

Partage de véhicules

20 décisions de leadership pour accélérer le changement

La gestion du changement exige une synergie entre efforts individuels et collectifs. En tant que cadre supérieur ou directeur national, vous exercez votre influence à l'intersection de ces dimensions. Vos décisions sont cruciales.

Nous avons compilé une série de décisions de leadership destinées à favoriser les changements de comportement, à réduire les coûts et à diminuer l'impact environnemental de votre organisation en apportant un soutien institutionnel aux services de mobilité partagée. Nous espérons qu'elles vous inspireront !

Portée de ces propositions :

-Plus de 80 % des mouvements gérés par une agence sont considérés comme "habituels" : ce sont eux qui sont visés par notre projet.

-Les 20 % restants sont des mouvements de dernière minute, des besoins spéciaux et des mouvements induits par une mauvaise planification : ils ne sont pas la cible directe de notre projet. Ils ne doivent pas servir d'excuse pour ne pas améliorer l'efficacité des déplacements habituels.

ENGAGEMENT MINIMAL	
Décisions	Arguments
<p>Stratégique</p> <p>Une <u>équipe de gestion de projet</u> interne est mise en place (mon agence s'approprie le projet au-delà d'allouer seulement un point focal), les participants à l'équipe de gestion sont invités à "mettre en oeuvre le projet" en utilisant leur expertise et non pas simplement à le "valider ou à l'approuver".</p>	<p>-Nous avons besoin de la participation et de l'implication des agences, la gestion du changement étant le principal défi. Cela demande de l'attention, de la volonté et des efforts, comme pour tout autre projet, si nous voulons obtenir l'impact escompté.</p> <p>Le covoiturage va au-delà de la seule fourniture de services logistiques, il remet en question notre modèle actuel de fonctionnement, il est donc essentiel que les membres de l'équipe de gestion du projet "pensent contre eux-mêmes".</p>
<p>Tactique</p> <p>Les mouvements habituels sont fixés à des <u>heures et des lieux de départ fixes</u> (comme pour une gare ou un aéroport).</p>	<p>-Une heure et un lieu de départ fixes sont bénéfiques pour tous : planification, la gestion du temps des collaborateurs, l'efficacité de la journée de travail et l'identification des possibilités de mise en commun (internes et interagences).</p> <p>- La journée de travail des collaborateurs doit être organisée en fonction des heures de départ du mouvement, et non l'inverse (tirez le meilleur parti de votre journée à destination).</p> <p>-Les points de rencontre pour le partage des véhicules sont indiqués dans le dépliant de présentation du projet et peuvent être ajoutés/modifiés en fonction des besoins.</p>

<p>Tactique Une <u>enquête</u> sur les pratiques de mobilité du personnel est déclenchée</p>	<p>-Il est essentiel de comprendre les obstacles et les motivations du personnel pour favoriser le changement. Le questionnaire de l'enquête est disponible et à déjà été utilisé par certaines agences.</p>
<p>Opérationnel Un <u>planning des mouvements</u>/mobilité est soumis chaque semaine au département logistique par toutes les équipes/départements concernés.</p>	<p>-Outre les avantages internes fondamentaux de la planification, cela permet d'identifier les possibilités de mise en commun (internes et interagences).</p>
<p>Opérationnel <u>Des sessions de sensibilisation</u> sont organisées pour l'ensemble du personnel.</p>	<p>-L'engagement du personnel est essentiel pour conduire le changement et briser les mythes qui entourent les nouvelles pratiques. Avec l'aide du matériel de sensibilisation existant, les collègues doivent comprendre le "pourquoi" et le "comment" de ce projet, leur rôle et leurs responsabilités. Il faut répondre aux questions et aux doutes.</p>

