

WORKshift Calgary

Série de webinaires écoMOBILITÉ, 11 janvier 2012

Transcription du webinaire



Transports
Canada

Transport
Canada



Introduction de Claudie Ouellet, analyste principale, Programmes de transport urbain, Transports Canada

Bienvenue au dernier webinaire de la série de webinaires écoMOBILITÉ de Transports Canada. Avant de commencer, j'aimerais dire quelques mots au sujet du programme écoMOBILITÉ. Le programme vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre provenant du transport urbain des voyageurs en collaborant avec les municipalités et les autorités de transport pour les aider à mettre en œuvre des projets de gestion de la demande en transport (GDT) promouvant le transport en commun, le transport actif, le covoiturage, l'autopartage et le télétravail comme solutions de rechange à l'utilisation de véhicules à occupant unique. Le programme comporte deux volets d'activités. Le premier comprend un soutien financier pour les projets de GDT. Nous avons financé 13 projets dans 12 municipalités au cours des trois dernières années. Ils ont été menés à terme à la fin décembre et les bénéficiaires rédigent actuellement leurs rapports finaux. Nous espérons être en mesure de partager avec vous les résultats et les leçons tirées ce printemps. Aujourd'hui, vous entendrez parler d'un des projets menés avec la Ville de Calgary.

Le deuxième volet d'activités comprend nos activités de renforcement de la capacité. Au cours des trois dernières années, nous avons travaillé à l'élaboration d'un certain nombre de produits d'information. [Diapositive] Voici quelques exemples. L'idée est de présenter les meilleures pratiques dans le domaine de la GDT. Nous avons récemment publié environ une douzaine d'études de cas ainsi que deux guides : un sur la planification des transports actifs et l'autre sur la planification de la GDT en général. Tous ces documents sont disponibles sur notre site Web (www.tc.gc.ca/ecomobilite). Nous finalisons aussi actuellement trois autres documents. Le premier est un manuel sur les ressources sur le cyclisme pour les projets Écoliers actifs et en sécurité et le deuxième est une boîte à outils pour la mesure de la GDT, qui contient de l'information conviviale sur la façon de mesurer un certain nombre d'initiatives de GDT. Ce document est accompagné du guide d'évaluation des résultats (le troisième document), qui présente des méthodologies pour cinq différentes techniques de collecte de données.

Si vous voulez recevoir un exemplaire d'un de ces trois documents à l'avance, n'hésitez pas à nous envoyer un courriel à ecomobility-ecomobilite@tc.gc.ca. Finalement, j'aimerais vous faire savoir que nous sommes aussi en train de développer un CD interactif qui comprendra tous nos produits d'information (plus de 100 études de cas et une douzaine de guides de mise en œuvre). Ce CD sera disponible en février. Si vous voulez obtenir un exemplaire du CD, n'hésitez pas à nous faire parvenir un courriel et nous nous assurerons de vous en envoyer un par la poste lorsqu'ils seront disponibles en février.

Notre conférencière d'aujourd'hui est Robyn Bews de WORKshift. Elle a une longueur d'avance, elle remet en cause la pensée conventionnelle et elle est championne du télétravail. En tant que membre de l'équipe de Calgary Economic Development, elle est devenue une chef de file dans la transformation de la façon dont les gens et les organismes travaillent dans la ville de Calgary. Son engagement envers le programme

WORKshift a suscité de l'intérêt non seulement à Calgary, mais à l'échelle du pays et partout en Amérique du Nord. Son approche inébranlable visant à renseigner les décideurs d'entreprises sur le programme WORKshift comprend la démonstration des bienfaits du triple bilan sur les employés, les employeurs et l'environnement. La profondeur de ses connaissances et son style direct axé sur le service aide l'organisme à adopter une approche globale de la responsabilité sociale des entreprises et, en même temps, à créer un avantage concurrentiel.

Grâce à son engagement exceptionnel envers le programme WORKshift, Calgary Economic Development a été récipiendaire de nombreux prix, y compris le Prix pour la réalisation de l'année en développement économique 2010 présenté par l'Association canadienne de développement économique. Robyn est titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université Acadia et elle a travaillé pour des organisations multinationales, y compris les Nations Unies et TELUS. Bienvenue Robyn.

Robyn Bews, WORKshift

Je vous remercie beaucoup de me recevoir aujourd'hui. Je vais rapidement poser quelques questions à réponse oui/non. Combien d'entre vous ont entendu parler du programme WORKshift? [Les participants répondent] Il semblerait qu'il y a plus de gens qui en ont entendu parler que de gens qui n'en ont pas entendu parler, ce qui est excellent. Pour ceux d'entre vous qui ne m'ont pas déjà rencontré, Calgary Economic Development m'a embauché il y a trois ans dans le but spécifique de gérer le programme WORKshift. Comme Claudie l'a mentionné, Transports Canada nous avait confié le mandat important de retirer des voitures de la circulation à Calgary, et si vous avez déjà visité Calgary, vous savez que c'est un défi d'arracher le volant des mains des gens.

Le *workshift* (télétravail) est un concept qui existe depuis 35 ans et pourtant, nous en parlons encore. Cela nous a indiqué certaines choses. L'une de ces choses était que nous avions besoin d'adopter une approche moderne et très différente pour parler d'un sujet qui date. Nous voulions aussi communiquer plus avec la communauté des entreprises qu'avec les navetteurs, car, en fin de compte, si l'on peut faire fonctionner les entreprises autrement, on peut faire fonctionner les gens autrement.

Aujourd'hui, je veux parler un peu de notre programme, de nos stratégies, et de quelques-uns des défis qui se sont présentés lorsque nous travaillions avec la communauté des entreprises. J'aimerais aussi partager avec vous des nouvelles fantastiques. Notre financement a pris fin en décembre. Nous avons embauché des conseillers en gestion cet été et nous leur avons posé quelques questions. La première était : avons-nous trouvé quelque chose d'intéressant et est-ce que nous devrions continuer à faire cela? Et la deuxième était : sous quelle forme se réaliserait le financement à l'avenir?

