



Section 3

Analyse de la situation en matière d'emploi



3.0 Analyse de la situation en matière d'emploi

3.1 Profil de la situation

L'industrie regroupe plusieurs métiers exigeant chacun des compétences et comportant des responsabilités qui leur sont propres. Ces métiers se complètent les uns les autres afin que les fournisseurs de services puissent répondre à la demande des clients. Voici une liste partielle des métiers de l'industrie :

- Conducteurs d'autobus et de tramways.
- Répartiteurs.
- Surveillants et inspecteurs.
- Mécaniciens, techniciens et travailleurs d'entretien.
- Formateurs et employés affectés à la sécurité.
- Employés des ventes et du service à la clientèle.
- Employés aux finances et à l'administration.
- Planificateurs et horairistes.
- Gestionnaires et autres professionnels.
- Opérateurs de métro et autres trains légers sur rail.
- Coordonnateur de la circulation d'un réseau de métro.

Le métier de conducteur est le plus couramment associé à l'industrie et de loin le plus visible. Les données de Statistique Canada de 2004 révèlent que 69,2 pour cent des employés de l'industrie occupent le poste de conducteur/opérateur. Les mécaniciens forment le deuxième groupe le plus nombreux qui ne représente toutefois que 6,1 pour cent des employés.

L'éventail des métiers varie selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont besoin de ressources spécialisées telles que des spécialistes en ressources humaines, des formateurs et des éducateurs, des professionnels du service à la clientèle et du marketing et toute une panoplie de travailleurs administratifs et de gestion, et ont les moyens de se les payer. Les employés des petites entreprises sont souvent appelés à coiffer plusieurs chapeaux et leurs tâches quotidiennes dépassent généralement les paramètres des descriptions de tâches traditionnelles. Pour plus de renseignements sur la taille des entreprises, consultez le tableau 3-1.



Tableau 3-1 : Analyse des postes de l'industrie par métier - 2001 et 1991

Postes	2001		1991		Postes
	N ^{bre} total d'employés	Pourcentage du total	Pourcentage du total	N ^{bre} total d'employés (ETP)	
Conducteurs d'autobus, opérateurs de métro et autres transports en commun (CNP 7412)	57 090	66,00 %	65,10 %	55 730	Conducteurs
Mécaniciens (CNP 7321)	6 195	7,20 %	6,30 %	5 375	Travailleurs d'entretien et mécaniciens
Exploitation, finances et administration	6 145	7,10 %	8,30 %	7 110	Personnel administratif
Ventes et service	4 380	5,10 %	2,50 %	2 160	Marketing et service à la clientèle
Gestion	3 075	3,60 %	3,70 %	3 150	Gestion
Autres opérateurs d'équipement ou conducteurs de véhicules	2 845	3,30 %			
Surveillants (CNP 7222)	1 935	2,20 %	3,20 %	2 710	Surveillants et inspecteurs
Autres métiers	1 815	2,10 %			
Autres	1 400	1,60 %	9,00 %	7 680	Autres postes
Professionnels	1 230	1,40 %	2,00 %	1 700	Professionnels
Entrepreneurs et surveillants de métiers	350	0,40 %			

Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001
Price Waterhouse 1997

Malgré les différences entre les métiers pouvant être attribuées aux changements dans les méthodes de compilation, la comparaison des effectifs de 2001 à ceux de 1991 révèle une nouvelle tendance vers une administration allégée (tableau 3-1). La proportion de conducteurs et de mécaniciens est plus élevée et la proportion de tous les autres postes confondus a baissé (tableau 3-2). Les parties prenantes

interrogées ont précisé que malgré le nombre moins élevé de gestionnaires, ce changement est plutôt le résultat d'une pénurie de travailleurs possédant des compétences en administration générale que d'une rationalisation des activités.

