



Section 5

*Formation, perfectionnement, recrutement et
fidélisation des ressources humaines*



5.0 Formation, perfectionnement, recrutement et fidélisation des ressources humaines

5.1 Aperçu de la section

5.1.1 Objectifs de la section

Cette section tente d'identifier un éventail de stratégies et de pratiques de formation, de perfectionnement, de recrutement et de fidélisation des ressources humaines qui répondent aux besoins en évolution des travailleurs et de l'industrie. Il examine les niveaux et les types de formation actuels et tente d'évaluer les futurs besoins des travailleurs et de l'industrie.

5.1.2 Méthode

La présente section utilise l'information recueillie dans le cadre de cette étude au moyen de *groupes témoins, d'entrevues, d'études de cas et d'enquêtes exhaustives* afin de cerner les diverses pratiques en ressources humaines qu'utilise actuellement l'industrie pour recruter, former, perfectionner et fidéliser ses ressources humaines.

5.2 Programmes de perfectionnement des ressources humaines

5.2.1 Programmes offerts

Les tableaux 5-1 et 5-2 fournissent les détails des programmes offerts par les répondants.

Tableau 5-1 : Types de programmes de formation offerts (réponses au questionnaire court)

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes		
	Conducteurs	Mécaniciens	Employés de soutien
Habilités en communications interpersonnelles	29 %	6 %	12 %
Aptitudes pour le service à la clientèle	71 %	6 %	29 %
Techniques de conduite	76 %	6 %	6 %
Recyclage des conducteurs	76 %	6 %	0 %
Nouvelles technologies	6 %	59 %	53 %
Sécurité et sûreté personnelles	41 %	6 %	18 %
Santé et sécurité au travail	65 %	59 %	47 %
Gestion du stress	24 %	6 %	18 %
Gestion des conflits	29 %	18 %	18 %
Autre	6 %	12 %	6 %

Question : 21(court)



Tableau 5-2 : Types de programmes de formation offerts (réponses au long questionnaire)

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes					
	Conducteur/ Mécanicien	Employé de garage	Admin.	Formateur de conducteurs	Agent de sûreté	Répartiteur
Habilités en communications interpersonnelles	41 %	12 %	18 %	18 %	6 %	35 %
Habilités pour le service à la clientèle	82 %	18 %	53 %	24 %	6 %	47 %
Techniques de conduite	82 %	24 %	12 %	29 %	0 %	24 %
Recyclage des conducteurs	94 %	18 %	12 %	18 %	6 %	18 %
Nouvelles technologies	24 %	24 %	47 %	12 %	0 %	35 %
Sécurité personnelle	35 %	12 %	12 %	24 %	6 %	18 %
Santé et sécurité au travail	76 %	71 %	59 %	35 %	18 %	59 %
Gestion du stress	35 %	12 %	24 %	24 %	6 %	29 %
Gestion des conflits	53 %	24 %	24 %	24 %	0 %	35 %

Question: L65, L66

Les tableaux 5-1 et 5-2 mettent en évidence les réponses qui ne se prêtent pas facilement au rapprochement. Par conséquent, les réponses illustrent séparément la répartition des programmes de formation offerts aux employés des répondants.

La formation reçue par les gestionnaires de l'industrie (tableau 5-3) souligne l'importance accordée au développement d'excellentes habiletés pour les communications interpersonnelles en plus des compétences techniques. Les *habiletés en communications interpersonnelles* et la *gestion des conflits* ont terminé respectivement au deuxième et au troisième rangs, derrière la *santé et sécurité au travail*, parmi les programmes offerts le plus fréquemment aux gestionnaires.

Tableau 5-3 : Types de formation offerte aux directeurs

Formation des directeurs	Pourcentage des répondants
Habilités en communications interpersonnelles	59 %
Aptitudes pour le service à la clientèle	29 %
Techniques de conduite	12 %
Recyclage des conducteurs	9 %
Nouvelles technologies	41 %
Sécurité personnelle	15 %
Santé et sécurité au travail	68 %
Gestion du stress	26 %
Gestion des conflits	47 %

Questions : 2 (court), 65 et 66 (long)

5. 2. 1. 1 Caractère opportun des programmes offerts

Les questionnaires ont confirmé les résultats obtenus dans les groupes témoins et dans d'autres discussions avec les conducteurs. Les priorités pour les conducteurs sont très axées sur le service à la clientèle mais la santé et la sécurité au travail demeurent des facteurs importants. La formation offerte répond bien aux besoins des employés quant aux compétences techniques requises. La grande majorité des employeurs questionnés offrent une formation relative aux exigences fonctionnelles des postes : des compétences en conduite et en service à la clientèle pour les conducteurs, des compétences techniques pour les mécaniciens et des habiletés à gérer les conflits et pour les communications interpersonnelles pour les gestionnaires. Le stress est devenu un facteur important dans l'industrie et les types de formation offerte mettent en évidence la volonté des entreprises à aborder la question de la gestion des conflits. D'ailleurs, les habiletés pour les communications interpersonnelles occupent une place de choix dans les types de formation offerte.



5. 2. 2 Formation et avancement de carrière

La comparaison de la formation offerte aux employés pendant leur première année de service à la formation continue révèle que la formation des conducteurs est très cohérente, indépendamment de l'étape de la carrière du conducteur. Il n'en est pas de même dans les autres postes, surtout le poste de gestionnaire, pour lequel peu d'entreprises offrent une formation pertinente destinée spécialement aux nouveaux employés. De la même façon, les programmes sur la gestion du stress et des conflits occupent une place plus importante dans la formation offerte aux employés existants que dans la formation offerte aux nouveaux employés. En raison des inquiétudes entourant la violence en milieu de travail, plusieurs employeurs cherchent à ajouter une formation sur la violence au travail à leur programme de formation global. À titre d'exemple, Edmonton Transit, le réseau de transport d'Edmonton, a élaboré, en collaboration avec l'université Rutgers, un programme de formation exhaustif sur la violence au travail pour tous les employés. Ce programme est également offert aux nouveaux employés au cours de leur période d'orientation et de formation. De même, l'ACTU a élaboré un programme sur la question avec OC Transpo.

Tableau 5-4 : Formation offerte aux nouveaux employés

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes						
	Gestionnaire	Conducteur / mécanicien	Employé de garage	Admin.	Formateur des conducteurs	Agent de sécurité	Réparateur
Sécurité personnelle	6 %	41 %	0 %	0 %	12 %	0 %	6 %
Santé et sécurité au travail	24 %	71 %	35 %	24 %	29 %	12 %	18 %
Gestion du stress	0 %	29 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Gestion des conflits	6 %	41 %	0 %	0 %	12 %	0 %	0 %
Habilités en communications interpersonnelles	6 %	53 %	6 %	6 %	18 %	0 %	0 %
Compétences pour le service à la clientèle	0 %	76 %	0 %	18 %	18 %	6 %	6 %
Techniques de conduite	0 %	88 %	24 %	6 %	24 %	6 %	0 %
Recyclage des conducteurs	0 %	35 %	6 %	0 %	12 %	6 %	0 %
Nouvelles technologies	18 %	41 %	12 %	24 %	12 %	12 %	24 %

Question : 66 (long)

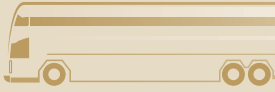


Tableau 5-5 : Formation offerte aux employés en poste

Type de formation	Pourcentage des répondants offrant une formation dans les catégories d'emploi suivantes						
	Gestionnaire	Conducteur/mécanicien	Employé de garage	Admin.	Formateur des conducteurs	Agent de sécurité	Répartiteur
Sécurité personnelle	18 %	35 %	12 %	12 %	24 %	76 %	18 %
Santé et sécurité au travail	71 %	76 %	71 %	59 %	35 %	6 %	59 %
Gestion du stress	29 %	35 %	12 %	24 %	24 %	0 %	29 %
Gestion des conflits	59 %	53 %	24 %	24 %	24 %	6 %	35 %
Habilités en communications interpersonnelles	53 %	41 %	12 %	18 %	18 %	6 %	35 %
Compétences pour le service à la clientèle	41 %	82 %	18 %	53 %	24 %	0 %	47 %
Techniques de conduite	6 %	82 %	24 %	12 %	29 %	6 %	24 %
Recyclage des conducteurs	12 %	94 %	18 %	12 %	18 %	0 %	18 %
Nouvelles technologies	53 %	24 %	24 %	47 %	12 %	0 %	35 %

Question : 65 (long)

5. 2. 3 Étendue de la formation

La formation offerte au cours de la première année de service est beaucoup plus abondante pour les conducteurs et les mécaniciens que pour les autres postes. Cette situation n'est pas surprenante compte tenu des pratiques et de la préférence de l'industrie de combler les postes de gestionnaire, de formateur des conducteurs, d'agent de sécurité, de répartiteur et d'inspecteur par le recrutement à l'interne. Les résultats révèlent que plus du quart des répondants forment leurs nouveaux

employés pendant une longue période de temps, cinq semaines ou plus, pour des postes autres que les employés de garage, administratifs, de vente et de service. En comparaison, plus de 40 pour cent des répondants offrent une formation initiale d'une durée comparable aux conducteurs et aux mécaniciens.

