros routier (Conseil canadien de la sécurité).

### **8.2.2 Le réseautage avec les pairs**

Grâce au réseautage avec les pairs, les coordonnateurs de programmes de mesures incitatives peuvent tirer parti de l'expérience et du savoir-faire des autres ayant des défis semblables à relever. Le coordonnateur du programme devra rapidement établir des contacts avec les coordonnateurs dans d'autres entreprises.

Au fur et à mesure que de plus en plus d'entreprises mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives, les occasions de réseautage se multiplieront. Étant donné que le partage d'information interne peut s'avérer difficile en raison de la concurrence au sein de l'industrie, il faut savoir tirer profit des conversations officieuses.

**Le réseautage peut vous aider à améliorer votre programme.**

## **9. OBJECTIONS ET OBSTACLES**

Lorsque vous planifiez votre programme de mesures incitatives, préparez-vous aux effets négatifs. Vous devrez avoir des réponses bien précises pour régler ces dossiers pour qu'ils ne nuisent pas à l'efficacité du programme.

Quelqu'un qui s'oppose au programme de mesures incitatives tentera de trouver des problèmes potentiels. Soyez prêt à relever ces défis de façon impartiale. Dans certains cas, il vaudra peut-être la peine de reporter la mise en oeuvre du programme afin de vous assurer que les critiques ne dégénèrent pas en une source majeure de mécontentement.

Voici donc les objections et les obstacles les plus courants aux programmes de mesures incitatives:

### **9.1 La sous-déclaration de collisions**

La sous-déclaration de collisions mineures est un sous-produit négatif des programmes de mesures incitatives. Il importe donc que les règles s'attaquent directement et rigoureusement à cette tendance naturelle. Certaines entreprises permettent aux conducteurs de déduire le coût des réparations mineures de leur prime afin d'encourager la déclaration de toutes les collisions. Les programmes peuvent prévoir des clauses portant sur les mesures punitives lorsque les collisions ne sont pas déclarées.

### **9.2 L'indemnisation des travailleurs**

Songez soigneusement à l'indemnisation des travailleurs si vous offrez des récompenses pécuniaires. Il se peut que les règles sur l'indemnisation en vertu de la Commission de la santé et de la sécurité au travail portent sur les primes en espèce en sus des salaires que touchent les employés de l'entreprise. Ceci ne s'applique pas aux tractionnaires, puisqu'ils sont des travailleurs autonomes.

### **9.3 La collision fantôme**

Si vous disposez d'un programme de mesures incitatives, la responsabilité des dommages à un véhicule doit être attribué à quelqu'un. Les employés ne seront peut-être pas prêts à assumer la responsabilité des dommages causés à un véhicule lors d'une collision. L'employé peut affirmer qu'il ignore la cause des dommages.

Les règles régissant le programme de mesures incitatives doivent préciser la période durant laquelle l'employé est responsable du véhicule et de tout dommage causé au véhicule durant cette période-là.

## **9.4 Nouveaux employés**

N'attribuez jamais à un nouveau salarié une tâche dans le cadre de laquelle il court un risque plus important d'être impliqué dans des collisions en raison de la nature du travail ou d'équipements plus vieux. Chaque employé doit être un participant à part égale au programme.

## **9.5 Les collisions «sans égard à la responsabilité»**

Certaines provinces ont une disposition relative à l'assurance sans égard à la responsabilité des collisions occasionnant des dommages matériels. Il s'agit d'une disposition qui pourrait engendrer la confusion quant à ce qui constitue une collision «évitable» et une collision «non évitable». Tous les participants à un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité doivent comprendre que le but ne consiste pas à trouver qui est en tort. Le but consiste plutôt à déterminer si la collision était évitable ou non, pour que des mesures puissent être prises afin d'éviter qu'un incident semblable ne se reproduise.

La disposition relative à l'assurance sans égard à la responsabilité peut également créer des problèmes lorsqu'il est difficile d'établir l'ampleur des dommages causés à d'autres biens et les circonstances entourant l'incident.

## **9.6 Les primes finissent par faire partie du régime de solde et d'indemnité**

Si les primes en espèce finissent par faire partie du régime de solde et d'indemnité, elles risquent de perdre leur aspect motivant. Voici quelques façons de conférer un cachet unique aux primes d'encouragement :

- Émettez des chèques de prime à part;
- Remettez les primes en personne;
- Ayez un échéancier à part pour les chèques de prime.