Tableau 3-2 : Comparaison des postes au sein de l'industrie, 2001 et 1991

Métier	Pourcentage du nombre de travailleurs de l'industrie	Pourcentage du nombre de travailleurs de l'industrie
Conducteurs	66,0 %	65,1 %
Mécaniciens	7,2 %	6,3 %
Gestionnaires	3,6 %	3,7 %
Autres	23,20 %	24,90 %

Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001 Price Waterhouse 1997

3. 1. 1 Principaux métiers de l'industrie

3. 1. 1. 1 Conducteurs et opérateurs (CNP 7412)

Les conducteurs ne font pas que conduire; ils utilisent leurs compétences pour assurer le bon fonctionnement de leur véhicule et offrir un service à la clientèle de qualité.

Pour satisfaire aux exigences de conduite les plus élémentaires, le conducteur doit connaître les politiques, les directives et les réglementations, surtout s'il doit traverser plus d'un territoire. Les horaires, les itinéraires, les listes d'élèves et même les commentaires, les données historiques des visites touristiques et autres renseignements semblables complètent quotidiennement la formation de base et l'information contenue dans les manuels (Compétences essentielles, 2005).

Profils des conducteurs

Les conducteurs d'autobus urbains empruntent des circuits établis dans les villes et les banlieues et font monter des passagers aux arrêts identifiés, à heures fixes. Ils doivent souvent composer avec des bouchons de circulation et un volume élevé de véhicules tout en percevant le prix du billet, en émettant des correspondances et en validant les titres de transport. Plusieurs autobus urbains sont maintenant accessibles aux fauteuils roulants, ce qui peut obliger le conducteur à aider le passager à monter et à descendre de l'autobus en actionnant la rampe ou le mécanisme hydraulique et à fixer le fauteuil roulant.

Les conducteurs d'autobus interurbains cueillent les passagers au terminus urbain et les conduisent directement aux gares d'autres villes. Cependant, certains conducteurs d'autobus interurbains arrêtent fréquemment afin de faire monter et de laisser descendre des passagers et de cueillir et livrer des colis dans des agences locales. La cueillette et la livraison de colis sont un volet important du travail du conducteur d'autobus interurbain, qui peut parfois être appelé à lever des objets lourds et est tenu de conserver un registre précis de ses activités.



Les conducteurs d'autobus scolaires conduisent les élèves de la maison à l'école et aux activités parascolaires et vice versa, et font des arrêts dans les régions urbaines et rurales. Ces conducteurs ont la responsabilité supplémentaire d'assurer la sécurité des enfants qu'ils conduisent, c'est-à-dire de maintenir l'ordre et d'assurer la sécurité lors des arrêts fréquents qui se font souvent sur des routes achalandées et des chemins de campagne. Ils sont souvent appelés à contrôler la circulation au moyen de feux clignotants. Certains autobus scolaires peuvent accueillir les fauteuils roulants, ce qui oblige le conducteur à aider les passagers à monter et à descendre de l'autobus et à fixer le fauteuil roulant ou le triporteur.

La remise de rapports, une composante essentielle de tout programme, surtout les programmes d'entretien, est une responsabilité importante du conducteur. Les conducteurs remettent divers rapports dont des rapports d'inspection, des livrets d'entretien, des rapports de pannes et des rapports d'accident. Le déroulement du quart de travail du conducteur est aussi consigné dans un rapport. Les feuilles de temps, les sommaires de quart de travail et les livrets d'entretien varient selon le sous-secteur et l'entreprise, mais ils fournissent habituellement les renseignements suivants :

- Les heures travaillées.
- Le nombre de passagers.
- Des renseignements sur le véhicule.
- Des renseignements sur le circuit.
- La vente de billets.
- Le kilométrage.

En bout de ligne, les tâches les plus importantes du conducteur d'autobus exigent d'excellentes aptitudes à la communication et de l'entregent. En plus de faire des annonces et de répondre aux questions de leurs passagers, les conducteurs doivent parfois intervenir et prendre le contrôle de situations qui peuvent avoir une importance critique. Le règlement de conflits avec des passagers ou entre passagers, les parents ou même des passants et le fait de réagir aux situations d'urgence dans le but de protéger la santé et la sécurité des passagers sont des responsabilités quotidiennes dans la vie des opérateurs et des conducteurs.