Tableau 5-6 : Durée de la formation des nouveaux employés

Poste	Pourcentage des répondants offrant une formation de la durée suivante			
	0-4 semaines	5 à 8 semaines	9 à 12 semaines	13 semaines ou plus
Gestionnaire	72 %	14 %	10 %	3 %
Conducteur	59 %	41 %	0 %	0 %
Mécanicien	53 %	37 %	0 %	10 %
Employé de garage	88 %	12 %	0 %	0 %
Administratif	83 %	10 %	3 %	3 %
Formateur de conducteurs	64 %	18 %	5 %	14 %
Agent de sécurité	75 %	19 %	0 %	6 %
Répartiteur	75 %	25 %	0 %	0 %
Inspecteur	71 %	14 %	14 %	0 %
Ventes et service	80 %	20 %	0 %	0 %

Questions : 22 (court), 68 (long)

La formation continue a une durée de huit jours ou moins par année. Les formateurs, les inspecteurs et les agents de sécurité semblent plus susceptibles de recevoir une formation d'une durée plus longue que les employés des autres catégories.



Tableau 5-7 : Durée de la formation continue

Poste	Pourcentage des répondants offrant une formation pour la durée suivante			
	0 à 4 jours	5 à 8 jours	9 à 12 jours	13 jours ou plus
Gestionnaire	44 %	48 %	4 %	4 %
Conducteur	43 %	40 %	14 %	3 %
Mécanicien	41 %	45 %	14 %	0 %
Employé de garage	55 %	40 %	0 %	5 %
Administratif	54 %	46 %	0 %	0 %
Formateur de conducteurs	33 %	46 %	17 %	4 %
Agent de sécurité	27 %	47 %	27 %	0 %
Répartiteur	60 %	40 %	0 %	0 %
Inspecteur	0 %	80 %	20 %	0 %
Ventes et service	20 %	80 %	0 %	0 %

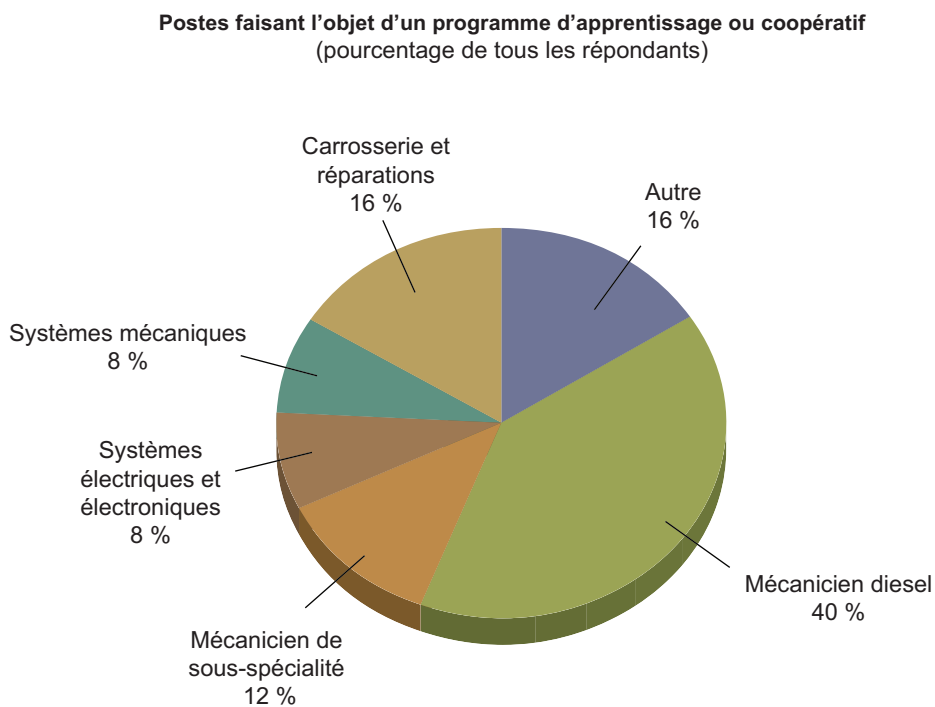
Questions : 23 (court), 69 (long)

5. 2. 4 Programmes d'apprentissage et coopératifs

L'industrie mentionne qu'elle offre des programmes d'apprentissage ou coopératifs, surtout pour les postes reliés à l'entretien, notamment le poste de *mécanicien diesel* (figure 5-1). La catégorie « autre » regroupe :

- Les employés de la technologie de l'information/informatique
- Les soudeurs
- Les mécaniciens commerciaux
- Les analystes des systèmes de gestion
- Les participants aux programmes coopératifs de niveau secondaire
- Les techniciens en environnement ou en ingénierie

Figure 5-1 : Programmes d'apprentissage et coopératifs



La tendance canadienne pour les programmes d'apprentissage a pris un virage positif depuis le milieu des années 1990 en raison d'une augmentation régulière des inscriptions chaque année.

Il y avait 249 837 apprentis enregistrés au Canada en 2003, une augmentation de 80 854 (47,8 pour cent) depuis 1993. Les programmes d'apprentissage du groupe des métiers des véhicules à moteur et de l'équipement lourd, qui comprend plusieurs métiers de l'industrie de l'autobus, comptait 49 657 apprentis enregistrés, une augmentation de 14 747 participants (42,2 pour cent) au cours de la même décennie.



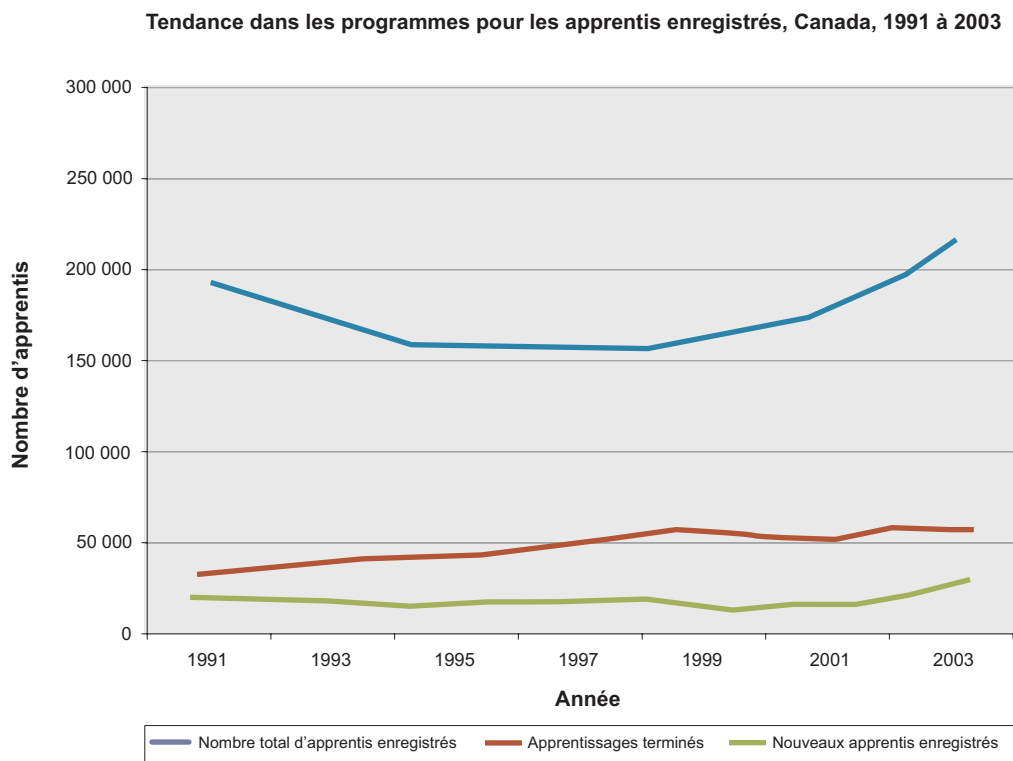
Malgré l'augmentation du nombre d'apprentis enregistrés au groupe de métiers des véhicules à moteur et de l'équipement lourd, le nombre d'apprentis ayant terminé le programme n'a connu qu'une augmentation nominale. Il se situe à 4 050 apprentis reçus par année, en moyenne, depuis dix ans. Ces résultats sont toutefois supérieurs à ceux d'autres groupes de métiers.