## **9.7 Les mesures incitatives ne sont pas pour tous les employés**

Ce ne sont pas tous les employés qui réagiront aux programmes de mesures incitatives, quoique la majorité d'entre eux y réagissent. Une entreprise est toutefois mieux placée dans l'ensemble si elle dispose d'un programme de mesures incitatives. Il n'est pas nécessaire que chaque employé participe au programme pour ce que dernier soit une réussite.

Tentez de concevoir un programme qui a pour effet d'exercer la pression des pairs sur tous les employés. Si un employé ne réagit pas, il faut établir s'il a besoin de plus de formation.

## **9.8 Les coûts d'administration**

Les programmes les plus efficaces sont simples et faciles à administrer. Si on juge que les coûts d'administration sont trop élevés, revenez à la case de départ et simplifiez le programme.



## **10. REHAUSSER L'IMAGE AUPRÈS DU PUBLIC**

Les programmes de mesures incitatives sont novateurs et constructifs. Ils peuvent améliorer l'image d'une entreprise et du secteur du camionnage.

Pour rehausser votre image, il faut communiquer votre message à l'extérieur de l'entreprise. Quoiqu'il puisse s'agir d'une activité coûteuse et vorace de temps, la communication comporte des avantages importants, tels que de nouveaux clients et un profil positif dans la collectivité. L'équipe de mesures incitatives devrait se pencher sur la pertinence de ces efforts, en gardant à l'esprit que c'est souvent beaucoup plus facile d'évaluer les coûts que les avantages. À titre d'exemple, une entreprise peut enregistrer une hausse considérable des ventes à la suite de l'annonce d'un prix national important qu'elle a gagné.

### **10.1 Le grand public**

Avouons-le – le secteur du camionnage a besoin d'améliorer son image auprès du public. Même si les experts trouvent que l'industrie affiche un bon rendement sur les routes, la plupart du temps cette industrie fait l'objet d'accusations. Il est donc important qu'une entreprise crée une bonne image auprès du public au sein de sa collectivité.

Le programme de mesures incitatives et ses réalisations constituent une «bonne nouvelle», une occasion de se faire valoir auprès du public. Tirez parti des médias locaux et communiquez avec le rédacteur du journal de votre localité. Les journaux locaux recherchent d'habitude un communiqué de presse d'une page agrémenté de photos. Un article dans un journal local procure des avantages indirects considérables :

- Les employés et leurs familles sont fiers de travailler pour l'entreprise qui fait la une en raison de ses initiatives positives.
- Une bonne manchette dans les journaux peut attirer l'attention de futurs employés intéressés à travailler pour une compagnie avant-gardiste.

### **10.2 Les expéditeurs**

Le même communiqué expédié aux journaux locaux peut aussi être distribué aux expéditeurs soit par la poste, par télécopieur, par Internet ou par l'intermédiaire d'un article publié dans une revue s'adressant aux expéditeurs.

### **10.3 Les autorités gouvernementales**

Il ne faut pas hésiter à communiquer aux autorités gouvernementales les bonnes nouvelles sur votre entreprise. On peut facilement communiquer avec les différents paliers de gouvernement que ce soit municipal, provincial, fédéral. La même chose s'applique au gouvernement américain.

Communiquez aussi avec des organismes, tels que le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM) et son pendant américain l'*American Association of Motor Vehicles Administrators* (AAMVA), qui se penchent sur les dossiers du camionnage. Ces organismes regroupent beaucoup de fonctionnaires et d'organismes qui traitent de questions touchant le transport routier.

Il ne faut pas hésiter non plus à envoyer des communiqués de presse aux élus provinciaux et fédéraux qui vous représentent dans votre région. Le transport routier est un employeur important dans chaque région. Il constitue de plus un lien important pour l'économie régionale en raison du service qu'il fournit aux expéditeurs locaux.

#### **10.4 Les futurs employés**

Établissez des liens privilégiés avec les établissements d'enseignement et les centres de formation se spécialisant dans le transport routier. Ce sont eux qui forment les employés dont votre entreprise aura besoin à l'avenir.

La relation avec les centres de formation peut prendre plusieurs formes :

- Participation à la présélection des candidats;
- Exposés s'adressant aux nouveaux conducteurs; et
- Participation à un programme d'apprentissage.

# 11. L'ÉVALUATION DE VOTRE PROGRAMME

## 11.1 Le but de l'évaluation

Les programmes de mesures incitatives doivent être évalués régulièrement afin d'assurer que l'entreprise en a pour son argent, et afin de cerner les domaines à améliorer.