Il y a un vent de préoccupation qui balaie l'industrie concernant la sécurité et le bien-être des hommes et des femmes de l'industrie du transport de passagers en raison de l'augmentation marquée des cas de violence à l'endroit des conducteurs. Les programmes visant à faire face à cette situation alarmante sont offerts sous deux formes à l'échelle du pays : des programmes de formation et de sensibilisation à l'intention des conducteurs et des opérateurs (p. ex., le programme de violence à l'endroit des conducteurs d'autobus de l'ACTU, offert partout au pays en 2006) et les programmes d'éducation du public visant à susciter le respect pour le conducteur et les autres passagers.

3. 1. 1. 2 Mécaniciens (NOC 7321)

Les mécaniciens et les techniciens inspectent, posent des diagnostics, réparent et entretiennent les systèmes et les pièces mécaniques, électriques et électroniques des véhicules de l'industrie (www.emploiavenir.ca, 2005). Leur travail consiste non seulement à réparer l'équipement mais aussi à analyser les problèmes et à trouver des solutions. Se fondant sur les documents techniques à leur disposition (p. ex., manuels d'atelier, fiches techniques), les mécaniciens et les techniciens utilisent les outils et la technologie pour gérer et exécuter les activités d'entretien (p. ex., entretien de routine, remise en état) dans les ateliers de réparation et/ou sur le terrain grâce à l'atelier mobile. Les mécaniciens ont aussi la responsabilité de documenter la réparation et l'état de l'équipement au moyen d'autorisations de travail et autres documents pertinents (Compétences essentielles, 2005a).

L'apprentissage continu contribue à la capacité du mécanicien à répondre aux exigences à son égard. Les mécaniciens doivent s'assurer que leurs compétences demeurent à la fine pointe de la nouvelle technologie et des progrès continuels dans ce domaine tout en continuant à parfaire leurs connaissances par la lecture, des cours et le travail pratique. Cet apprentissage est essentiel à leur travail car la technologie du transport avance à un rythme très rapide et les systèmes traditionnels sont en voie d'être remplacés par de l'équipement informatique sophistiqué. L'ordinateur portable est devenu l'outil le plus important dans le coffre à outils du mécanicien d'autobus.

3. 1. 1. 3 Répartiteurs/coordonnateurs de la circulation d'un réseau de métro

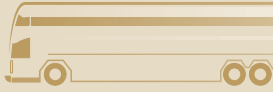
Les répartiteurs d'autobus affectent les conducteurs d'autobus et s'assurent que les conducteurs respectent les horaires. Ils coordonnent aussi les réponses à la multitude de problèmes de fonctionnement, depuis les horaires des équipes, les retards et les changements de circuit jusqu'aux pannes d'équipement et les accidents, à mesure qu'ils surviennent. De plus, les répartiteurs maintiennent des registres et émettent des rapports sur les activités des quarts de travail par circuit, par véhicule et par conducteur, les appels reçus, les accidents et les urgences (occupationalinfo.org, 2005). **Les coordonnateurs de la circulation d'un réseau de métro** offrent le même genre de service de résolution de problèmes de fonctionnement et de surveillance des signaux/panneaux d'aiguillage (Emploi-Avenir, 2005)

3. 1. 1. 4. Surveillants (CNP 7222)

Les surveillants de transport de passagers et autres conducteurs de transports en commun supervisent, coordonnent et préparent les horaires des activités des travailleurs qui conduisent les autobus, des métros, les trains légers sur rails, les voitures taxi et autres véhicules de transport (Emploi-Avenir, 2005).