Nous avons découvert grâce à cet engagement que nous avons un excellent capital de marque et un produit que les entreprises reconnaissent et dont ils veulent profiter. On nous a dit de continuer à le faire, mais que cela exigerait un peu plus de financement au cours de l'année à venir. Nous avons demandé une subvention de 300 000 \$ pour 2012

auprès du conseil municipal de Calgary le 10 janvier 2012, et on nous l'a accordée. Nous sommes très heureux que le programme WORKshift ait un bel avenir devant lui et c'est fantastique de pouvoir partager cela avec vous aujourd'hui.

Je vais démarrer le webinaire d'aujourd'hui en présentant une vidéo que nous avons créée il y a environ deux ans. L'objectif de cette vidéo est d'amener les gens à réfléchir au programme WORKshift de la même façon que nous le faisons. Il ne s'agit pas d'envoyer les employés à la maison avec des pantoufles en forme de lapin pour qu'ils travaillent cinq jours par semaine de la maison; il s'agit d'inciter les gens à se servir de la technologie de la façon prévue et de travailler à l'endroit et au moment où ils sont le plus efficaces. [Vidéo montrée]

Du point de vue municipal, l'arrivée de la technologie offre l'occasion aux villes de profiter de cette technologie afin de commencer à régler quelques-uns de nos problèmes très communs et urgents. Nous savons tous que la circulation étouffe nos villes. Nous savons par exemple qu'à l'heure actuelle à Calgary, il y a autant de circulation à l'heure du dîner qu'il y avait pendant l'heure de pointe il y a 20 ans. Nous avons ces problèmes communs et nous tentons de trouver des façons novatrices de les traiter; la technologie nous permet de faire cela.

Je vais vous parler de deux choses aujourd'hui. L'une de ces choses est l'approche centrée sur les villes intelligentes (http://www.ibm.com/smarterplanet/ca/fr/smarter_cities/overview/index.html). Je veux parler d'aborder cette question et de promouvoir le programme WORKshift du point de vue des municipalités ou des villes. J'aimerais vous parler un peu de la voie administrative et de quelques-unes des conversations et des défis auxquels nous sommes confrontés au niveau des affaires.

Calgary n'est pas très différente des villes dans lesquelles vous demeurez. Nous connaissons une croissance démographique, ce qui est un bon problème à avoir; c'est le rêve de tout promoteur économique. Mais qui dit croissance démographique, dit problèmes de circulation croissants. Il y a aussi une guerre des talents à Calgary, ce qui est un autre excellent problème à avoir. Mais les organismes et les villes cherchent des moyens de se démarquer et d'attirer le talent. Calgary Economic Development veut faire de Calgary la meilleure place à vivre, travailler et se divertir au Canada. De certaines façons, nous livrons concurrence aux autres villes canadiennes pour le talent, mais en réalité, nous tentons de nous démarquer et de nous assurer que nous pouvons attirer le talent à Calgary.

Lorsque j'ai lancé le programme il y a trois ans, il y avait une certaine confusion au sein de l'organisme à savoir comment WORKshift s'inscrivait dans le cadre du développement économique. Nous avons découvert d'intéressants avantages liés à ce programme qui n'étaient certainement pas prévus. Un des avantages est que le programme attire les entreprises, ce qui est vraiment le pivot du développement économique. Deux entreprises internationales ont choisi d'installer leur siège social à Calgary en raison du programme WORKshift. Elles savaient que Calgary est une ville

novatrice; elles savaient qu'il y a des gens ici qui savent utiliser la technologie et que les entreprises opéraient différemment.

On me demande souvent lors de réceptions ce que je fais dans la vie et je réponds que je tente de redéfinir le mot « travail ». Qu'est-ce que j'entends par cela? Pour ceux d'entre vous qui connaissez l'émission *Mad Men*, voici une diapositive de l'émission qui représente une agence de publicité à New York dans les années 1960. Si vous regardez de près, vous verrez que le bureau de Don Draper (la personne qui est assise) est tellement grand que de nos jours, on y trouverait probablement 20 postes de travail modulaires. Il n'y a pas d'ordinateur sur son bureau, ils sont tous en train de boire et dans la plupart des scènes, ils fument aussi. Le milieu de travail évolue sans cesse. Qui aurait pensé qu'il ne serait plus permis de fumer ou de boire dans son bureau? Le message que je veux transmettre est que nous devrions commencer à redéfinir le mot « travail ». Commençons à accueillir l'évolution du travail et à comprendre que ces petits biens immobiliers que l'on nous donne pour exploiter nos entreprises subiront le même sort que le bureau dans l'émission *Mad Men*.

Les gens adoptent la technologie, car elle leur permet de travailler à l'endroit et à l'heure où ils sont le plus efficaces. Vous allez m'entendre dire ces mots souvent, car c'est ce qui différencie WORKshift du télétravail. Il ne s'agit pas de préciser que l'on travaille de la maison au lieu de travailler du bureau; il s'agit de donner aux gens les outils dont ils ont besoin pour travailler de façon efficace et productive. Un des organismes avec lequel je travaille a un bureau en Inde et cela veut dire que les employés de ce bureau travaillent pendant des heures différentes et qu'ils doivent se joindre aux conférences téléphoniques très tôt. Ils ne sont désormais plus obligés de conduire au centre-ville pour tenir cette conférence téléphonique; ils peuvent le faire de la maison et se recoucher pendant quelques heures. C'est tout à fait logique.