Une évaluation annuelle devrait vous donner l'information dont vous avez besoin. Après avoir établi les procédures d'évaluation, vous pourrez effectuer l'évaluation annuelle avec peu de ressources.

## 11.2 Adopter une approche «avant-après»

Une comparaison «avant-après» des coûts et avantages constitue l'approche la plus simple. Comparez les coûts du secteur ciblé sur une certaine période avant la mise en oeuvre du programme aux coûts sur une période similaire après la mise en oeuvre. La différence représente les économies, ou l'avantage, qu'on peut attribuer au programme.

Quoique que tout cela ait peut-être l'air facile, il y a certains avertissements :

- Certains coûts et avantages sont difficiles à quantifier. À titre d'exemple, les coûts indirects et les coûts de renonciation peuvent être assez subjectifs, tout comme les avantages découlant d'une meilleure image auprès du public ou d'un meilleur taux de conservation des employés.
- Il vous incombera de cerner les variables et de modifier les chiffres en conséquence. Par exemple, si la taille de l'entreprise a doublé durant la période d'évaluation, le coût des collisions et les autres coûts ont probablement augmenté dû au simple fait que le parc compte plus de véhicules.

## 11.3 Fixer des délais réalistes

Le délai d'évaluation est très important. Par exemple, le total des collisions peut augmenter et diminuer nettement d'une année à l'autre pour aucune raison manifeste. En raison de cette variation aléatoire, plus le délai est long, mieux c'est, notamment dans les petites entreprises.

### 11.3.1 «Avant»

Il faut utiliser trois années de données «avant» pour un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité. Quant aux programmes de productivité, vous pouvez utiliser des données sur une période moins longue. Vous serez peut-être obligé de vous contenter de données «avant» recueillies sur une plus courte période pour des raisons d'ordre pratique, telles qu'un manque de données adéquates.

### 11.3.2 «Après»

Les programmes de mesures incitatives mettent du temps avant de porter fruit. Il importe donc que le programme d'évaluation comprenne des données recueillies après que le programme a eu une occasion raisonnable d'avoir une incidence. Pour pouvoir effectuer une évaluation valide, vous aurez besoin d'une ou plusieurs années de données «après». La période de temps qui s'écoule avant que les résultats ne se manifestent dépendra des facteurs, tels que le montant de la prime, la fréquence des versements, et l'efficacité des communications lors de la mise en oeuvre. En règle générale, la mise en oeuvre du programme nécessite entre six et 12 mois. L'évaluation devrait utiliser uniquement des données recueillies après que le programme a vraiment porté fruit.

### 11.3.3 Évaluation intérimaire

Il se peut que certaines entreprises désirent effectuer une évaluation avant que la mise en oeuvre du programme ne soit terminée, afin d'avoir une idée sur son incidence. Lorsque vous passez en revue les résultats de ces évaluations, gardez à l'esprit que le programme n'a peut-être pas eu le temps de vraiment porter fruit.

### 11.3.4 Corrections

Comme les données financières que vous utilisez dans votre évaluation peuvent couvrir plusieurs exercices, des corrections peuvent s'avérer nécessaires en raison de l'inflation. Essayez d'utiliser des dollars constants (d'habitude pour l'exercice courant) en appliquant le taux d'inflation annuel aux coûts. Le comptable, le conseiller en matière fiscale ou le chef des finances de votre entreprise peut vous donner des conseils sur ce sujet.

Les corrections peuvent également s'imposer pour tenir compte d'autres changements, tels que la taille du parc, la distance parcourue par véhicule, et les lois.

**Plus l'échéancier est long, meilleurs sont les résultats.**

## **11.4 Tenir des registres complets**

Des données précises et complètes sont essentielles à une bonne évaluation d'un programme de mesures incitatives.

Par exemple, avant la mise en oeuvre d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, il se peut que des collisions mineures ne soient pas déclarées et qu'elles fassent partie de l'entretien courant ou d'autres activités de l'entreprise. Ces collisions doivent maintenant être consignées dans les registres, parce qu'elles peuvent finir par coûter cher à la longue. Quant aux programmes de mesures incitatives relatifs à la productivité, assurez-vous que tous les coûts connexes et les avantages sont cernés.

Les données peuvent être sur papier ou informatisées. Un chiffrier électronique faisant partie d'un logiciel courant fera l'affaire. Nommez une personne, éventuellement le coordonnateur, qui veillera à l'organisation du système de saisie de données, à sa mise à jour, et à la saisie de toutes les données pertinentes. Si vous disposez d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité, votre compagnie d'assurance devrait être en mesure de vous fournir un formulaire de déclaration de collisions. (Veuillez voir la figure 2.)