Le nombre d'apprentis enregistrés âgés de 40 ans et plus est le groupe qui affiche la plus grande augmentation (167,2 pour cent) pour la période 1993-2003. Cette catégorie comptait 41 721 apprentis enregistrés en 2003, ce qui a porté l'âge moyen des apprentis enregistrés à 30,1 ans, toutes catégories confondues, et à 27,6 ans l'âge moyen des nouveaux apprentis enregistrés.

L'augmentation de 83,16 pour cent des jeunes apprentis enregistrés dans la catégorie des 16 à 24 ans est une autre tendance intéressante. Cette catégorie comptait 82 687 apprentis enregistrés en 2003 (*toutes les données précédentes proviennent de Statistique Canada*). Cette tendance est attribuable, en partie, au fait que les étudiants sont plus conscients que jamais des contraintes économiques auxquelles ils s'exposent s'ils ne poursuivent pas leurs études après le cours secondaire et à une augmentation du nombre de programmes subventionnés par les gouvernements provinciaux visant à encourager les élèves du secondaire à examiner la possibilité de faire carrière dans un métier qui offre un programme d'apprentissage.

Les métiers ont pendant longtemps été considérés comme un choix de carrière inférieur, réservé aux élèves qui ne pouvaient pas aller au collège ou à l'université. Cette perception dénigrante des métiers, qui représenteraient un choix de carrière de second ordre, n'a rien fait pour encourager la participation. Les projets d'éducation et de sensibilisation du public qui mettent l'accent sur les compétences de haut niveau que doivent posséder les travailleurs professionnels d'aujourd'hui ont quelque peu corrigé ces idées fausses. Par exemple, des études ont démontré qu'un mécanicien de véhicule à moteur passe 70 pour cent de son temps à établir un diagnostic, ce qui ne correspond pas du tout à l'image du mécano qui change les bougies ou remplace une courroie de ventilateur.

Figure 5-2 : Tendence dans les programmes pour les apprentis enregistrés, Canada, 1991 à 2003

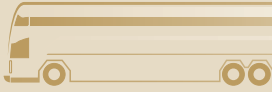


Source : Statistique Canada, *Système d'information sur les apprentis enregistrés*

La structure même du programme d'apprentissage peut travailler à contre courant des besoins de l'industrie. Le processus de qualification est un obstacle en soi. Un rapport du Conference Board du Canada (Rendement et potentiel 2002-2003) décrit les programmes d'apprentissage du pays comme étant « un système complexe qui demande au participant de faire preuve de beaucoup d'initiative ». Il n'y a pas de progression naturelle des études secondaires au programme d'apprentissage, comme il y a en a pour les études collégiales ou universitaires.

Les travailleurs enregistrés à ce programme profitent généralement de conditions de travail positives et sont peu exposés aux éléments indésirables de l'extérieur tels que la chaleur, le bruit et le froid. Cependant, plusieurs participants estiment que le travail par quarts a des incidences négatives sur leur capacité à recruter des travailleurs compétents car certaines industries connexes offrent des heures de travail régulières et un salaire élevé.

L'appui aux programmes d'apprentissage était mitigé chez les membres. Au cours de l'étude, plusieurs parties prenantes ont manifesté des inquiétudes quant aux coûts élevés que doivent engager les employeurs pour mettre sur pied et exploiter un programme pour ensuite voir les apprentis aller travailler pour une entreprise offrant un salaire plus élevé une fois le programme d'apprentissage terminé. Il a été



noté dans une étude mixte de l'ACTU/CCTP que les répondants au questionnaire sur les programmes d'apprentissage ne possédaient pas de politique de remboursement pour les apprentis qui quittent l'entreprise dès l'achèvement du programme d'apprentissage.

L'étude conclut également que les répondants n'effectuent pas d'évaluation rigoureuse des avantages du programme. Aucun programme ni entreprise interrogé n'utilise de processus d'évaluation pour mesurer le rendement des investissements qu'a exigé la mise sur pied de tels programmes.

L'étude a aussi permis de constater l'absence de technologies d'apprentissage électroniques pour répondre aux besoins en formation technique. Aucun des répondants ne possède de stratégie d'apprentissage électronique. Il a été démontré que l'apprentissage en ligne prend moins de temps et coûte moins cher que la formation par des méthodes traditionnelles. Les recherches ont permis de conclure que la formation par ordinateur se traduit par des économies de temps de 20 à 80 pour cent. L'économie de temps moyenne est de 40 à 60 pour cent, sans perte de l'efficacité de la formation.

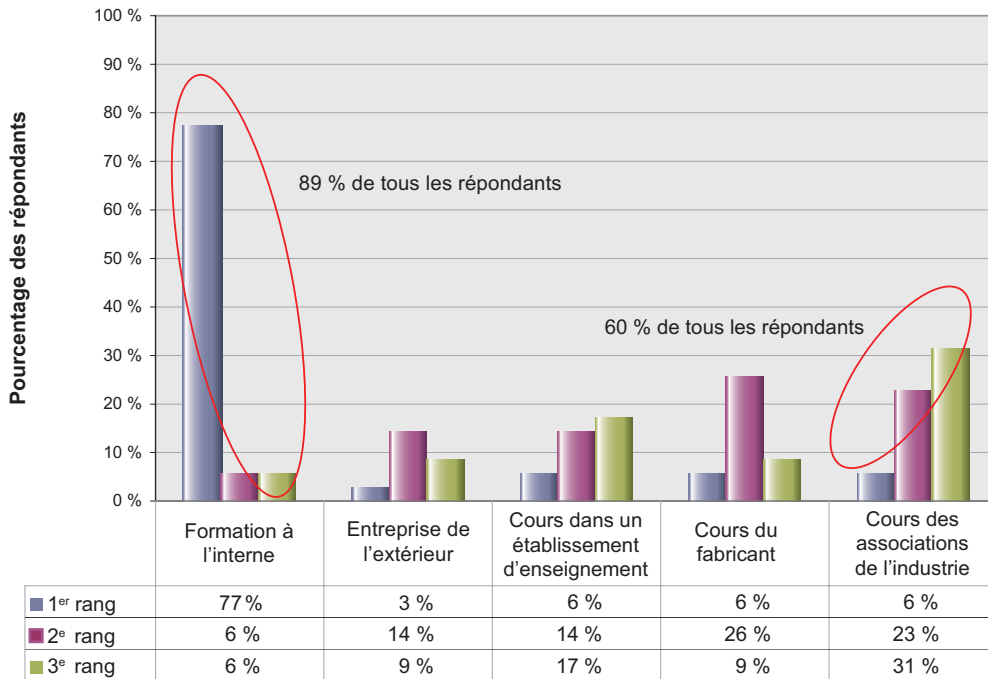
De plus, les employeurs ne sont souvent pas informés des crédits d'impôt et/ou des programmes d'encouragement du gouvernement fédéral et autres visant à favoriser la prestation de programmes d'apprentissage.

Dans son rapport de 2006 sur les programmes d'apprentissage au Canada, le Conseil canadien sur l'apprentissage a déclaré que le marché des apprentissages souffre plus de l'hésitation des employeurs à participer que d'une pénurie d'apprentis potentiels. L'industrie de l'autobus doit élaborer des stratégies pour démentir cette observation et profiter de cette ressource sous-utilisée.