Je collabore avec des organismes pour accélérer l'adoption de méthodes de travail flexibles. En ce moment, nous tentons d'établir un modèle qui peut être reproduit partout au Canada. Comment faire cela? Permettez-moi un retour en arrière. Nous collaborons avec les entreprises pour d'abord mieux faire connaître cette pratique. Vous seriez peut-être surpris d'apprendre le nombre d'organismes qui ne sont pas au courant de cette pratique. Levez la main si votre organisme a un programme en place qui vous permet de faire du télétravail ou du WORKshift. [Les participants répondent] Il semblerait que la majorité des gens ont un programme en place, ce qui est très agréable à voir. Nous essayons d'aider ces organismes à franchir la ligne d'arrivée pour l'adopter de façon importante et d'éduquer les organismes qui ne sont pas encore rendus là en leur fournissant des outils comme des logiciels pour évaluer l'adéquation de l'adoption de cette pratique.

Nous sommes entrés en partenariat avec des compagnies un peu partout en Amérique du Nord qui possèdent des compétences dans des domaines précis qui permettent aux organismes d'adopter WORKshift. C'est un cycle de gestion du changement très complexe par lequel les organismes doivent passer. Il ne s'agit pas de donner aux gens des Blackberries et s'attendre à ce qu'ils sachent s'en servir. C'est un processus de

gestion du changement complexe et c'est pourquoi nous en parlons encore 35 ans plus tard. Nous sommes entrés en partenariat avec des organismes qui aident les entreprises à franchir la ligne d'arrivée. C'est un processus vraiment accéléré à Calgary.

[Diapositive] Je ne savais pas ce que la *loi de la diffusion des innovations* voulait dire il y a trois ans, mais j'en ai une assez bonne idée aujourd'hui. [Diapositive] Le processus de décision-innovation comprend cinq étapes. Les organismes ou les gens doivent connaître le concept et pour se laisser convaincre, ils prennent une décision, ils mettent en œuvre et ils confirment. J'imagine que WORKshift se situe dans la petite boîte verte (illustrée sur la diapositive). La plupart des gens connaissent le télétravail. En ce moment, nous tentons de les convaincre qu'il s'agit d'une tactique commerciale plutôt que quelque chose qui est plaisant à avoir pour les navetteurs. Nous parlons un peu du travail que nous avons accompli au courant des trois dernières années dans chacun de ces domaines.

[Diapositive] L'autonomie équivaut à l'argent. Qu'est-ce que cela veut dire? Dan Pink a écrit un livre à succès intitulé *Drive*. Dans le livre, il parle du fondement scientifique de la motivation humaine. Il fait la déclaration suivante : « Si vous offrez l'autonomie aux gens, vous serez plus rentable. » Et pourtant, nous avons tous travaillé pour des organismes qui sont confrontés à la prémisse selon laquelle si l'on surveille les employés et on leur offre un bon salaire ou une prime, ils feront de l'excellent travail et ce n'est tout simplement pas le cas. Dans son livre, Pink soutient que si l'on donne aux gens l'autonomie de maîtriser leur emploi, ils travailleront mieux; c'est un fait. Il déclare qu'il y a un décalage entre ce que la science sait et ce que les entreprises font. La science sait que si l'on donne l'autonomie aux gens, si on leur permet de maîtriser leurs habiletés et de travailler quand et là où ils sont efficaces, ils feront de l'excellent travail. Mais que font les entreprises? Elles prennent des gens et les placent dans des postes de travail modulaires et elles demandent au gestionnaire de se promener et de s'assurer que les employés sont présents. Il y a un énorme écart entre ces deux choses. Vous n'êtes pas obligés d'acheter le livre. Visitez le site Web Ted.com et écoutez Dan Pink parler (http://www.ted.com/talks/lang/en/dan_pink_on_motivation.html). Il parle de beaucoup de choses qui sont très pertinentes en ce qui concerne l'adoption du travail flexible.

J'ai eu le plaisir de rencontrer Scott McNeely, qui était le président et fondateur de Sun Microsystems. Ce sujet le passionne beaucoup. Ils l'ont fait il y a 10 ans, avant que l'on commence à vraiment le suivre. Scott McNeely raconte qu'il se promenait dans les bureaux de Sun et qu'il voyait plusieurs bureaux vides et se demandait où étaient ces employés. Il s'est rendu compte qu'ils travaillaient chez des partenaires ou des clients, qu'ils étaient dans des salles de conférence, qu'ils voyageaient et qu'essentiellement, il dépensait de l'argent pour de nombreux biens immobiliers sous-utilisés. Il a dit qu'il ne voulait pas payer des biens immobiliers pour que les gens puissent avoir un endroit où afficher une photo de leur chihuahua et des dessins de leurs enfants. Sun Microsystems a donc mis en œuvre leur stratégie de travail libre il y a plusieurs années.

[Diapositive] Ce que Sun a fait de vraiment intéressant, c'est qu'ils ont fait un suivi du programme. Ils avaient une politique en place et ils ont fait le suivi des économies en immobilier et en électricité, de la gestion de bureau et du navettage. Nous tentons

vraiment de faire en sorte que les entreprises adoptent cela et qu'ils fassent un suivi des résultats. Il est très difficile de vendre le concept si l'organisme ne se rend pas compte des avantages. Je dis souvent aux organismes combien ces programmes de travail flexible sont excellents. Je leur dis que nous savons que leurs employés sont déjà en train de le faire et je leur propose d'aller se promener dans le bureau pour voir combien de personnes ne sont pas à leur bureau. Pourtant, ils ne se rendent pas compte des économies qui y sont liées. L'immobilier est l'une des choses qui poussent les organismes à Calgary à adopter cela, car les taux d'inoccupation au centre-ville sont historiquement bas.