En plus de fournir les renseignements nécessaires à l'évaluation du programme de mesures incitatives, les données peuvent comporter bien d'autres avantages. Si une révision des données révèle des tendances, vous pourrez prendre des mesures préventives. Par exemple :

- Si le nombre de collisions en marche arrière augmente, passez en revue les procédures de marche arrière avec les conducteurs.
- Si les livraisons sont toujours en retard sur un itinéraire en particulier, discutez-en avec les conducteurs.



## **11.5 Analyse coûts-avantages**

Les coûts directs, tels que réparations de véhicules ou carburant, sont assez faciles à discerner. Les coûts indirects, tels que les heures que le personnel consacre à l'enquête sur une collision ou à la résolution de préoccupations de clients, sont d'habitude plus difficiles à quantifier. Il importe donc de cerner les coûts directs et indirects.

Les compagnies d'assurances consentiront peut-être un rabais s'il y a une baisse du nombre de réclamations. Si tel est le cas, ajoutez le montant du rabais aux avantages.

L'annexe B contient un tableur que vous pourrez utiliser afin de calculer les coûts et les avantages d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité. Ce modèle peut servir à l'élaboration d'un tableur semblable à celui dont on se sert pour évaluer un programme de mesures incitatives relatif à la productivité. Une version Excel du tableur fait partie du présent manuel.

### 11.5.1 Coûts directs

Dressez la liste des coûts des collisions comme suit :

#### *Réparations de véhicules/coûts de remplacement*

Il se peut que votre compagnie d'assurances paie un pourcentage de ces coûts.

#### *Domages à la marchandise/pertes*

Incluez toutes les pertes ou dommages ayant trait à la marchandise.

#### *Autres dommages matériels*

Il se peut que l'entreprise soit responsable de la réparation ou du remplacement de biens autres que le ou les véhicules en cause, ou que ces coûts soient couverts par votre police d'assurance.

#### *Frais médicaux*

Les coûts afférents aux blessures corporelles seront peut-être payés par l'entreprise, les personnes elles-mêmes, la Commission de la santé et sécurité au travail ou une assurance quelconque.

### 11.5.2 Coûts indirects

Lorsque vous calculez les heures du personnel, incluez le coût des avantages sociaux, tels que les vacances payées. Augmentez les taux horaires d'un facteur de 1,2 à 1,3.

#### *Le temps consacré par le personnel à l'enquête sur la collision*

Incluez toutes les heures que le personnel a consacrées aux enquêtes sur toutes les collisions ou incidents.

Tableau 5 :

Évaluation type d'un programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique

<b>Programme de mesures incitatives relatif à l'efficacité énergétique : évaluation</b>		
<b>Avantages</b>		
<b>Économies d'essence *</b>		
a. Consommation d'essence avant le programme	6,0 milles au gal.	47 l/100 km
b. Consommation d'essence après le programme	6,5 milles au gal.	43 l/100 km
c. Économies d'essence grâce au programme	0,5 mille au gal.	
d. Distance actuelle parcourue par le parc	10 000 000 milles	16 000 000 km
e. Essence consommée avant le programme d'efficacité énergétique (a x d)	1 660 000 gallons	7 520 000 litres
f. Essence consommée avec le programme d'efficacité énergétique (b x d)	1 520 000 gallons	6 888 000 litres
g. Réduction de la consommation d'essence	139 000 gallons	632 000 litres
h. Économies (à 2,04 \$ le gallon / 45 ¢ le litre)	284 000 \$	
<b>Autres économies</b>		
Coût des collisions réduit .....		30 000 \$
Réduction des coûts d'entretien des véhicules.....		100 000 \$
<b>Total des économies (essence, sécurité et entretien) .....</b>		<b>414 000 \$</b>
<b>Coûts</b>		
Temps que le personnel consacre à l'administration du programme		30 000 \$
Primes versées aux employés.....		126 310 \$
<b>Coût total du programme.....</b>		<b>156 310 \$</b>
<b>Économies nettes.....</b>		<b>257 690 \$</b>
<b>Ratio couts-avantages</b>		
<b>(414 000 \$/156 310 \$) .....</b>		<b>2,65: 1</b>
* La conversion de certains chiffres métriques aux chiffres impériaux n'est pas exacte due à .. ..		