***Les conducteurs d'autobus nolisés et d'excursion** transportent les passagers d'un point à l'autre à des fins précises, comme par exemple pour des visites touristiques, transportent des passagers de l'hôtel à l'aéroport ou à la gare ou transportent des groupes, comme par exemple des équipes de sport ou des groupes d'ainés. Les conducteurs d'autobus nolisés et d'excursion ont aussi parfois la responsabilité supplémentaire d'agir en qualité de guide touristique, de sorte qu'ils doivent connaître les points d'intérêt.*

***Les conducteurs de transport adapté** transportent des passagers dans des véhicules accessibles aux fauteuils roulants, aux triporteurs et aux personnes ayant des besoins spéciaux. Ils offrent un service de porte à porte pour aider les passagers de la porte de leur domicile jusqu'à l'autobus et pour monter à bord et descendre de l'autobus.*
Source: CCTP, NPN 2006



Les surveillants de transport ont la responsabilité d'établir les méthodes pour respecter les horaires de travail, de coordonner les activités de travail avec les autres groupes et de faire les demandes de matériel et de fournitures. De plus, ils règlent les problèmes, recommandent des mesures pour améliorer le rendement et présentent des recommandations sur l'embauche, les promotions et autres mesures visant le personnel. Les surveillants de transport peuvent avoir la responsabilité de préparer les rapports de travail et de former le personnel sur leurs tâches, les procédures de sécurité et les politiques de l'entreprise.

*Source :
www.saskjobfutures.ca,
2005*

3. 1. 2 Compétences requises

3. 1. 2. 1 Conducteurs

Les compétences minimums exigées des conducteurs d'autobus consistent en un **permis de conduire** valable (tableau 3-3), un dossier de conduite sans tache depuis un an et une mention de freins pneumatiques, si le conducteur conduit un véhicule muni de freins pneumatiques. Certains employeurs peuvent exiger un diplôme de fins d'études secondaires et jusqu'à trois mois de formation sur place.

En plus des exigences de base concernant le permis de conduire, les conducteurs ont intérêt à posséder des **compétences associées** qui pourraient améliorer leur rendement. Voici ces compétences propres à la conduite d'autobus : (Profil des compétences essentielles CCTP; CCTP, 2005; DRHC, 2001a, b; Underwood, G., Chapman, Brocklehurst, Underwood, & Crundall, 2003):

- Habiletés cognitives, comme par exemple l'orientation spatiale.
- Raisonnement mécanique.
- Résolution de problèmes.
- Arithmétique.
- Communications.
- Coordination motrice.
- Dextérité manuelle.
- Capacité d'attention visuelle.

La capacité de lire, d'utiliser des documents, de planifier des tâches, d'organiser et d'utiliser beaucoup sa mémoire sont des compétences essentielles pour les conducteurs (CCTP, 2004), surtout les conducteurs d'autobus scolaires, car les responsabilités uniques et importantes associées au transport de ce type de passagers exigent des compétences en gestion d'élèves (TRB, 1999c).

Les traits de caractère ont également un lien important avec les chances de réussite dans un emploi de conducteur. Jacobs et al. (1996) ont identifié cinq traits de caractère principaux :

- De la stabilité émotive pour faire face aux situations de stress.
- Une personnalité extrovertie.
- Des capacités intellectuelles.
- L'amabilité.
- La conscience.

Ces traits de caractère permettent de prévoir le rendement dans des situations où le temps est un facteur important, comme par exemple le respect de l'horaire de l'autobus. Jumelées aux tâches, aux habiletés cognitives et à l'information biographique, ces traits de caractère peuvent alors être utilisés dans un modèle composé afin de prédire le rendement du conducteur ou pour embaucher de nouveaux conducteurs moins susceptibles de s'absenter du travail et d'avoir des accidents (Jacobs et al., 1996).

La technologie et les changements démographiques sont les principaux facteurs qui influencent les compétences requises des conducteurs. Les conducteurs auront besoin d'une formation plus poussée et de perfectionnement propres à la technologie à utiliser et ils devront aussi développer leurs aptitudes à communiquer efficacement avec des passagers appartenant à des groupes démographiques et présentant des caractéristiques culturelles de plus en plus variés. Ces changements et les pressions qu'ils créent se traduiront par des exigences de plus en plus pointues pour les conducteurs efficaces.