5. 2. 5 Programmes de formation et de prestation de la formation les plus populaires

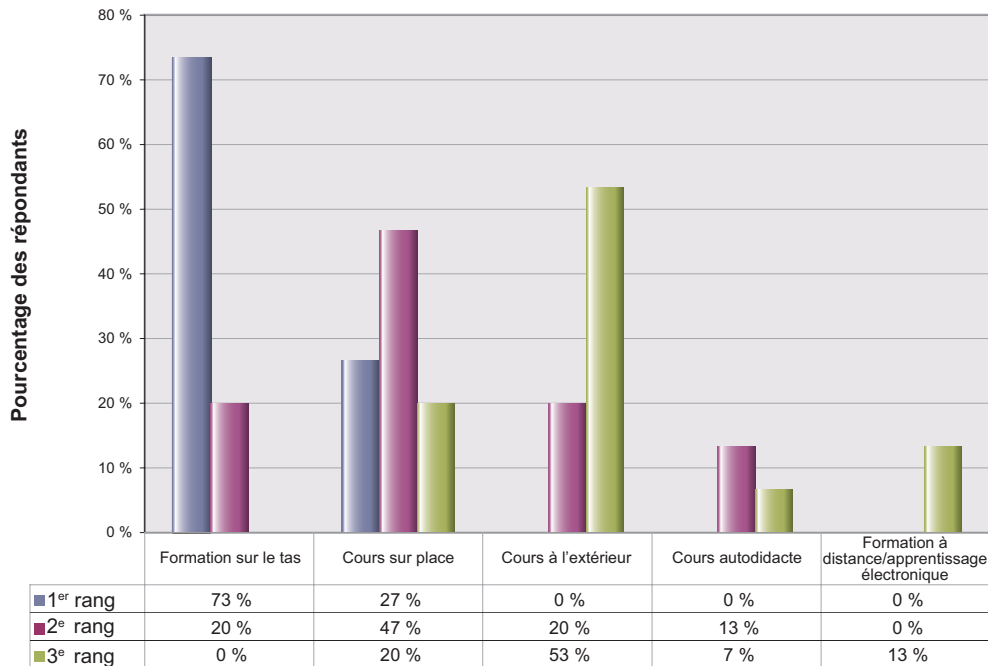
Dans ses précisions sur les méthodes de choix pour élaborer les programmes de formation et en assurer la prestation, l'industrie a indiqué qu'elle préfère de loin utiliser des programmes élaborés à l'interne par ses propres employés (*figure 5-3*). Les associations de l'industrie ont été identifiées comme la principale source externe de programmes de formation. Les répondants ont aussi indiqué que les formations offertes à l'extérieur de l'entreprise, comme par exemple les cours offerts par les fabricants ou les établissements d'enseignement, jouent un rôle important dans les activités de formation de l'industrie. Les répondants ont indiqué qu'ils préféreraient nettement la formation sur place et en classe pour la prestation de leurs programmes (*figure 5-4*).

Figure 5-3 : Mécanismes d'élaboration et de prestation de la formation les plus utilisés



Questions : 19 (court) et 60 (long)

Figure 5-4 : Modes de prestation de la formation les plus efficaces



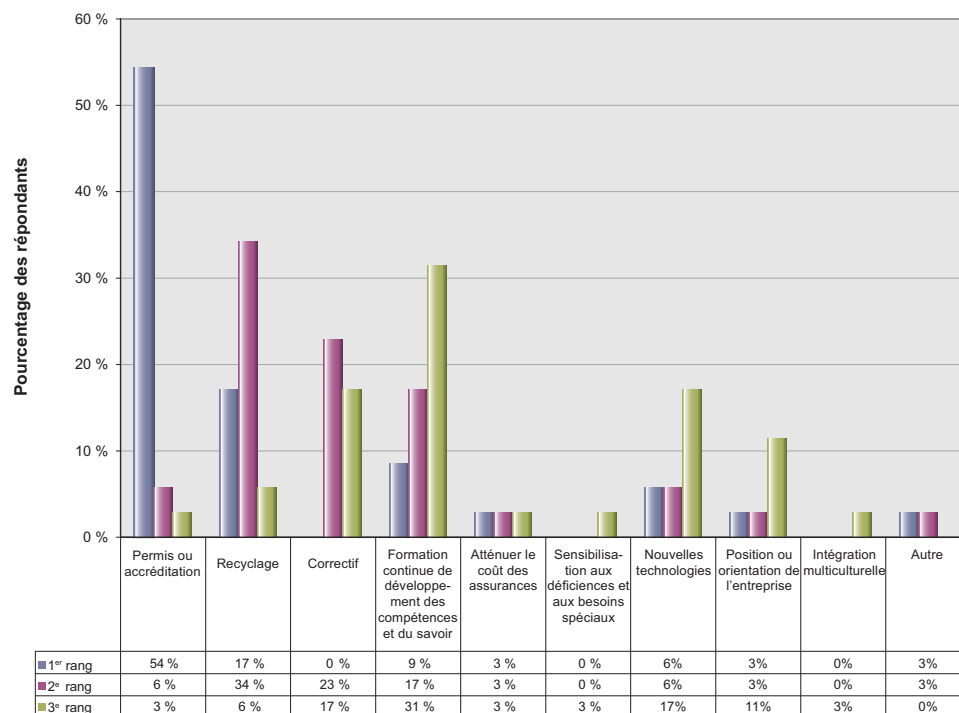
Questions : 62 (long)



5. 2. 6 Raisons d'offrir la formation

La formation est surtout offerte pour satisfaire aux exigences d'accréditation ou d'obtention de permis (figure 5-5). Par contre, il est intéressant de constater que la deuxième et la troisième raisons en importance justifiant la prestation d'une formation sont le recyclage et la formation dans le cadre d'un programme de formation continue pour le développement des compétences et du savoir, car cela confirme qu'il est important pour les employeurs d'investir dans la formation

Figure 5-5 : Raisons principales d'offrir une formation



Questions : 20 (court) et 64 (long)

5. 3 Changements en matière de compétences requises au sein de l'industrie

Les parties prenantes ayant participé à l'étude ont ajouté la gestion efficace du stress et la réduction des craintes pour la sécurité personnelle aux compétences requises. Le service à la clientèle, les communications et les compétences techniques demeurent toutefois des éléments importants. Le leadership, la planification stratégique, le marketing et les aptitudes en communications gagnent en importance pour les gestionnaires. Le tableau 5-8 résume les réponses des participants aux questions sur les compétences et les habiletés principales qui seront exigées au cours des 5 à 10 prochaines années, par poste.

Tableau 5-8 : Principaux besoins en compétences/habilités qui se feront sentir au cours des 5 à 10 prochaines années

Conducteur	Répartiteur	Administratif
Communications	Flair pour les conventions collectives	Capacités analytiques
Règlement des conflits	Communications	Communications
Service à la clientèle	Service à la clientèle	Service à la clientèle
Gestion du stress	Gestion du stress	Innovation
Capacité de conduire	Habilités pour les communications interpersonnelles	Habilités pour les communications interpersonnelles
Habilités pour les communications interpersonnelles	Relations de travail	Fonctionnement multitâche
Notions de calcul	Fonctionnement multitâche	Règlement de problèmes
Respect de la diversité	Connaissance de la réglementation	Habilités techniques
Connaissances de la technologie/informatique	Connaissance des zones desservies	Connaissance de la technologie/informatique
	Connaissances de la technologie/informatique	
	Gestion du temps	
Mécanicien	Employé de garage	Formateur des conducteurs
Habilités en informatique	Communications	Communications
Nouvelles technologies	Service à la clientèle	Gestion de l'information
Aptitudes en relations humaines	Gestion du stress	Habilités pour les communications interpersonnelles
Règlement de problèmes	Habilités pour les communications interpersonnelles	Organisation
Compétences techniques	Règlement de problèmes	Aptitudes en relations humaines
Gestion du temps	Habilités techniques	Techniques de présentation
Dépannage	Connaissances de la technologie/informatique	Conduite professionnelle
Habilités en informatique	Gestion du temps	Évaluation des habiletés
Nouvelles technologies		Connaissances de la technologie/informatique
		Méthodes de formation



Formation dirigée par l'industrie

Camo-route, le conseil sectoriel du transport du Québec, a accompli beaucoup de progrès dans l'amélioration du lien entre les compétences requises par l'industrie du transport et la capacité et les aptitudes des établissements d'enseignement à offrir des programmes éducatifs qui répondent aux besoins.

Camo-route, en collaboration avec les ministères québécois de l'Éducation et du Transport, la Société de l'assurance automobile du Québec et deux commissions scolaires, a aidé à créer un modèle de gestion mixte de la prestation de la formation au Centre de formation en transport de Charlesbourg et au Centre de formation du transport routier Saint-Jérôme, afin d'assurer que ces établissements offrent une formation qui répond aux besoins de l'industrie.