À Calgary, nous avons des entreprises en croissance qui m'appellent et qui disent : « Vous savez Robyn, nous ne voulions vraiment pas faire cela, parce nous aimons voir nos employés, cela nous fait plaisir, mais nous n'avons plus assez de place pour loger les gens. Nous embauchons 100 nouveaux employés cette année et il nous manque de place. Nous nous rendons compte que nous devons commencer à nous réapproprier nos biens immobiliers et nous devons donner quelque chose aux employés en retour. »

Qu'est-ce que j'entends par des entreprises franchissant la ligne d'arrivée? Beaucoup d'organismes évaluent cela; ils font beaucoup de recherche dans ce domaine. Nous voulons qu'ils mettent une politique en place et qu'ils en parlent vraiment, qu'ils la commercialisent, qu'ils réussissent à faire travailler les gens de la maison et qu'ils fassent un suivi. C'est ce que j'entends par franchir la ligne d'arrivée. Il s'agit d'avoir un programme en place qui permet à ces organismes de faire un suivi des types de choses que Sun suivait. Scott vous dira que les entreprises qui n'adoptent pas une stratégie de télétravail dans le cadre de leurs activités subissent un désavantage concurrentiel; ils dépensent de l'argent pour des biens immobiliers qui ne sont pas utilisés.

Combien d'entre vous ne sont pas assis à votre bureau en ce moment? [Participants répondent] La plupart d'entre vous ne sont pas assis à votre bureau. Cela ne veut pas dire que vous ne travaillez pas. Il est admis que les organismes doivent commencer à utiliser le minimum de ressources pour un maximum d'efficacité.

Alors, qu'est-ce que nous avons fait de WORKshift? Nous avons lancé une campagne de sensibilisation rigoureuse. J'ai tenu plus de 100 réunions avec des décideurs clés (dirigeants du secteur des TI, directeurs généraux, directeurs financiers et spécialistes en ressources humaines) lors desquelles nous avons discuté de ce sujet et de comment leurs organismes pourraient en tirer profit. Je tente vraiment de m'éloigner de ce type de beaux commentaires mentionnant à quel point c'est formidable pour les employés et comment ils aiment la flexibilité. C'est le genre de messages qui ont été des obstacles à ces programmes par le passé. On nous a mentionné dans les médias plus de 50 à 60 fois au cours des trois dernières années. WORKshift a figuré dans la rubrique technologie du *Globe and Mail* (<http://www.theglobeandmail.com/news/technology/shaping-the-future/working-from-homes-image-problem/article2297797/print/>) aujourd'hui. On a présenté notre partenaire ATB Financial et son adoption du programme. Les médias sont très emballés par cette histoire. C'est une histoire sur la technologie et sur les gens; nous avons de très grandes tempêtes de neige à Calgary et ils sont très emballés par cela aussi. C'est un sujet très pertinent en ce moment.

Nous avons organisé deux semaines du télétravail de suite. Nous avons convaincu le maire et le conseil municipal d'annoncer une semaine WORKshift à Calgary et nous avons accueilli d'éminents conférenciers (Scott McNeely, les créateurs de la stratégie *Results Only Work Environment* et les auteurs du livre *Why Work Sucks and How to Fix It*). Nous avons organisé une série d'événements pour amener les habitants de Calgary à réfléchir au programme et à en parler et à faire le suivi de leurs activités de navettage. Nous avons organisé une campagne de publicité sur autobus et une campagne publicitaire radiophonique et nous avons créé une application qui aide les gens à vendre le concept à leur patron. L'on peut trouver toutes ces choses à WORKshiftcalgary.com.

[Diapositive] Voici un exemple d'une des publicités affichées sur les autobus de Calgary l'année passée. La publicité dit : « En retirant 3 % des conducteurs de la route, nous éliminerons la saturation du réseau routier et les embouteillages. » Nous savons que si nous pouvions retirer un petit nombre de véhicules de la route pendant l'heure de pointe, l'effet serait important. Je suis très enthousiaste au sujet de cette statistique; cela me semble faisable et réalisable.

En ce qui concerne la prise de décision et l'évaluation, lorsque je parle de WORKshift à un décideur, je lui explique pourquoi c'est un programme très utile pour son organisme et c'est alors que je mets mon chapeau de consultante. C'est le moment de vérité. Il ne s'agit pas seulement d'une campagne de marketing. Il s'agit de retrousser ses manches dans sa collectivité et d'aider les entreprises à adopter le programme. Les demandes que nous recevons semblent devenir de plus en plus sophistiquées. Les entreprises veulent des données et elles veulent que nous les aidions à étudier et à interpréter les données que nous obtenons du sondage. Est-ce que c'est un programme que nous devrions mettre en place au sein de notre organisme? À quel endroit devrions-nous le mettre en place et qui sont les meilleurs candidats au sein de notre organisme? En fin de compte, il s'agit d'utiliser leurs données pour vendre le concept.

Je me suis liée d'amitié avec quelques-unes des personnes avec qui j'ai travaillé sur le programme, car il est tellement complet. Il exige un investissement et il faut mettre la main à la pâte. Si vous songez à mettre en place un programme WORKshift dans votre collectivité, il faut que quelqu'un puisse y dédier un montant important de temps. Ce n'est pas quelque chose qu'une personne peut faire à temps perdu.

[Diapositive] Voici un exemple du type de données que les organismes obtiennent en exécutant notre outil « démarrage rapide », qui est un outil d'évaluation. Il montre comment votre organisme peut épargner au niveau des employés, de l'organisme et de la collectivité. Je dis toujours aux champions que s'ils obtiennent ces données, ils peuvent s'en servir lorsque quelqu'un se présente à leur bureau dans six mois et leur demande pourquoi ils mettent en place un programme WORKshift; ils auront des données tangibles pour appuyer la mise en place du programme. Cet outil nous a vraiment aidés à créer ce que j'appelle une « adhésion » au sein de ces organismes.