3. 1. 2. 2 Opérateurs de métro et de trains légers sur rail, inspecteurs et répartiteurs

Comme l'**opérateur de métro ou de trains légers sur rail** doit posséder de l'expérience comme conducteur d'autobus de transport en commun (DRHC, 2001a) et que ces employés sont habituellement recrutés à l'interne, les compétences de base exigées pour ces postes équivalent plus ou moins à celles des conducteurs d'expérience. De même, dans les grandes entreprises syndiquées où l'avancement professionnel est surtout déterminé en fonction de l'ancienneté, les personnes qui occupent un poste de **répartiteur** ou **d'inspecteur**, entre autres, ont les mêmes antécédents. De bonnes aptitudes à la communication, surtout verbale, constituent un atout pour ces postes, au même titre que de bonnes connaissances de la façon de régler des problèmes et une capacité à prendre rapidement des décisions (Compétences essentielles, 2005).

3. 1. 2. 3 Surveillant du transport routier et du transport en commun (CNP 7222)

Les conditions d'emploi préalables à l'obtention d'un poste de surveillant du transport consistent habituellement en plusieurs années d'expérience dans un poste de conducteur et un diplôme d'études secondaires. Ces compétences offrent aux conducteurs plus de possibilités d'avancement au sein de l'industrie. Les personnes occupant déjà un poste de surveillant profitent de possibilités d'avancement beaucoup plus limitées.

3. 1. 2. 4 Mécaniciens de véhicules automobiles (CNP 7321)

Le succès au poste de mécanicien de véhicules automobiles dépend largement des aptitudes du mécanicien. Cependant, la patience, la fiabilité, la coordination et l'agilité sont également requises, au même titre qu'une touche délicate et le souci du détail. La force physique peut parfois être exigée, selon l'environnement de travail. De bonnes aptitudes pour les mathématiques et l'informatique gagnent en importance au fil des changements technologiques au sein de l'industrie (ministère de l'Éducation de la Nouvelle-Écosse, 2003).

La carrière d'un mécanicien de véhicule moteur accrédité commence par l'obtention d'un diplôme d'études secondaires tel que requis par la province de résidence. Les mécaniciens accrédités potentiels s'inscrivent à un programme d'apprentissage dans le cadre duquel ils travaillent sous la tutelle d'un compagnon d'apprentissage jusqu'à ce qu'ils accumulent un certain nombre d'heures de travail et qu'ils réussissent un examen (oral et/ou pratique) afin de devenir eux-mêmes des

Le programme Sceau rouge

Les apprentis inscrits au programme Sceau rouge qui ont terminé leur formation et acquis la désignation de compagnons d'apprentissage accrédités peuvent recevoir le Sceau rouge sur leur certificat de compétence et d'apprentissage en réussissant l'examen de compétences interprovincial. Le « Sceau rouge » permet aux travailleurs compétents de pratiquer leur métier dans n'importe quelle province ou n'importe quel territoire canadien où le poste est accrédité, sans avoir à subir d'autres examens.

Source :
www.sceau-rouge.ca



compagnons de stage accrédités. Une expérience de travail pertinente et la réussite d'examens d'exemption approuvés peuvent aussi mener à l'accréditation professionnelle (sceau-rouge.ca, 2004).