Agent de sécurité	Gestionnaire
Flair pour les conventions collectives	Gestion des opérations / systèmes
Communications	Communications
Habilités d'adaptation	Accent sur le service à la clientèle
Gestion de l'information	Éthique et valeurs
Habilités pour les communications interpersonnelles	Responsabilité fiscale
Organisation	Innovation
Connaissance de la réglementation	Habilités pour les communications interpersonnelles
Pratiques en matière de sécurité	Relations de travail
Connaissance de la technologie/informatique	Leadership
	Marketing
	Habilités pour les relations humaines, la négociation et le mentorat
	Pratiques en matière de sécurité
	Connaissance de la technologie/informatique

Question : 22 (long)

5. 3. 1 Choix pour l'élaboration et la prestation de la formation

La préférence accordée à l'élaboration et la prestation des programmes de formation sur place révèle l'existence d'un vaste bassin de connaissances au sein des entreprises. Plusieurs entreprises élaborent des programmes de formation semblables en même temps sans profiter des vastes connaissances que possède l'industrie. Il serait pourtant possible de profiter de l'expérience des autres parties prenantes de l'industrie qui connaissent les mêmes inquiétudes, et même d'unir les efforts de chacun afin d'élaborer et d'assurer conjointement la prestation du programme. Les normes professionnelles nationales (NPN) et les programmes d'agrément et d'accréditation mis sur pied par le CCTP ont pour objet d'harmoniser la formation et la reconnaissance professionnelle dans tous les sous-secteurs de l'industrie.

5. 3. 2 Le rôle des établissements tiers

Plusieurs parties prenantes de l'industrie examinent de plus près le rôle des établissements d'enseignement publics et privés dans l'élaboration et la prestation des programmes de formation. La formation des mécaniciens et des techniciens se fait déjà souvent en collaboration avec un établissement d'enseignement. À titre d'exemple, en juin 2006, l'Institut de technologie de la Colombie-Britannique (BCIT) et le réseau de transport de la grande région de Vancouver (TransLink), de même que l'entreprise Coast Mountain Bus et les membres du syndicat des Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA) ont signé un mémoire d'entente pour l'élaboration, la construction et l'exploitation d'un centre d'entretien et de formation sur l'équipement lourd. « Il s'agit d'un nouveau centre d'entretien et de formation sur l'équipement lourd efficace et de pointe où les travailleurs compétents et les élèves des métiers de l'automobile peuvent travailler et apprendre ensemble. Ce centre

commun aidera TransLink et BCIT à réduire leurs coûts, et la Colombie-Britannique à développer une certaine autonomie pour combler ses propres besoins dans les métiers fortement en demande à l'échelle de la province » a déclaré Malcolm Brodie, président de TransLink (communiqué de presse, le 13 juin 2006).

5. 3. 3 Coûts de la formation

Les employeurs offrent souvent la même formation à tous les conducteurs, les nouveaux comme les conducteurs d'expérience, car la formation, les pratiques d'exploitation et les technologies varient beaucoup au sein de l'industrie. L'utilisation de pratiques et de technologies non harmonisées au sein de l'industrie a entraîné une augmentation des coûts de formation de la main-d'œuvre pour toute l'industrie. La redondance de la formation pour les travailleurs d'expérience ne fait qu'augmenter inutilement les coûts.

Conscient du problème, le CCTP travaille en collaboration avec l'industrie afin de créer un programme national d'accréditation qui reconnaît la formation donnée par l'employeur qui satisfait ou dépasse les normes professionnelles nationales.

Les pratiques actuelles de certains réseaux urbains mettent en évidence diverses méthodes de réduire les coûts de la formation de nouveaux conducteurs. Certains réseaux continuent à offrir une formation sur place tandis que d'autres ont décidé de refiler les coûts au candidat en imputant des coûts pour le service et en octroyant le contrat de prestation à un sous-traitant. De même, la décision de payer ou de ne pas payer les candidats pendant leur formation ou de garantir un poste ou un nombre minimum d'heures de travail par semaine à la fin du programme varie d'un employeur à l'autre. Il va sans dire que chaque réseau a choisi la méthode qui lui assure le meilleur caractère concurrentiel possible sur le marché.

5. 4 Rémunération et avantages sociaux

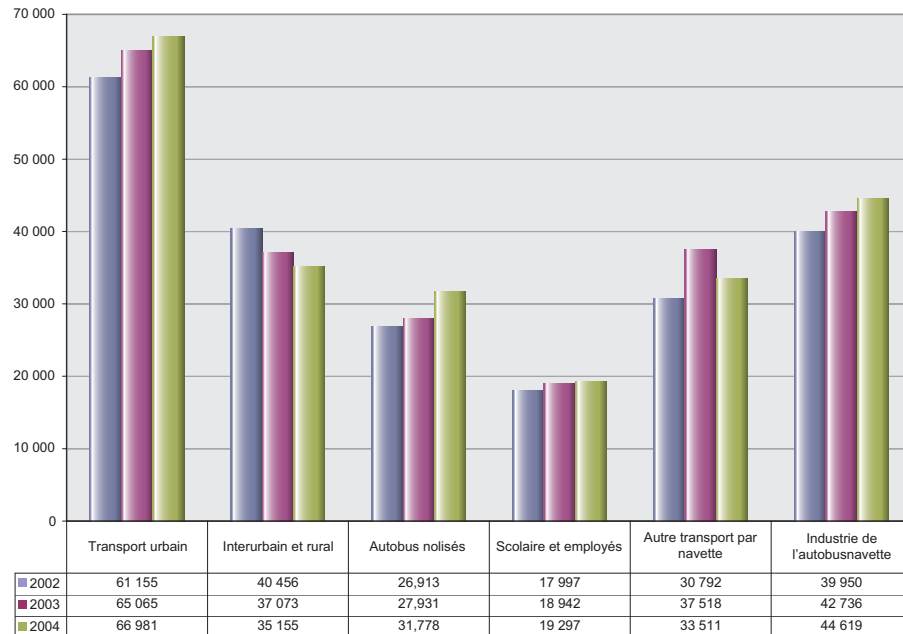
5. 4. 1 Rémunération

Les derniers chiffres de Statistique Canada révèlent une augmentation du salaire moyen dans les sous-secteurs urbain, scolaire et nolisé et une baisse dans le sous-secteur interurbain et rural. Cependant, en raison des différences dans la composition des sous-secteurs d'une année à l'autre révélées par Statistique Canada, les tendances indiquées dans la figure 5-6 doivent être vues comme des estimations. Les figures mettent aussi clairement en évidence la différence dans la rémunération globale (comprenant le salaire, les avantages sociaux et les autres paiements tels que la sous-traitance, la formation, les uniformes et les repas) d'un sous-secteur à l'autre (figure 5-6). Les réponses aux questionnaires utilisés dans cette étude révèlent aussi que l'échelle salariale varie beaucoup d'un poste à l'autre et d'une entreprise à l'autre du sous-secteur, et qu'il y a beaucoup de chevauchement des échelles salariales, de sorte que le sous-secteur urbain n'offre pas toujours le salaire le plus élevé et le sous-secteur du transport scolaire n'offre pas toujours le salaire le moins élevé.



Figure 5-6 : Rémunération annuelle moyenne des employés

Rémunération annuelle moyenne des employés



Source : Statistique Canada, données préliminaires du bulletin Transports terrestre et maritime, 2006

5. 4. 2 Avantages sociaux

La grande majorité des répondants offrent aux employés une gamme complète d'avantages sociaux. En plus des avantages habituels tels que l'assurance santé, l'assurance dentaire, le régime de retraite et les prestations d'invalidité ou les programmes d'assistance aux employés, les répondants offrent aussi d'autres avantages, notamment :

- Des installations de conditionnement physique sur place.
- Des titres de transport gratuits.
- Le désamorçage de situations critiques.
- Une allocation pour les vêtements ou les outils.
- Le paiement des frais de scolarité.
- Un programme d'achat d'ordinateur.

Les répondants ont nommé les programmes suivants en réponse à la question sur les avantages sociaux qui pourraient vraisemblablement être ajoutés à leur programme actuel au cours des trois prochaines années :

- Des jours de congé de maladie pour la famille.
- Le maintien du salaire malgré les prestations de santé et sécurité au travail.
- Un programme de reconnaissance et de récompense.

- Un partage accru des dépenses du programme d'avantages sociaux.
- Des prestations de maladie à long terme.
- Des programmes de promotion des modes de vie sains.
- Un agrément de conducteur professionnel.
- Des cours d'amélioration des habiletés de conducteur pour les familles.

Les répondants ont reconnu la nécessité et la valeur d'offrir des programmes d'avantages sociaux intéressants afin d'être des employeurs concurrentiels et de fidéliser leurs employés.

Il importe toutefois de préciser que les avantages sociaux susmentionnés sont habituellement offerts aux travailleurs syndiqués. Les avantages sociaux sont susceptibles d'être plus limités en nombre et en envergure dans les sous-secteurs des autobus scolaires et des autobus nolisés.