[Diapositive] Comme de raison, il y a ensuite le projet pilote. Nous encourageons les organismes à déployer les outils aux employés. Ces outils peuvent comprendre un logiciel d'accueil et d'intégration que nous offrons en partenariat avec le programme Better Workplace. Il permet à nos employés d'accéder à un outil sur leur bureau qui leur permettra d'approuver les politiques et les procédures de l'organisme. Il leur permet de présenter de façon rigoureuse les étapes que les employés et les gestionnaires doivent suivre pour approbation. Nous sommes aussi entrés en partenariat avec l'organisme e-Work. e-Work se spécialise dans la formation et la préparation des employés et des gestionnaires pour l'évolution de la nature du travail. Si vous n'avez pas encore eu la chance de consulter leur site Web (<http://www.e-work.com/>), vous verrez que c'est un outil très sophistiqué. Il aide à dissiper les craintes associées à l'adoption.

J'ai eu cette conversation bien souvent avec certains de mes partenaires et la plupart d'entre vous, par exemple, ont mentionné que vous aviez une politique en place. Une politique ou un programme est seulement une bonne chose si l'on en fait la promotion, si les gens savent qu'il existe. Très souvent chez les grands organismes où le programme est déjà en place, certains employés n'en sont même pas au courant. Si l'on veut le faire de façon sérieuse, il doit être bien commercialisé.

Un organisme nous a fait part des résultats de son programme. Un peu plus de 100 de ses employés travaillaient à la maison une ou deux fois par semaine pendant 10 mois; voici les résultats. [Diapositive] Voici le nombre de jours économisés, la réduction des déplacements domicile-travail ainsi que le nombre de kilomètres évités. De petits changements entraînent d'importantes répercussions et c'est une façon de le démontrer.

C'était le cas d'une seule entreprise. Et si 10 organismes de votre collectivité en faisaient autant? On commence à voir des choses comme des économies de 4,8 millions de dollars en frais de navettage. Ces gens peuvent dépenser cet argent pour acheter autre chose comme une voiture ou des vêtements. Beaucoup des collectivités avec lesquelles je collabore aux États-Unis sont en période de récession. Ils doivent libérer des fonds pour permettre aux employés de dépenser pour autre chose. Les émissions de CO₂ entraînent de plus en plus un effet somatique. On peut constater un très bon rendement des investissements en ce qui concerne ces programmes.

En résumé, du point de vue municipal, WORKshift est considéré comme étant la marque de fait pour toute chose liée au travail flexible sur le marché. [Diapositive] Il y a plus de 20 entreprises et 600 employés à différents stades de l'adoption. Il y a un engagement croissant d'autres municipalités et régions. Je discute actuellement avec la Ville de Vienne en Autriche et la Ville de Stavanger en Norvège de l'adoption et de la reproduction du modèle du programme WORKshift. Sur la diapositive, il est écrit « Demande présentée au conseil municipal pour financement continu ». Nous savons que la demande a été acceptée.

Quelqu'un a demandé ce qui est plus efficace : la promotion à l'échelle de l'entreprise ou la promotion ciblée? Il est plus efficace de cibler les organismes. Les gens savent déjà qu'ils peuvent faire cela et souvent, ils le font déjà. Il s'agit de convaincre les organismes

d'adopter le programme de façon concrète. Je collabore avec les grandes entreprises pour convaincre leurs décideurs d'adopter ces programmes, plutôt que collaborer directement avec les navetteurs. Nous leur offrons des outils qui leur permettent de choisir les employés qui conviennent le mieux à la participation.

[Diapositive] J'aimerais vous parler un peu de la voie administrative. On parle souvent du triple bilan. Ce que je tente de faire est de me concentrer sur les avantages pour l'entreprise. Quel est le besoin urgent en matière de changement de votre entreprise ou industrie? Il est impossible de vendre un concept comme la réduction des émissions de CO₂ à un organisme qui ne s'en préoccupe pas. En fait, j'ai organisé une table ronde du secteur de l'énergie en septembre. J'ai invité certains de nos partenaires et vendeurs des États-Unis et nous avons rencontré six ou sept compagnies pétrolières et gazières ainsi que leurs chefs d'entreprise. Nous avons commencé à beaucoup parler des économies en immobilier et comment ces organismes aux États-Unis (qui ont adopté le programme WORKshift) économisaient quelques millions de dollars par année en immobilier. Les entreprises du secteur de l'énergie nous ont dit que pour eux, il s'agissait d'une erreur d'arrondissement; c'est-à-dire qu'il faudrait ajouter trois zéros pour attirer leur attention. Ils sont aux prises avec le fait qu'ils sont des organismes en croissance qui n'ont pas suffisamment de biens immobiliers. Ils voulaient que nous parlions du recrutement et du maintien, pas d'épargner de l'argent, car ils s'en moquaient. Il s'agit de découvrir le besoin urgent en matière de changement et d'être très précis dans ses communications.

Pour plusieurs entreprises à Calgary, l'objectif principal est le recrutement et le maintien et c'est l'immobilier qui est le moteur. Il se peut que ce soit différent dans votre collectivité. Je collabore avec la Ville de Vernon en Colombie-Britannique en ce moment. Elle prend des engagements en matière de réduction des émissions de CO₂ et elle devra payer des pénalités si elle n'atteint pas ses objectifs. Pour la Ville, il s'agit de trouver des façons d'éviter ces pénalités. C'est différent dans chaque collectivité.

Je collabore avec un homme aux États-Unis qui travaille pour une grande entreprise de services financiers et nous sommes enchantés de raconter notre histoire en tandem, car il travaille à un endroit où la récession est un grave problème en ce moment et où les gens éprouvent beaucoup de difficultés. Je travaille dans une économie prospère et notre message est le même dans les deux cas. N'est-ce pas intéressant que ces deux programmes soient réussis autant dans un environnement de récession que dans un environnement prospère?