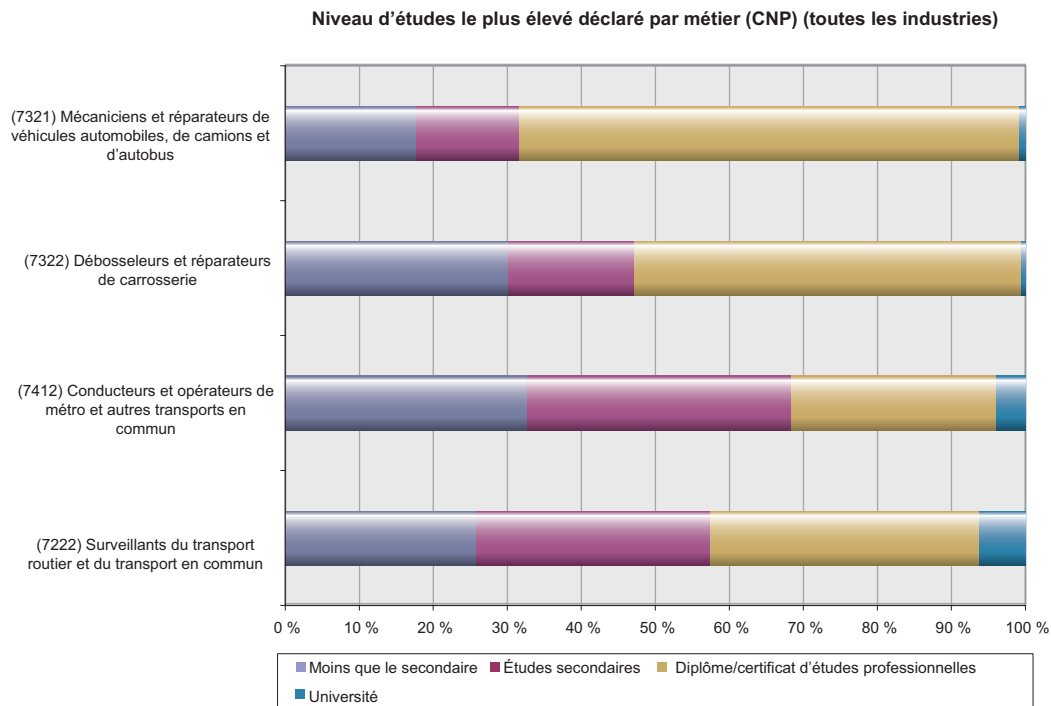
Bien qu'il n'existe aucune reconnaissance professionnelle nationale pour les mécaniciens, le programme d'accréditation Sceau rouge donne aux travailleurs professionnels la possibilité de subir un examen de compétences interprovincial, qui facilite les mouvements entre les provinces où le métier est accrédité.

Le métier de mécanicien de véhicule moteur est un très vaste regroupement d'individus possédant des compétences variées qui ne fait aucune distinction entre les spécialisations, comme par exemple diesel ou automobile, ni les principaux systèmes que le mécanicien maîtrise (carburant, freins, conduite et suspension, transmission, différentiel, essieux et arbres, contrôle des émissions et de l'échappement, moteurs, composantes électroniques et électriques, refroidissement et contrôle de la température). Ce classement très général complique l'identification des compétences existantes et le maintien d'un équilibre entre l'offre et la demande au sein de l'industrie.

3. 1. 3 Formation scolaire des employés

Les conducteurs et les surveillants, deux des trois métiers qui regroupent près de 80 pour cent des travailleurs de l'industrie (conducteurs, mécaniciens et surveillants), possèdent le même genre de formation scolaire (figure 3-1). Cependant, en moyenne, les surveillants ont fait des études un peu plus poussées et, toutes proportions gardées, ils sont plus nombreux à avoir terminé leurs études secondaires, et une part plus importante encore possède un diplôme ou un certificat non professionnel. Compte tenu des attentes plus élevées à l'égard de l'accréditation, les mécaniciens sont les plus susceptibles d'avoir reçu une formation spécialisée. Plus de 65 pour cent des mécaniciens détiennent un certificat ou un diplôme d'études professionnelles et seulement 18 pour cent des mécaniciens n'ont pas terminé leurs études secondaires.