ENGAGEMENT RÉALISTE	
Décisions	Arguments
<p>Stratégique Le partage de véhicules est déclaré <u>mode de transport prioritaire</u> sur l'itinéraire où il opère. L'utilisation d'un autre mode de transport n'est désormais possible que sur une base "ad hoc"/exceptionnelle.</p>	<p>-Pour réduire les coûts et les émissions et accroître la sécurité, le partage doit être placé au centre de notre modèle de mobilité, et non à côté. Pour les agences qui sont prêtes à joindre le geste à la parole en matière de rentabilité et d'engagement environnemental, le passage de la notion de "optionnel" à celle de "essentiel" est une nécessaire.</p>
<p>Stratégique Le plan de <u>répartition des véhicules</u> entre nos sites d'opération est modifié : L'approche de la gestion de la flotte avant et après l'inclusion du partage de véhicules est modifiée : Je demande le plan de distribution des véhicules mis à jour à mon gestionnaire de flotte.</p>	<p>-Le déplacement et/ou le changement d'emplacement des véhicules dans votre zone d'activité est à la fois un moyen d'encourager le covoiturage (en poussant les collègues à utiliser les transports partagés) et de recueillir les fruits du covoiturage (notre véhicule est disponible et utilisé pour le "dernier kilomètre").</p>
<p>Stratégique Le <u>taux d'occupation des véhicules</u> de notre flotte est suivi (pas seulement celui des mouvements partagés).</p>	<p>Avant d'être inter-agences, la mise en commun doit également être interne. Cet indicateur permettra d'évaluer les performances de la flotte propre par rapport à la flotte partagée. -Les agences accordent plus d'attention aux taux d'occupation des déplacements partagés, c'est l'occasion de se pencher sur les déplacements non partagés et commencer à l'utiliser comme indicateur clé de votre efficacité.</p>
<p>Tactique Le SMT <u>montre l'exemple</u> en utilisant les possibilités de covoiturage.</p>	<p>-Pas de commentaire -Le leadership est essentiel pour faire face au changement.</p>
<p>Tactique Un appel à des "<u>sponsors/ambassadeurs de projet</u>" est lancé : ils sont autorisés à consacrer du temps à la promotion du changement de comportement.</p>	<p>-De nombreuses personnes au sein de nos agences sont prêtes à changer, ces individualités doivent être mises en avant et bénéficier de l'espace et des ressources (sous forme de temps, au moins) nécessaires pour accélérer le changement. -Un autre moyen serait de demander au service de communication / point focal de contribuer à l'engagement du personnel.</p>

<p>Tactique Des <u>mesures pratiques de gestion de la flotte</u> sont prises pour absorber le surcoût généré par la location commune d'un véhicule partagé (ex : réduction du nombre de véhicules loués).</p>	<p>-Nous ne réaliserons pas d'économies si nous n'accompagnons pas les activités de partage de modifications de notre flotte et de nos pratiques. -Ex : retirer des véhicules de votre flotte actuelle, exiger que le nombre de trajets partagés compense réellement le SUV sur une période d'un an.</p>
<p>Tactique La <u>stratégie logistique</u> du pays et les <u>objectifs de performance</u> des logisticiens intègrent les objectifs du partage des véhicules.</p>	<p>-Alors que les nouvelles activités reposent souvent sur des engagements individuels, nous devons chercher à les institutionnaliser, ce qui peut se faire en incluant des objectifs dans les documents stratégiques, en modifiant les descriptions de postes, les objectifs etc...</p>