#### *Rétablir l'expédition*

Lorsqu'un véhicule est hors service pendant un certain temps dû à une collision, l'entreprise devra parfois engager des dépenses afin de rétablir l'expédition. Les profits qu'elle aurait réalisés sur les expéditions non effectuées doivent également être inclus.

#### *Remplacement d'équipements*

Si des équipements sont hors service, il faudra peut-être engager des dépenses additionnelles pour louer ou acheter des équipements de remplacement.

#### *Heures de travail perdues*

N'oubliez pas de tenir compte de toutes les heures de travail que le personnel a perdues suite à la collision. Il se peut que le conducteur du véhicule perde plusieurs heures de travail durant l'enquête sur la collision, même si le véhicule n'est pas hors service. Incluez également les heures de travail perdues lors de la période de rétablissement et les coûts du personnel de remplacement.

#### *Coûts de traitement des réclamations*

Incluez le coût des heures de travail que le personnel passe à traiter les réclamations ou à remplir les formulaires ayant trait à la collision, en tenant compte des vacances payées et des autres avantages sociaux.

#### *Relations avec les clients*

Vous aurez peut-être à passer du temps à entretenir de bonnes relations avec les clients suite à certaines collisions.

#### *Frais juridiques*

Certaines collisions ou incidents peuvent comporter des frais juridiques pour l'entreprise. N'oubliez pas de les inclure.

#### *Coûts du programme*

Il s'agit de l'administration continue du programme de mesures incitatives. L'élaboration du programme représente un coût unique et ne devrait pas faire partie de l'évaluation qui vous permettra de décider de garder le programme comme tel ou de le modifier.

### 11.5.3 Autres coûts

Il faudra peut-être tenir compte d'autres coûts : ventes perdues, clients perdus et augmentation du coût des relations publiques. Ces coûts existent mais sont difficiles à quantifier. Dans le cas de certaines entreprises, éviter de perdre seulement un client justifie la mise en oeuvre d'un programme de mesures incitatives à la sécurité.

Il faut aussi prendre en compte le coût d'une collision catastrophique, telle qu'une collision majeure avec perte de vie ou le déversement d'un produit chimique dangereux. Certaines entreprises croient que la possibilité d'éviter une seule collision grave justifie le coût d'un programme de mesures incitatives à la sécurité.

#### 11.5.4 Autres avantages

Un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité peut se traduire par des économies d'essence et par une baisse des dépenses liées à l'entretien des véhicules automobiles. Calculez ces économies, et incluez-les dans le calcul des avantages. Même de petites améliorations peuvent justifier le programme. Par exemple, considérez les économies découlant d'une amélioration d'un pour cent de l'efficacité énergétique par rapport au coût du programme.

La conservation des employés est un problème chronique dans certaines branches d'activité du secteur du transport routier. Ce phénomène semble surtout évident chez les employés parcourant de longues distances, absents de leur domicile pendant au moins 5 jours et ayant moins de 18 mois d'ancienneté. Certaines entreprises font face à des taux de roulement des conducteurs oscillant entre 50 et 75 p. cent.

Les entreprises qui mettent en oeuvre des programmes de mesures incitatives affichent souvent un meilleur taux de conservation des employés grâce au moral amélioré des employés. L'embauche et la formation de nouveaux employés coûtent cher, et la productivité s'en trouve réduite pendant que le nouvel employé acquiert de l'expérience dans l'exercice de ses nouvelles fonctions. Si les coûts varient d'une entreprise à une autre en raison des pratiques d'embauche et de la disponibilité de personnel de remplacement, on évalue à 5 000 \$ le coût de remplacement d'un employé chevronné.

---

## **ANNEXES:**



---

**ANNEXE A**

**COMMENT DÉTERMINER SI UNE  
COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE OU  
INÉVITABLE**



## Comment déterminer si une collision était évitable ou inévitable

Il est souvent difficile d'évaluer si une collision était évitable et de faire comprendre à un chauffeur qu'il aurait pu éviter une collision. La justesse d'un programme de mesures incitatives relatif à la sécurité repose en partie sur une prise de position juste, que tous les employés doivent comprendre.