Figure 3-1 : Formation scolaire par métier de l'industrie

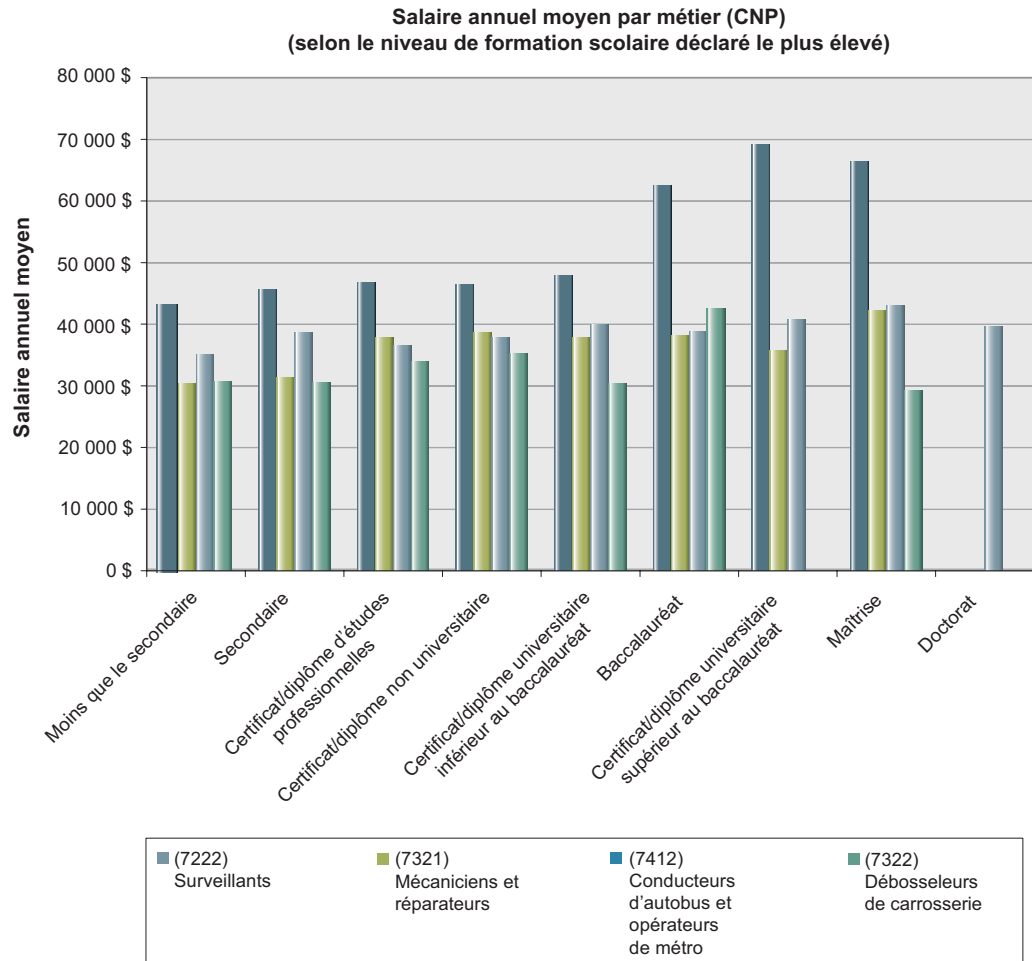


Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001



Il existe très peu d'indications à l'effet que les mécaniciens et les opérateurs ayant une formation scolaire supérieure gagnent un salaire plus élevé. Cependant, les diplômés universitaires gagnent un salaire beaucoup plus élevé (figure 3-2).