5. 5 Principaux enjeux du recrutement et de la fidélisation

5. 5. 1 Recrutement

La recherche effectuée dans le cadre de l'étude a révélé que l'industrie recrute avec soin. Les réseaux urbains sont passés maîtres dans le recensement des candidats idéaux parmi toutes les candidatures reçues. Le sous-secteur du transport scolaire connaît beaucoup de succès dans le recrutement continu de candidats pour le poste de conducteur, qui est toujours difficile à combler. Les différents fournisseurs de services des sous-secteurs ont démontré qu'ils peuvent combler leurs propres besoins à force d'initiative et d'ingéniosité.

Il y a toutefois des signes qui révèlent que la situation va se corser. Plusieurs entreprises du sous-secteur urbain sont en train de constater que les avantages concurrentiels d'antan, c'est-à-dire la stabilité, un bon salaire et de bons avantages sociaux, ne réussissent plus à attirer autant de candidats. Le sous-secteur de transport scolaire éprouve lui aussi de la difficulté à combler ses postes. La pénurie sévère de mécaniciens est en train de se faire sentir à l'échelle de l'industrie. Les candidats aux postes techniques tels que planificateurs et horairistes sont rares. L'évaluation faite par les répondants de leur capacité actuelle à combler leurs besoins a mis au jour certaines difficultés :

- Attirer les mécaniciens, surtout dans les métiers spécialisés.
- Recruter des surveillants et des gestionnaires.
- Recruter des conducteurs possédant les compétences nécessaires.
- Embaucher des répartiteurs, des horairistes et des planificateurs compétents.

L'attrait de l'emploi dans le sous-secteur du transport scolaire

- *Des horaires et un calendrier de travail qui ressemblent de près aux heures d'école (caractère saisonnier et congés) et qui facilitent le travail avec les enfants d'âge scolaire et la prestation des soins qu'ils exigent.*

Raisons ne favorisant pas l'emploi dans le sous-secteur urbain

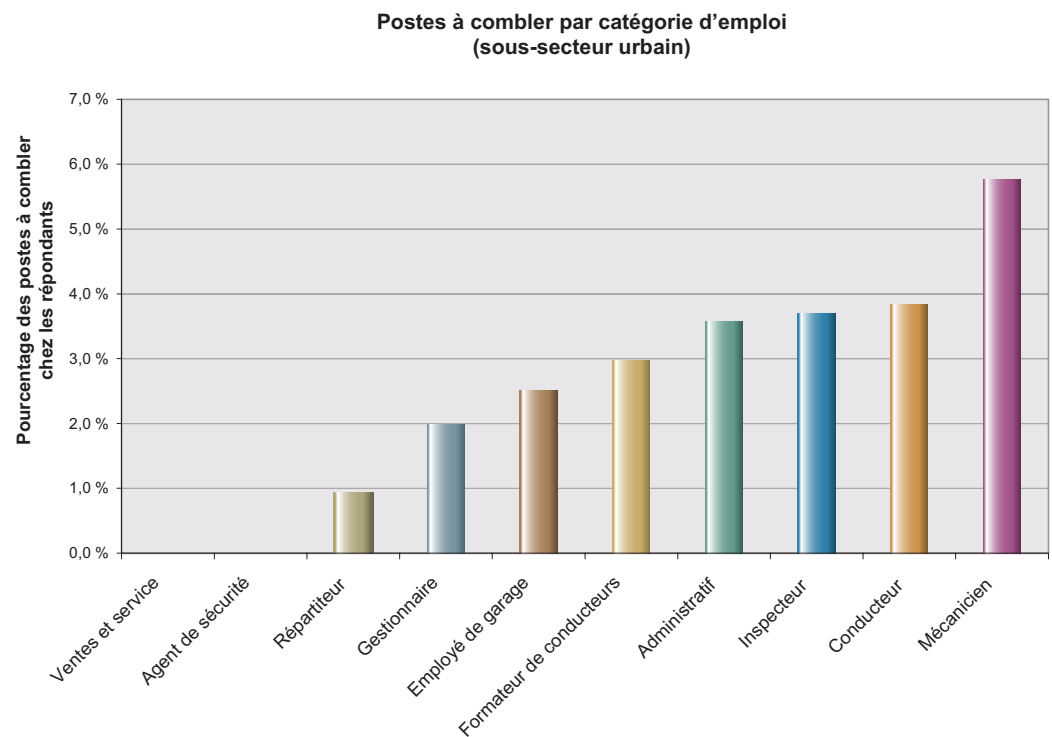
- *Des horaires de travail fractionnés, irréguliers et imprévisibles qui entrent en conflit avec les obligations familiales.*
- *Les risques personnels associés aux horaires et aux circuits habituellement confiés aux nouveaux conducteurs : le travail de nuit et/ou dans des quartiers où le taux de criminalité est élevé.*

Source : groupes témoins d'intervenants de l'industrie



Les répondants du sous-secteur urbain ont précisé le nombre de postes à combler au sein de leurs entreprises (*figure 5-7*). Le travail de mécanicien est la tâche où il y a le plus de postes à combler (5,8 pour cent), un chiffre qui confirme les inquiétudes des groupes témoins de l'industrie et des participants aux entrevues à propos de la pénurie de mécaniciens compétents. Une étude sur les endroits où les postes sont le plus susceptibles d'être vacants conclut que les entreprises où les travailleurs doivent posséder des compétences techniques précises (p. ex., mécaniciens qualifiés), qui connaissent le taux de roulement le plus élevé, qui offrent un faible salaire et où les employés ne sont pas syndiqués sont les plus vulnérables (Morissette and Zhang, 2001).

Figure 5-7 : Postes à combler chez les répondants



Questions: 16 (Court) 14 et 41 (long)

5. 5. 2 Absentéisme

5. 5. 2. 1 Facteurs menant à l'absentéisme

Les répondants des différents sous-secteurs ont fourni plusieurs facteurs pouvant causer de l'absentéisme. Ces facteurs peuvent être classés en quatre grandes catégories : les problèmes de santé physique, les raisons de structure (l'absentéisme volontaire causé ou encouragé par les pratiques ou les politiques organisationnelles), les problèmes de santé mentale (p. ex., le stress) et les problèmes familiaux. Voici quelques exemples des causes d'absentéisme liées à la structure de l'entreprise :

- L'impossibilité pour les travailleurs d'obtenir un congé sur demande ou si nécessaire (en général à cause des heures de travail).
- L'insatisfaction de l'employé au travail et l'absence d'un sentiment d'appartenance ou d'être valorisé.
- Des programmes de gestion de l'absentéisme qui ne répondent pas aux besoins.
- Des programmes de congé généreux qui facilitent l'abus des avantages.
- L'incapacité de discipliner les employés qui s'absentent du travail inutilement.

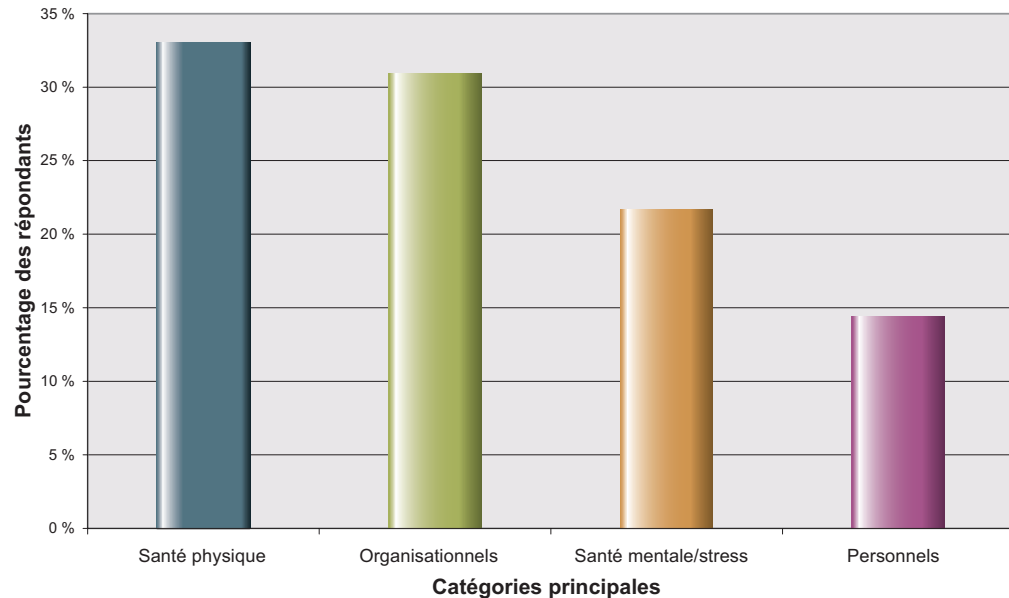
5. 5. 2. 2 Stratégies pour réduire l'absentéisme

L'absentéisme peut engager des coûts importants pour une entreprise et est souvent une source de problèmes au sein de l'industrie de l'autobus. L'absentéisme peut parfois dépasser les 10 pour cent, dans certains cas. Par contre, en général, l'analyse des résultats de la recherche n'a mené à aucune conclusion, n'a fourni aucune explication quant à la nature du problème ayant causé l'absentéisme et ne peut certainement pas apaiser les craintes que certaines entreprises éprouvent face à cette tendance à l'absentéisme.