Voici les principes de conduite préventive qui devraient être à la base de cette norme :

- Un chauffeur défensif tient compte du manque d'adresse et de connaissance des autres conducteurs, reconnaît n'avoir aucun contrôle sur les actes inattendus des autres conducteurs et des piétons, ni sur la température et l'état de la route et, de ce fait, prend les précautions qui s'imposent.
- Un chauffeur défensif cède son droit de passage et fait d'autres concessions pour éviter une collision ; il prend garde de ne pas commettre d'erreurs de conduite et il est toujours sur le qui-vive afin d'éviter les pièges et les dangers créés par la température, l'état de la route, les piétons et les autres conducteurs.
- Ni la chaussée glissante, les courbes, les côtes, les routes étroites, l'absence de signalisation routière, les feux de circulation hors d'usage, ni l'inattention, l'imprudence ou l'ignorance de la part des autres, ne dégagent le conducteur de sa responsabilité de conduire sans collision. Ce sont là des situations qui peuvent se présenter en tout temps et le conducteur se doit de conduire en conséquence.

Pour que les employés puissent être récompensés pour leur dossier de conduite impeccable, ils doivent comprendre à fond la conduite préventive. Ils doivent de plus connaître les risques précis auxquels ils auront à faire face et comment composer avec eux. Sinon, il se peut qu'ils se sentent injustement exclus du programme de récompenses en raison d'incidents sur lesquels ils n'avaient aucun contrôle.

Après avoir obtenu tous les détails concernant une collision, posez les questions suivantes au conducteur. S'il répond par « NON » à seulement une question, la collision aurait pu être évitée. Cette évaluation a pour but de mieux faire comprendre au conducteur les principes de conduite préventive et non à rejeter la responsabilité de la collision sur quelqu'un. Il y a un questionnaire pour chacun des incidents suivants :

Collision à une intersection	ii
Collision arrière	iii
Collision en marche arrière	iv
Piétons	v
En quittant la bordure du trottoir	vi
Dérapiage	vii
Lorsque stationné	viii
Autres situations	ix

Annexe A

Comment déterminer si une collision était évitable ou inévitable

<b>COLLISION À UNE INTERSECTION</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Conduisiez-vous à une vitesse prudente à l'approche de l'intersection, compte tenu des conditions ?	_____	_____
2. Vous prépariez-vous à vous arrêter avant de franchir l'intersection ?	_____	_____
3. S'il s'agit d'une intersection où la vue est obstruée, avez-vous démarré lentement, prêt à déplacer votre pied pour freiner ?	_____	_____
4. Vous êtes-vous assuré que l'autre conducteur ferait son arrêt réglementaire ?	_____	_____
5. Avez-vous obéi à toute la signalisation routière ?	_____	_____
6. Avez-vous manifesté longtemps d'avance votre intention de changer de direction ?	_____	_____
7. Étiez-vous dans la bonne voie pour effectuer votre virage ?	_____	_____
8. Portiez-vous attention aux autres véhicules qui faisaient un virage ?	_____	_____
9. Avez-vous évité de dépasser à l'intersection ?	_____	_____
10. Vous êtes-vous abstenu de pousser l'accélérateur à fond lorsque le feu est passé au vert ou de vous engager dans l'intersection alors que le feu était déjà jaune ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**



<b>COLLISION ARRIÈRE</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Conservez-vous une distance de sécurité d'au moins la longueur d'un véhicule pour chaque tranche de 10 milles à l'heure, distance qui doit doubler la nuit et <u>encore doubler</u> par mauvais temps ?	_____	_____
2. Aviez-vous les yeux et portiez-vous attention sur ce qui se passait en <u>avant</u> du véhicule qui vous précédait ?	_____	_____
3. Vous êtes-vous approché du feu vert avec précaution, en prévoyant que le conducteur en avant de vous pourrait brusquement arrêter au changement du feu de circulation ?	_____	_____
4. Êtes-vous demeuré en dehors de la trajectoire des autres véhicules ?	_____	_____
5. Vous êtes-vous abstenu de déraper ou de glisser ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**

<b>COLLISION EN MARCHÉ ARRIÈRE</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Était-il nécessaire que vous fassiez marche arrière ?	_____	_____
A. Deviez-vous vous stationner si près du véhicule en avant de vous que vous avez dû faire marche arrière avant de quitter la bordure du trottoir ?	_____	_____
B. Était-il nécessaire que vous empruntiez la rue étroite, le chemin sans issue ou l'entrée privée d'où vous avez fait marche arrière ?	_____	_____
2. Si vous aviez la vue obstruée lorsque vous avez fait marche arrière :	_____	_____
A. Avez-vous demandé à quelqu'un de vous guider ?	_____	_____
B. Avez-vous fait le tour du véhicule avant de reculer ?	_____	_____
C. Avez-vous immédiatement fait marche arrière après avoir fait le tour du véhicule ?	_____	_____
D. Vous êtes-vous servi du klaxon en reculant ?	_____	_____
E. Avez-vous regardé en arrière sans jeter un coup d'œil dans votre rétroviseur ?	_____	_____
F. Si la distance était longue, vous êtes-vous arrêté pour descendre et regarder autour occasionnellement ?	_____	_____
3. Avez-vous reculé lentement ?	_____	_____
4. Avez-vous jugé adéquatement l'espace libre en reculant ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**