[Diapositive] J'aimerais partager quelques leçons tirées. J'ai fait un rude apprentissage pendant trois ans. Une des leçons tirées est que si un organisme adopte le programme – je les appelle les trois D – les trois D doivent l'autoriser : il faut le directeur général, le directeur financier et le directeur des systèmes d'information; il faut que le conseil de direction crée un mandat stratégique si l'on veut attirer l'attention des cadres intermédiaires. Les cadres intermédiaires seront toujours ceux qui résistent le plus. Ce sont eux qui disent : « C'est excellent que mon directeur financier dise que nous allons épargner beaucoup d'argent en faisant cela, mais c'est moi qui dois vraiment gérer les

activités quotidiennes. » Il faut collaborer avec les cadres intermédiaires pour qu'ils puissent surmonter leurs peurs en ce qui concerne le programme.

L'équipe de base doit comprendre les ressources humaines, le service des TI et un représentant du secteur immobilier. Si un membre de l'équipe est omis de la conversation, le programme sera bloqué. Les trois doivent être à la table et en accord. Je recommande toujours de commencer par un ou deux jours par semaine. Passer d'un bureau dans lequel tous les employés sont toujours assis à leur bureau à des employés qui travaillent toujours de la maison, c'est un grand projet. J'aime voir ces programmes réussir et commencer par un ou deux jours par semaine peut constituer le fondement du succès. Cela met doucement les gens dans la situation et leur permet de surmonter la mentalité « Si je ne vois pas un employé et je ne sais pas sur quoi il travaille, comment savoir qu'il travaille vraiment? » J'ai toujours recommandé aux organismes de faire la promotion du programme, mais que l'adhésion au programme reste volontaire. Il y a des gens qui ont ce que nous appelons des milieux familiaux hostiles. Ils ont des enfants, il se passe beaucoup de choses à la maison ou c'est difficile pour eux de travailler à la maison. Nous ne disons pas que c'est excellent pour tout le monde, donc l'adhésion au programme doit rester volontaire. Les programmes doivent être dirigés par un gestionnaire de programme de l'organisme qui doit communiquer ce message et communiquer les résultats.

Il y a eu beaucoup d'objections intéressantes, y compris : « Comment savoir si mes employés travaillent si je ne peux pas les voir? » Ma réponse à cette question est : « Ne gérez-vous pas une équipe à Toronto? Comment faites-vous pour les gérer? » Il me semble qu'il y a un écart entre le fait que les organismes comprennent qu'ils peuvent gérer des employés qui se trouvent dans des endroits virtuels très éloignés; ils résistent à laisser travailler leurs employés les plus performants à la maison un ou deux jours par semaine. Et si quelqu'un fait une brassée de linge ou promène son chien au cours de la journée? Si l'on se concentre sur les résultats, ce que l'on devrait faire lorsque l'on fixe des objectifs, cela ne devrait pas importer. « Et si quelqu'un volait les informations de l'entreprise? » J'ai une clé USB sur mon bureau dont je peux me servir à n'importe quel moment et sortir du bureau avec la plupart des informations de l'entreprise dont j'ai besoin. Les gens peuvent s'envoyer des documents par courriel à la maison et ils le font souvent.

« Et si trop de personnes s'inscrivent au programme? » C'est toujours une grande inquiétude. Les gens craignent d'ouvrir la boîte de Pandore. « Tout le monde va s'inscrire et nous ne saurons pas comment gérer le tout. » Dans tous les cas, les organismes avec qui j'ai collaboré viennent me dire que trop peu d'employés se sont inscrits. C'est pour cela qu'il est important de faire la promotion du programme.

« Comment s'assurer que le programme est juste? » L'utilisation de quelques-uns des outils logiciels rend le programme juste. Permettez-moi de vous donner un exemple. Notre réceptionniste est venue me voir lorsque nous lançons le programme à Calgary Economic Development et elle m'a dit : « Est-ce que l'on va m'inclure dans l'évaluation? » Ma réponse était que tout le monde est inclus dans l'évaluation. Tout le

monde peut faire se servir des outils pour évaluer leur adéquation. Il est assez évident, compte tenu de la nature de son travail, qu'elle ne pourra pas participer, mais elle se sentait comme si elle faisait partie du processus. C'est une façon de s'assurer que le processus est juste.

J'adore ce commentaire : « Nous sommes uniques, notre entreprise nécessite beaucoup de temps en face à face. » C'est le cas de tous les organismes. Encore une fois, il ne s'agit pas d'autoriser quelque chose, il s'agit de permettre aux gens de travailler où et quand ils sont le plus efficaces.

Chacune de ces objections se traduit environ par la même chose : « Je ne fais pas confiance à mes employés. » Après avoir fait la promotion de ce programme et après avoir collaboré avec des entreprises, des gestionnaires et des chefs d'entreprise pendant trois ans, si je sens qu'un organisme n'a pas une culture de la confiance, je ne travaillerai plus avec eux, car aucune donnée ou preuve que je peux leur offrir ne parviendra à vaincre cette objection. S'ils ne font pas confiance à leurs employés, ils ne peuvent pas participer au programme.

Voilà qui conclut la partie formelle de ma présentation.

Questions et réponses

Q : Pouvez-vous expliquer ce que vous entendiez par économiser des jours au début de votre présentation; pas dans les tableaux, mais leurs résultats?

R : Nous pouvons calculer le nombre d'heures que les gens épargnent en ne faisant pas de navettage. Nous connaissons le temps moyen de déplacement et nous pouvons le traduire en journées de travail. Une journée de travail compte huit heures.

Q : Y a-t-il eu une incidence mesurable sur la productivité?