Figure 5-8 : Causes de l'absentéisme

Principaux facteurs causant de l'absentéisme



Questions : 9 (court) et 34 (long)

Les solutions possibles suivantes donnent des résultats chez les répondants, surtout lorsqu'elles sont intégrées aux programmes de gestion des présences :

Santé physique et mentale

- Offrir des programmes de santé et de bien-être et d'allègement du stress.
- Offrir un travail modifié aux personnes capables de l'accepter.
- Créer des protocoles et des pratiques, comprenant un désinfectant pour les mains, aux conducteurs et autres employés en contact avec le public, afin de freiner la propagation des maladies.

Facteurs organisationnels

- Former les gestionnaires et les employés afin d'améliorer le moral (les répondants ont fait état d'une réduction de 80 pour cent de l'absentéisme lié au moral).
- Offrir des programmes d'aide aux employés.
- Surveiller les heures de travail.
- Offrir une plus grande souplesse dans les heures de travail.
- Offrir une reconnaissance ou des bonis pour les bons dossiers de présence.
- Offrir des thérapies aux personnes absentes.

Certains membres de l'industrie ont récemment commencé à établir un lien entre l'absentéisme et la conciliation travail famille. Dans certaines entreprises, la conciliation travail famille est étroitement liée à la gestion de l'absentéisme. Dans

d'autres entreprises, l'absentéisme est un reflet de la vie moderne, surtout dans le sous-secteur urbain, où les quarts de travail fractionnés et le travail de fin de semaine sont courants.

Bien que l'industrie n'en soit qu'aux premières étapes du règlement de ce problème, certaines entreprises ont mis sur pied des mesures correctives :

- Un mémoire d'entente entre la direction et le syndicat pour la création d'un comité mixte sur la question de la conciliation travail famille.
- Une formation en affaires pour tous les employés.
- Des horaires de travail différents offrant des jours et des heures variables.

5. 5. 3 Fidélisation

Le recrutement d'employés étant de plus en plus ardu dans ce marché très concurrentiel de la main-d'œuvre, la fidélisation accrue des employés pourrait offrir un avantage stratégique aux entreprises, qui doivent aussi connaître les raisons qui motivent les employés à quitter l'entreprise.

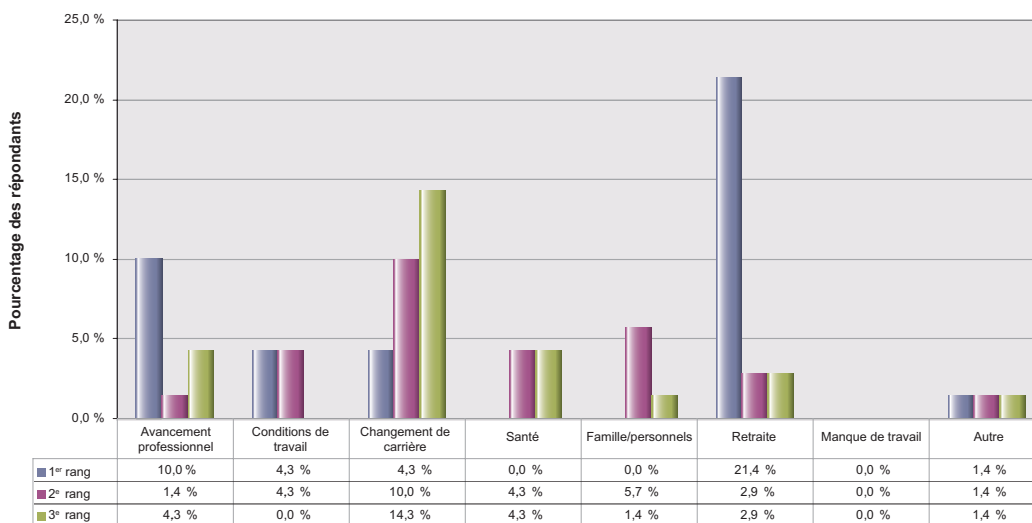
5. 5. 3. 1 Raisons qui motivent les employés à quitter

Il y a de nombreuses raisons qui motivent les employés et les gestionnaires à quitter une entreprise. La raison la plus souvent invoquée par les répondants à l'étude est la retraite (*figures 5-9, 5-10, 5-11*). La retraite peut être retardée mais ses conséquences sont importantes pour l'industrie car elle est inévitable.

Outre la retraite, l'avancement professionnel et le changement de carrière sont les principales raisons de quitter un emploi. Les problèmes de santé, y compris les problèmes associés aux conditions de travail, contribuent également aux départs anticipés, surtout chez les mécaniciens.

Figure 5-9: Départ des gestionnaires

Motifs de départ des gestionnaires



Questions : 15 (court) et 51 (long)

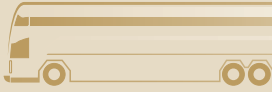
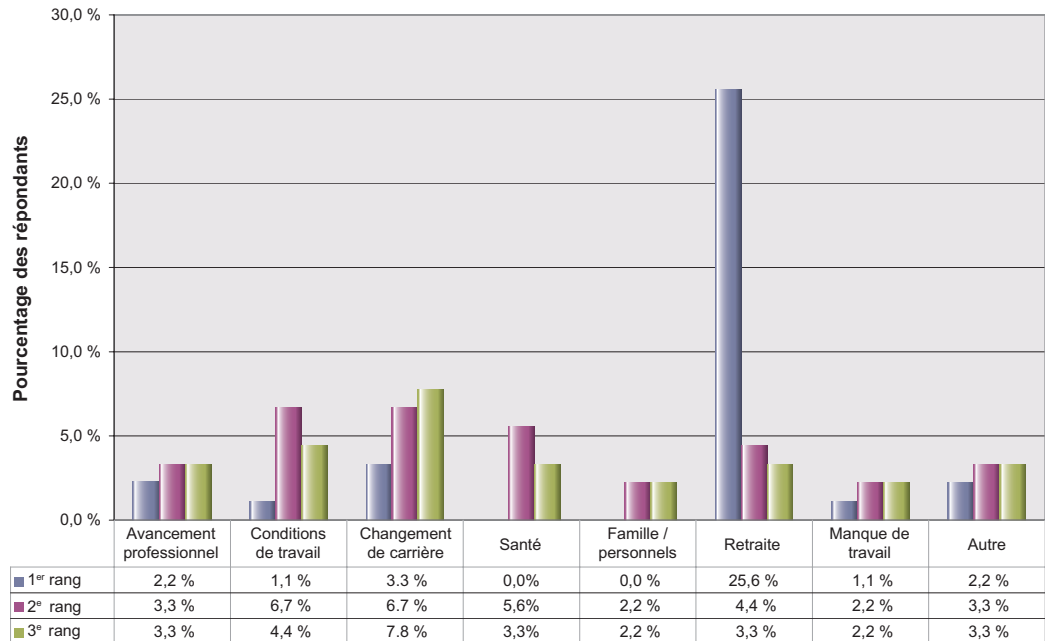