<b>PIÉTONS</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Avez-vous décidé de circuler en ville, en sachant que le risque que des piétons se précipitent devant votre véhicule soit plus important ?	_____	_____
2. Étiez-vous prêt à vous arrêter ?	_____	_____
3. Conserviez-vous assez d'espace libre entre votre véhicule et les automobiles stationnées ?	_____	_____
4. Vous êtes-vous abstenu de dépasser des véhicules déjà arrêtés pour laisser traverser les piétons ?	_____	_____
5. Vous êtes-vous abstenu d'enfoncer l'accélérateur lorsque le feu de circulation est passé au vert ou de vous engager dans l'intersection alors que le feu était déjà jaune ?	_____	_____
6. Saviez-vous qu'il y avait des groupes d'enfants à proximité, et étiez-vous prêt à vous arrêter si un enfant avait traversé la rue en courant ?	_____	_____
7. Avez-vous cédé le passage à tous les piétons ?	_____	_____
8. Vous êtes-vous abstenu de dépasser un autobus scolaire arrêté ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**

<b>EN QUITTANT LA BORDURE DU TROTTOIR</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Immédiatement avant de quitter la bordure, avez-vous regardé en avant et en arrière pour surveiller les véhicules qui vous dépassaient ou qui vous croisaient ?	_____	_____
2. Avez-vous regardé en arrière plutôt que de vous fier à votre rétroviseur ?	_____	_____
3. Avez-vous signalé vos intentions avant de quitter la bordure ?	_____	_____
4. Avez-vous démarré après vous être assuré que les autres véhicules n'avaient pas à changer de direction ou de vitesse afin de vous éviter ?	_____	_____
5. Avez-vous continué de jeter occasionnellement un coup d'œil en arrière après avoir quitté la bordure ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST «NON», LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**

<b>DÉRAPAGE</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Roulez-vous à une vitesse sûre, compte tenu de l'état de la route et de la température ?	_____	_____
2. Conserviez-vous au moins deux fois la distance de sécurité requise sur une chaussée sèche lorsque vous suiviez un autre véhicule, soit la longueur d'un véhicule pour chaque tranche de 10 milles à l'heure ?	_____	_____
3. Est-ce que tous vos gestes étaient progressifs ?	_____	_____
4. Teniez-vous compte du fait que la chaussée pouvait être glacée sur les ponts, les caniveaux, dans les ornières et près de la bordure ?	_____	_____
5. Portiez-vous attention à la neige fondante, à l'ombre, au gravier, au sable, aux ornières, etc., susceptibles de cacher une chaussée glacée ?	_____	_____
6. Êtes-vous demeuré en dehors des ornières et les avez-vous traversées en biais, bien à l'avance ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**

<b>LORSQUE STATIONNÉ</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Vous étiez-vous stationné du bon côté de la route ?	_____	_____
2. Était-il nécessaire que vous vous stationniez près de l'intersection ?	_____	_____
3. Est-ce que vous avez été obligé de vous stationner sur la partie carrossable de la route, dans la courbe ou dans la côte ?	_____	_____
4. Lorsque requis, avez-vous indiqué votre position au moyen d'un drapeau, d'une fusée de secours ou d'un réflecteur ?	_____	_____
5. Vous étiez-vous stationné parallèlement à la bordure ?	_____	_____
6. Était-il nécessaire que vous vous stationniez si près de la ruelle ou directement devant l'entrée privée ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**

<b>AUTRES SITUATIONS</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1. Avez-vous fait votre possible pour éviter la collision ?	_____	_____
2. Conduisiez-vous à une vitesse raisonnable selon les conditions ?	_____	_____
3. Avez-vous obéi à tous les feux de circulation ?	_____	_____
4. Aviez-vous la maîtrise de votre véhicule ?	_____	_____
5. Avez-vous suivi l'itinéraire ou les directives de livraison ?	_____	_____
6. En cas de doute, avez-vous demandé de l'aide ?	_____	_____
7. Avez-vous déclaré cette collision ?	_____	_____