R : Très peu de recherche a été effectuée en ce qui concerne le calcul de la productivité d'une main-d'œuvre de haut niveau de connaissances. Je pense que nous devons commencer à nous éloigner du mot « productivité »; comment peut-on définir la productivité d'une personne qui est payée pour ses idées et ses pensées? C'est très difficile. Est-ce que c'est productif de s'asseoir à son bureau toute la journée? Est-ce que c'est productif de générer un certain nombre d'idées? C'est toujours très difficile de mesurer la productivité. Je vais répondre à cette question de quelques façons. D'abord, je pense que nous devrions commencer à parler d'efficacité ou d'efficacités. Est-ce que les gens travaillent de façon efficace et efficace au bureau? Est-ce qu'ils produisent des résultats de qualité, peu importe le nombre d'heures qu'ils travaillent?

Nous le mesurons de quelques façons. Nous savons par exemple que les employés redonnent 50 % de leur temps de déplacement à leur employeur lorsqu'ils font du télétravail. Si mon temps de déplacement est d'une heure, je vais redonner 30 minutes à mon employeur. Voilà une augmentation de la « productivité ». On mesure la

productivité dans certains milieux de travail et les centres d'appel en sont un excellent exemple. Lorsque le nombre d'appels que les employés font ou reçoivent est calculé, on constate que le nombre est beaucoup plus élevé chez les employés qui travaillent à la maison que chez les employés qui travaillent dans les centres d'appel. Lorsque les employeurs me demandent comment mesurer la hausse de productivité en ce qui concerne ce programme, je leur demande toujours de façon un peu insolente : « Comment mesurez-vous actuellement la productivité de vos employés de haut niveau de connaissances? »

Q : Pouvez-vous nous parler de la gestion du changement et de la réussite à long terme du programme?

R : En ce qui concerne les entreprises avec lesquelles nous collaborons, la gestion du changement a été une question très importante. Lorsqu'il s'agit de prendre une main d'œuvre qui travaille au même bureau depuis toujours et de les déplacer, c'est une question importante. La communication est essentielle. Pourquoi faisons-nous cela? Quels sont les avantages pour les employés qui sont liés au programme?

Je travaille avec une personne qui se nomme Tim Lerman. Il gérait un programme pour une grande entreprise de services financiers à New York. Il adore raconter comment il s'était présenté avec son nouveau plan de programme, et comment il pensait qu'il serait l'homme le plus populaire de l'organisme, car il allait permettre aux gens de travailler à la maison. Il a constaté que les employés avaient arrêté de lui parler et qu'ils ne voulaient pas s'inscrire au programme. Il a commencé à poser des questions, mais personne ne voulait lui dire ce qui se passait. Six mois plus tard, un des employés du service qui était le plus réticent lui a dit : « Nous sommes prêts, nous adorons le programme et nous voulons participer. » Il lui a demandé pourquoi ils n'étaient pas intéressés avant. Ils pensaient que les gens qui s'inscrivaient au programme allaient se faire licencier.

Il est essentiel de communiquer le changement et les raisons pour lesquelles votre organisme se transforme. Mais nous avons également appris que des changements technologiques doivent se produire, il y a des aspects relatifs à la formation et il y a des changements matériels liés à l'immobilier. C'est un changement très complexe, c'est pourquoi je me désigne comme étant une contrôleur de la circulation aérienne. J'ai une expertise dans chacun de ces domaines. J'entretiens des relations avec des psychologues du travail; nous réunissons les gens afin de permettre aux organismes d'adopter une approche globale à ce changement, car autrement, ces programmes échouent.

Q : Peut-on faire quelque chose pour les collectivités rurales et leur développement économique?

R : Je pense que les collectivités rurales ont beaucoup à gagner en participant à ces programmes. Je collabore avec Calgary Regional Partnership. Quelques-unes de nos villes-dortoirs comme Airdrie et Okotoks s'intéressent beaucoup au programme, car s'ils peuvent réussir à faire en sorte que quelques navetteurs restent dans leurs villes un ou deux jours par semaine, cela veut dire qu'ils feront faire leur nettoyage à sec plus près de

la maison, qu'ils achèteront des sandwiches à la sandwicherie du coin. Un excellent avantage en matière de développement économique est lié à cela. Nous avons aussi été en mesure d'attirer un centre d'appel virtuel à Calgary et ils embauchent des représentants virtuels. Ils ne se soucient pas de l'endroit dans lequel on habite. Pourvu qu'une personne ait un ordinateur et un téléphone, ils peuvent l'embaucher. Il se produit des choses très stimulantes et intéressantes dans une perspective rurale en ce moment, mais je pense que la solution est encore de collaborer avec les employeurs dans la ville qui attirent ces employés afin de convaincre les employeurs à penser autrement. Et si un employé demeure dans une collectivité rurale et qu'il se rend au bureau seulement une fois par semaine, mais qu'il a les compétences que vous cherchez? Il s'agira vraiment de l'élément central de ce changement.

Q : Qu'en est-il de faire la promotion du programme auprès d'organismes qui ont déjà adopté une politique, mais une politique dont les employés ne sont pas nécessairement au courant?

R : Pourquoi les employés ne sont-ils pas au courant? Est-ce que c'est parce que quelqu'un a créé le programme il y a quelques années et les gestionnaires ne voulaient pas que les gens soient au courant, ou est-ce qu'il s'agit d'un simple cas de ne pas le préconiser? Je pense que dans bien des cas, ces programmes sont créés par des employés des ressources humaines. Ils croulent sous la paperasse et le remaniement et ne remontent jamais vraiment à la surface. Je pense que le programme doit devenir un mandat stratégique si l'on veut vraiment que les gens commencent à l'adopter. Encore une fois, il faut avoir le service des TI et un représentant du secteur immobilier à la table et qu'ils comprennent les répercussions sur ces organismes. À moins d'être disposé à en parler et à le promouvoir, le programme est voué à l'échec.

Q : Est-ce que l'on réalise des économies en immobilier lorsqu'il s'agit d'employés qui travaillent à la maison seulement une fois par semaine ou est-ce que c'est seulement le cas si les employés travaillent quatre ou cinq fois par semaine à la maison?