Figure 5-10 : Départs des conducteurs

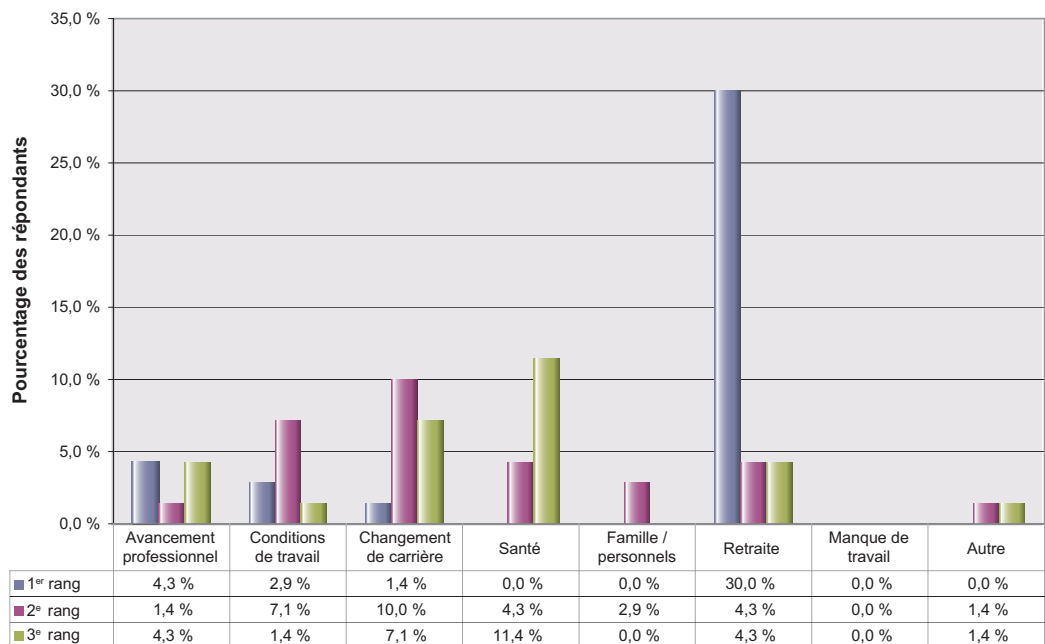
Motifs de départ des conducteurs



Questions : 15 (court) et 51 (long)

Figure 5-11 : Départs des mécaniciens

Motifs de départ des mécaniciens



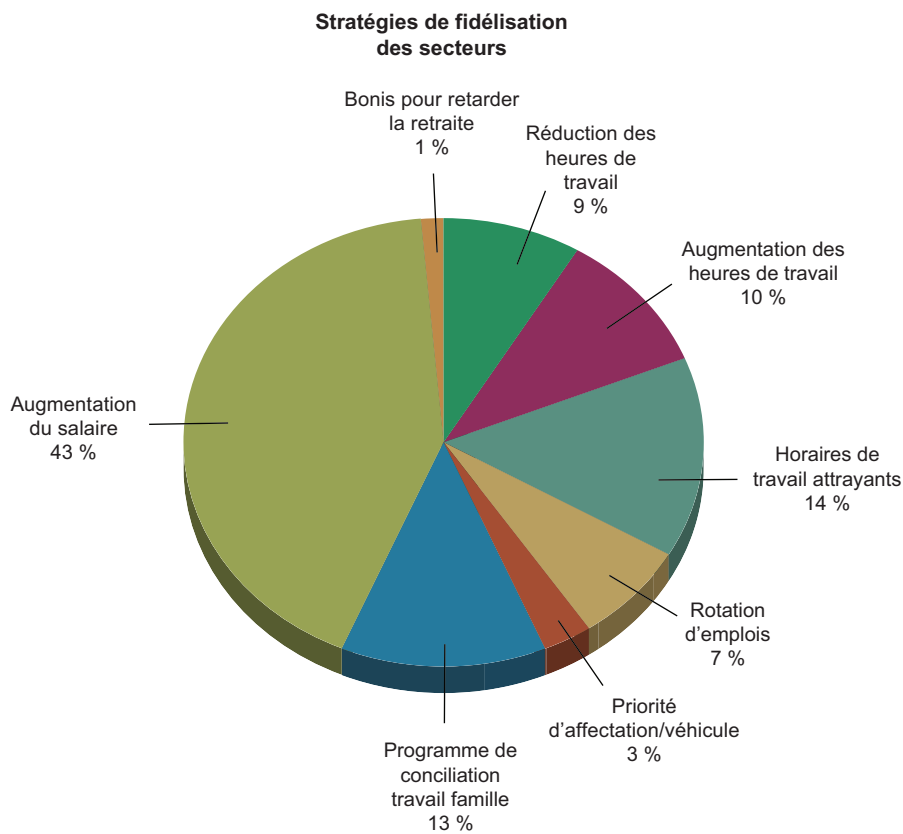
Questions : 15 (court) et 51 (long)

5. 5. 3. 2 Stratégies de fidélisation

Conscients de l'importance de la fidélisation, les répondants ont mis sur pied plusieurs stratégies de fidélisation. L'augmentation de salaire est de loin la stratégie la plus populaire dans tous les sous-secteurs (*figure 5-12*). Les répondants utilisent cette stratégie dans toutes les catégories d'emploi et elle est la stratégie la plus populaire dans toutes les catégories.

Le recours à l'augmentation de salaire pour contrer le départ des employés comporte plusieurs risques, surtout dans un marché de la main-d'œuvre concurrentiel. Bien que les augmentations de salaire soient nécessaires pour conserver un caractère concurrentiel, elles n'éliminent pas la cause fondamentale du départ et elles contribuent à augmenter les coûts.

Figure 5-12 : Stratégies de fidélisation pour toutes les catégories d'emploi



Questions : 15 (court) et 51 (long)



La future vitalité du secteur du transport repose sur une planification soignée de la relève. La planification de la relève réunit plusieurs éléments clés, notamment :

- *Reconnaître le besoin et obtenir l'engagement des dirigeants.*
- *Élaborer un plan qui scénarise le remplacement, comprenant la formation et le chevauchement, prévoit les imprévus (p. ex., les démissions soudaines) et comprend des responsabilités de mentorat.*
- *Effectuer les investissements nécessaires.*
- *Assurer le dynamisme du plan en le mettant à jour régulièrement et en évaluant régulièrement son efficacité.*
- *Documenter le plan et les procédures, les activités permanentes, les réalisations et les leçons tirées.*

Source : Association des transports du Canada, 2002.

Les horaires de travail attrayants sont la stratégie de fidélisation la plus populaire chez les répondants, après l'augmentation de salaire. Plusieurs répondants songent à offrir un autre type d'horaire de travail (p. ex., la semaine de quatre jours) afin de rendre les postes plus attrayants et concurrentiels. Ce type d'horaire de travail est souvent inscrit dans le cadre d'un programme de conciliation travail famille. Les études ont révélé qu'une plus grande souplesse au travail contribue énormément à créer un environnement de travail attrayant pour les travailleurs, sain et satisfaisant (Conseil canadien de développement social, 1999).

5. 5. 4 Renouveau des effectifs

L'industrie connaîtra un énorme renouvellement de ses effectifs au cours des prochaines années à cause du vieillissement d'une part importante de ses travailleurs. La nécessité de planifier la relève à tous les niveaux de l'industrie est évidente, mais la réaction de l'industrie est plus lente. En effet, les résultats des groupes témoins et des entrevues révèlent que l'industrie commence tout juste à entreprendre la tâche de planifier la relève.

5. 6 Conséquences des tendances de l'industrie

5. 6. 1 Structures organisationnelles

Les résultats de l'étude et les commentaires des participants mettent en évidence deux grandes tendances au sein de l'industrie qui sont en train de créer un virage vers une structure plus intégrée et participative. Premièrement, une plus grande importance est accordée aux communications et aux relations interpersonnelles entre collègues et avec les clients et deuxièmement, le virage favorise les structures moins bureaucratiques.

5. 6. 2 Avancement de carrière

L'étude a révélé que plusieurs entreprises éprouvent de la difficulté à combler les postes de gestionnaires. La question de l'avancement professionnel est encore plus complexe dans le secteur du transport urbain en raison de la récente fusion des réseaux de transport et des administrations municipales. Cette restructuration organisationnelle comporte des risques, notamment une plus grande ouverture de l'avancement professionnel qui augmente les possibilités d'avancement au sein de la grande entreprise pour les employés mais qui a des conséquences négatives pour d'autres lorsque leur rôle ne concerne plus uniquement le transport.

Les possibilités d'avancement sont plus limitées dans d'autres sous-secteurs tels que le transport scolaire, car le ratio de gestionnaires par conducteur est excessivement bas. De plus, plusieurs employés ne conduisent pas un autobus scolaire pour faire avancer leur carrière mais plutôt comme un emploi à temps partiel ou pour combler une période d'attente entre deux emplois.

Les activités à horaire fixe du sous-secteur interurbain offrent des possibilités d'avancement de carrière. L'étude a révélé que dans la plupart des cas, les postes de cadres intermédiaires sont souvent confiés à des employés de longue date en raison de leur ancienneté et de leur expérience. Le caractère saisonnier du sous-secteur des

autobus nolisés et d'excursion ne favorise pas le maintien d'une structure exigeant plusieurs employés et favorisant l'avancement professionnel.

Plusieurs employés des intervenants participant à l'étude ont mentionné qu'ils n'étaient pas intéressés à devenir gestionnaires. Ils estiment que le salaire plus élevé du gestionnaire ne compense pas suffisamment l'augmentation des responsabilités.