**SI LA RÉPONSE À UNE SEULE DE CES QUESTIONS EST « NON », LA COLLISION ÉTAIT ÉVITABLE.**





---

## **ANNEXE B**

### **TABLEUR D'ANALYSE COÛTS-AVANTAGES : PROGRAMME DE MESURES INCITATIVES RELATIF À LA SÉCURITÉ**



## FEUILLE 1

---

### Commentaires/explications préliminaires

#### LES CHAMPS SUIVANTS DOIVENT ÊTRE REMPLIS !

##### Nombre de camions dans le parc

Année courante	_____
Année dernière	_____
Il y a deux ans	_____
Il y a trois ans	_____
Il y a quatre ans	_____
Il y a cinq ans	_____

Années de données « avant » disponibles (1, 2 ou 3) \_\_\_\_\_

Années de données « après » disponibles (1, 2 ou 3) \_\_\_\_\_

##### Taux d'inflation en pourcentage (peut être omis) (*N'utilisez que des chiffres ; pas de pourcentages*)

Année courante	_____
Année dernière	_____
Il y a deux ans	_____
Il y a trois ans	_____
Il y a quatre ans	_____
Il y a cinq ans	_____

## FEUILLE 2

### Coûts pour l'ensemble du parc avant la mise oeuvre du programme de mesures incitatives

Coûts	An dernier sans le programme	Année précédente	Avant l'année précédente	Coût annuel moyen avant la mise en oeuvre
<b>Coûts directs</b>				
Réparations de véhicules/coûts de remplacement	2	2	1	
Dommages à la marchandise/pertes	3	1	1	
Autres dommages matériels	2	2	3	
Frais médicaux	2	2	4	
<b>Total partiel</b>	9	7	9	
<b>Coûts indirects</b>				
Temps consacré par le personnel à l'enquête sur la collision	1	1	1	
Coûts de rétablissement des expéditions	2	2	2	
Coûts de remplacement d'équipements				
Heures de travail perdues	2	5	3	
Coûts de traitement des réclamations				
Relations avec les clients				
Frais juridiques				
Coûts du programme				
<b>Total partiel</b>	5	8	6	
<b>Total des coûts (directs + indirects)</b>	14	15	15	
<b>Coût moyen « avant » par véhicule (sans inflation)</b>	#REF!	#REF!	#REF!	
<b>Coût moyen « avant » par véhicule (corrigé de l'inflation)</b>				

### FEUILLE 3

#### Coûts pour l'ensemble du parc après la mise oeuvre du programme de mesures incitatives

Coûts	Année courante	Année précédente	Avant l'année précédente	Coût annuel moyen avant la mise en oeuvre
<b>Coûts directs</b>				
Réparations de véhicules/coûts de remplacement	2	2	1	
Dommages à la marchandise/pertes	3	1	1	
Autres dommages matériels	2	2	3	
Frais médicaux	2	2	4	
<b>Total partiel</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	
<b>Coûts indirects</b>				
Temps consacré par le personnel à l'enquête sur la collision	1	1	1	
Coûts de rétablissement des expéditions	2	2	2	
Coûts de remplacement d'équipements				
Heures de travail perdues	2	5	3	
Coûts de traitement des réclamations				
Relations avec les clients				
Frais juridiques				
Coûts du programme				
<b>Total partiel</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	
<b>Total des coûts (directs + indirects)</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	
<b>Coût moyen « après » par véhicule (sans inflation)</b>	#REF!	#REF!	#REF!	
<b>Coût moyen « après » par véhicule (corrigé de l'inflation)</b>				

## RÉSUMÉ DES AVANTAGES

Économies annuelles moyennes par catégorie de coûts  
par année selon la taille actuelle du parc

Économies annuelles du parc actuel  
Avec inflation                      Sans inflation

## Économies sur coûts directs

Réparations de véhicules/coûts de remplacement  
Dommages à la marchandise/pertes  
Autres dommages matériels  
Frais médicaux

## Total partiel

## Économies sur coûts indirects

Temps consacré par le personnel à l'enquête sur la collision  
Coûts de rétablissement des expéditions  
Coûts de remplacement d'équipements  
Heures de travail perdues  
Coûts de traitement des réclamations  
Relations avec les clients  
Frais juridiques  
Coûts du programme

## Total partiel

## Total des économies (directes + indirectes)

## Rendement du capital investi (pourcentage)

Avec inflation	Sans inflation
<u>555</u>	<u>333</u>