ENGAGEMENT HEROÏQUE	
Décisions	Arguments
<p>Stratégique Les limitations de <u>vitesse en vigueur</u> sont <u>davantage diminuées</u> : les mouvements "individuels" circulent à des vitesses inférieures vitesse que les mouvements de covoiturage.</p>	<p>-Globalement, l'abaissement des limites de vitesse réduit les émissions, les coûts et les risques d'accidents de la route. -Il est également prouvé que ces mesures incitent les utilisateurs à <u>préférer les trajets partagés</u>.</p>
<p>Stratégique Les <u>déplacements de longue distance</u> (>80km) avec moins de 2 passagers doivent être contestés/questionnés/justifiés.</p>	<p>-Les déplacements sur de longues distances doivent être rationnels et justifiés par leur coût et leur impact sur l'environnement.</p>
<p>Stratégique Je demande à mes collègues des finances de <u>canaliser les économies</u> générées par les activités de covoiturage vers les programmes des bénéficiaires.</p>	<p>-Nous sommes responsables devant les bénéficiaires et les donateurs ; ce projet est censé être bénéfique pour tous. Cette réorientation de l'épargne peut également inciter les collègues et collaborateurs à la participation/adhésion au programme.</p>
<p>Stratégique Je crée activement un <u>espace sûr</u> (acceptation de l'échec) pour que mes collaborateurs identifient et remettent en question de manière constructive les obstacles à la réussite du projet dans le cadre des procédures, lignes directrices et pratiques existantes de notre organisation et propose des ajustements.</p>	<p>-Les gens ont besoin d'un espace sûr pour créer et explorer la viabilité et la pertinence des solutions. Ils ont besoin d'être invités (et/ou poussés) à penser contre eux-mêmes et leurs propres processus. -Les politiques, les lignes directrices et les processus doivent être guidés par l'action, et non l'inverse.</p>
<p>Stratégique <u>Geler le nombre de véhicules</u> utilisés pour vos opérations, quelle que soit la croissance de vos activités.</p>	<p>-Le moyen le plus efficace de réduire les émissions dues aux transports est de réduire l'utilisation des voitures individuelles. -Afin de dissocier la croissance des opérations des émissions environnementales, une telle décision poussera naturellement les équipes vers le partage de véhicules.</p>
<p>Tactique J'utilise le projet dans le cadre de nos <u>relations avec les donateurs</u> :</p> <p>-Dans la prochaine proposition de donateurs : s'assurer que le nombre de véhicules requis est</p>	<p>-Les donateurs soutiennent les initiatives de partage (y compris notre projet) et les incluent dans leurs exigences environnementales croissantes, nous offrant un espace d'exploration et d'échec. Nous devrions utiliser cet espace.</p>

réduit et ouvrir une ligne budgétaire pour le partage de véhicules.	
---	--

<p>-Dans votre prochaine proposition ECHO, votre mission montre l'exemple en choisissant de rendre compte de la mobilité partagée dans les exigences environnementales minimales. Montrez à votre siège et aux autres missions que c'est faisable.</p> <p>-Les futures <u>visites de terrain des donateurs</u> sont organisées en utilisant la modalité de partage de véhicules.</p>	<p>-Le projet constitue une occasion de répondre aux exigences environnementales.</p>
<p>Tactique</p> <p>Nos partenaires non gouvernementaux internationaux et locaux dans le pays, quelle que soit leur nature, <u>sont invités à se joindre au projet</u> en cours.</p> <p>Pour les partenaires locaux, nous envisageons de prendre en charge les coûts de leur participation pendant les XX premiers mois.</p>	<p>-Plus il y a de participants, plus les opportunités de partage sont identifiées, plus cela génère des économies et plus la gestion du changement parmi les travailleurs humanitaires est facilitée.</p>
<p>Opérationnel</p> <p>La <u>communication institutionnelle</u> sur l'implication de mon organisation dans l'initiative reconnaît les résultats, les impacts et les défis réels, et non la seule participation (=greenwashing).</p>	<p>-Communiquer sur la seule participation à un projet visant à réduire les coûts et les émissions n'est ni suffisant ni acceptable.</p> <p>-Les comités devraient comporter des messages sur les difficultés rencontrées et l'engagement d'autres personnes pour améliorer l'impact.</p>

Vous pouvez vous référer à cette section pour plus d'informations sur le projet de partage de véhicules : <https://www.fleetforum.org/vehicle-sharing>

N'hésitez pas à nous faire part d'autres "décisions de leadership" que vous avez prises et qui se sont avérées décisives pour faire avancer le changement, nous continuerons à alimenter ce document avec elles !

Cyril.pierrot@fleetforum.org mahmoud.khalifa@hulo.coop

Rose.van.Steijn@fleetforum.org