R : La réponse se situe quelque part entre les deux. Il serait difficile de réaliser des économies lorsque les employés travaillent une fois par semaine à la maison. Mais lorsqu'il s'agit d'employés travaillant deux ou trois jours par semaine à la maison, il est possible d'adopter un mode de bureau partagé ou de bureau à la carte, lorsqu'il s'agit d'un différent type de rapport. Les rapports dont on se sert dans le monde immobilier pour le télétravail à temps partiel, à temps plein et occasionnel servent de balises générales. Pour qu'un organisme puisse vraiment réaliser des économies en immobilier, il faut que les employés travaillent de deux à trois jours par semaine à la maison. Encore une fois, c'est pour cette raison que nous demandons aux organismes de mettre le programme à l'essai. Ils ne vont probablement pas dépenser des millions de dollars pour restructurer leurs biens immobiliers dans le cadre de l'essai. Ils cherchent tout simplement à s'habituer à la gestion virtuelle.

Q : Est-ce que vous avez mesuré la réduction des émissions de CO₂ en fonction de la consommation énergétique plus élevée des employés à la maison? Par exemple, monter le chauffage ou le climatiseur lorsqu'ils travaillent à la maison.

R : La réponse est non. C'est difficile. Si quelqu'un trouve le moyen, faites-le-moi savoir. Nous pouvons dire que nous pensons qu'il y a eu une réduction des émissions de CO₂ en raison de la réduction de déplacements. Nous ne savons pas ce qui se passe de l'autre côté; nous ne savons pas si cela veut dire que quelqu'un fait un arrêt supplémentaire à l'épicerie qu'ils auraient faite en rentrant du travail. L'une des choses que j'ai apprises en dirigeant ce programme c'est que l'on peut convaincre les gens de changer leur comportement, c'est la partie facile. Les convaincre de vous dire qu'ils ont changé leur comportement, c'est un tout autre défi. Il est vraiment difficile de faire un suivi; je vais me concentrer sur cela et y travailler cette année.

Q : Comment pouvons-nous développer le projet dans notre région à Montréal? Offrez-vous un soutien technique à l'employeur pour mettre le télétravail en œuvre et quels sont les frais à payer pour obtenir vos services?

R : Ce que je développe cette année et ce sur quoi je passe du temps c'est la mise en production de WORKshift. Au courant des trois dernières années, je me suis concentré sur la prise de conscience et l'engagement, l'aspect éducatif, changer les façons de penser des gens et mettre tout cela à l'essai. Au cours de cette année, nous voulons réfléchir au programme, à savoir, si nous voulons que WORKshift soit un programme autosuffisant, comment allons-nous développer un programme qui peut être adopté par d'autres organismes et municipalités et comment convaincre les parties intéressées de se joindre à la table des négociations? Je le considère comme un écosystème et cette année, nous allons développer l'écosystème. Je me penche en faveur de ce que je qualifie de « franchise sociale », maintenir la marque WORKshift en place et la mettre en place au sein d'autres collectivités à l'échelle mondiale.

En ce qui concerne les frais pour obtenir les services, tout ce que nous avons fait à jour a été offert gratuitement aux entreprises de Calgary. Si vous voulez me rencontrer plus tard, nous pouvons parler un peu de ce à quoi tout cela peut ressembler et comment nous pouvons collaborer.

Q : Sur quoi allez-vous dépenser le montant de 300 000 \$ que le conseil municipal vous a remis?

R : Nous allons prendre le petit programme qui a tenu bon et nous allons l'opérationnaliser. Nous passerons du temps à composer des recettes et à créer un programme qui est autosuffisant.

Q : Quelle portion de la résistance à ces projets provient des employés eux-mêmes, étant donné les questions sociales importantes comme l'isolation, l'absence de la dimension sociale du bureau, ce que la personne qui a posé la question appelle « les discussions autour de la machine à café »? L'impression d'échapper aux promotions, etc.

R : J'ai découvert une statistique fort intéressante l'année passée concernant le profil démographique du navetteur moyen. Cela m'a étonnée. Le navetteur moyen est un homme dans la quarantaine qui occupe un poste de gestionnaire et une formation universitaire. Je pensais que les navetteurs formaient un groupe démographique différent. Cette statistique m'indique que les gens adoptent la technologie pour leur permettre d'avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Je pense que nous abordons cette question de différentes façons. Tout d'abord, c'est un programme à participation volontaire, ensuite, il ne s'agit pas d'une proposition à temps plein. Je n'ai pas noté une résistance de la part des employés, sinon je vois des employés, notamment des employés de la génération Y, qui sont très enthousiastes. Ils sont nés avec des appareils portatifs dans les mains et ils pensent que c'est vraiment un peu fou de devoir monter dans la voiture à 8 h et de rentrer à 17 h. Ils veulent tout simplement les outils nécessaires à la réalisation de leur travail.

Les bébé-boumeurs disent : « Vous voulez que je demeure, avec mes compétences, en tant qu'employé pour les cinq prochaines années, mais je planifiais prendre ma retraite et déménager à Scottsdale, en Arizona. Et si nous essayions de comprendre comment nous pouvons utiliser la technologie pour que je puisse travailler à partir de Scottsdale et pour que vous puissiez profiter de mon expertise? » Je pense qu'il se passe des choses intéressantes du point de vue démographique chez les organismes qui apaisent les inquiétudes que les employés avaient avant.

Q : Est-ce que vous avez mis en place le programme dans un milieu de travail syndiqué?

R : Oui, TELUS l'a fait de façon importante, tout comme la Ville de Calgary, Enmax et la Ville de Vernon. En fait, cela pose beaucoup moins problème que vous le pensez.

Claudie Ouellet : Je vous remercie d'avoir fait une excellente présentation et d'avoir répondu à toutes ces questions.