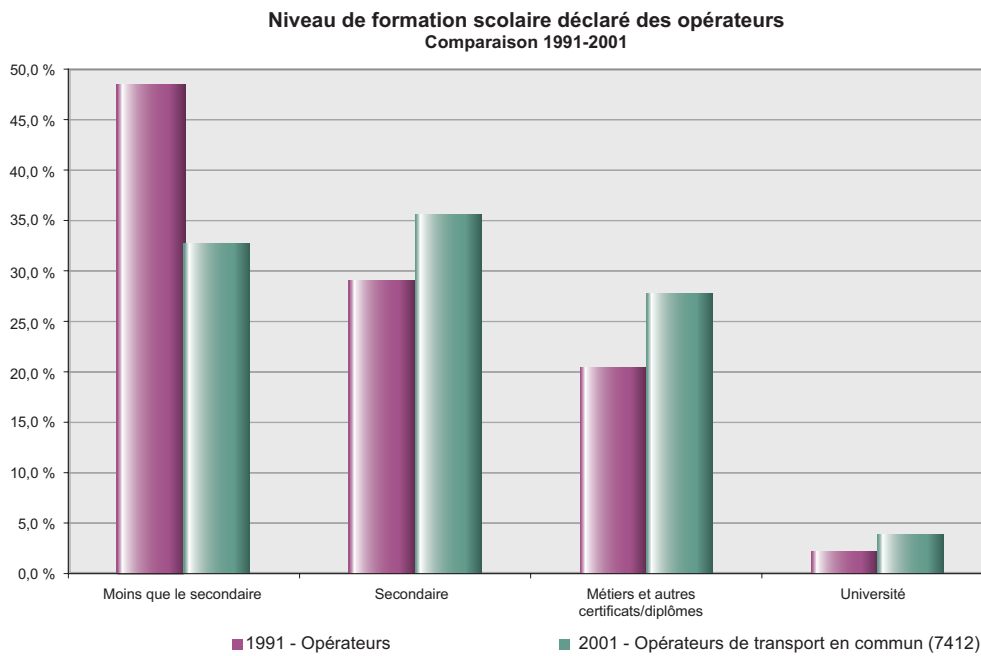
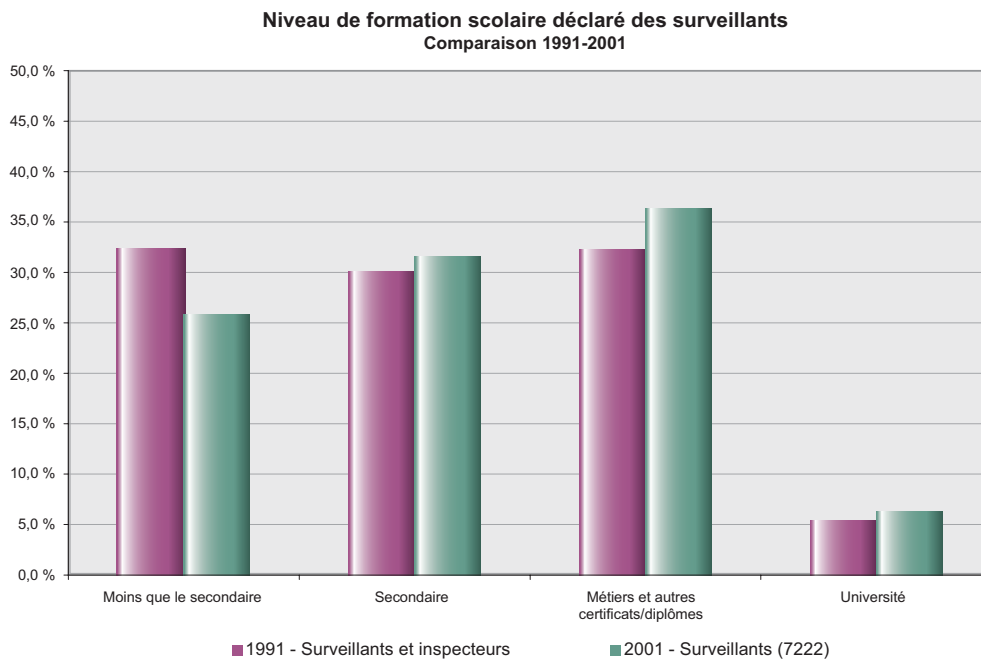
Figure 3-2 : Lien entre la formation scolaire et le salaire par métier de l'industrie



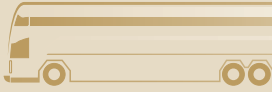
Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

La comparaison des niveaux de formation scolaire déclarés pour 2001, ci-dessus, aux niveaux identifiés dans l'étude de 1997 révèle une tendance vers une formation scolaire accrue chez les opérateurs et les surveillants (figure 3-3).

Figure 3-3 : Comparaison de la formation scolaire (1991-2001)

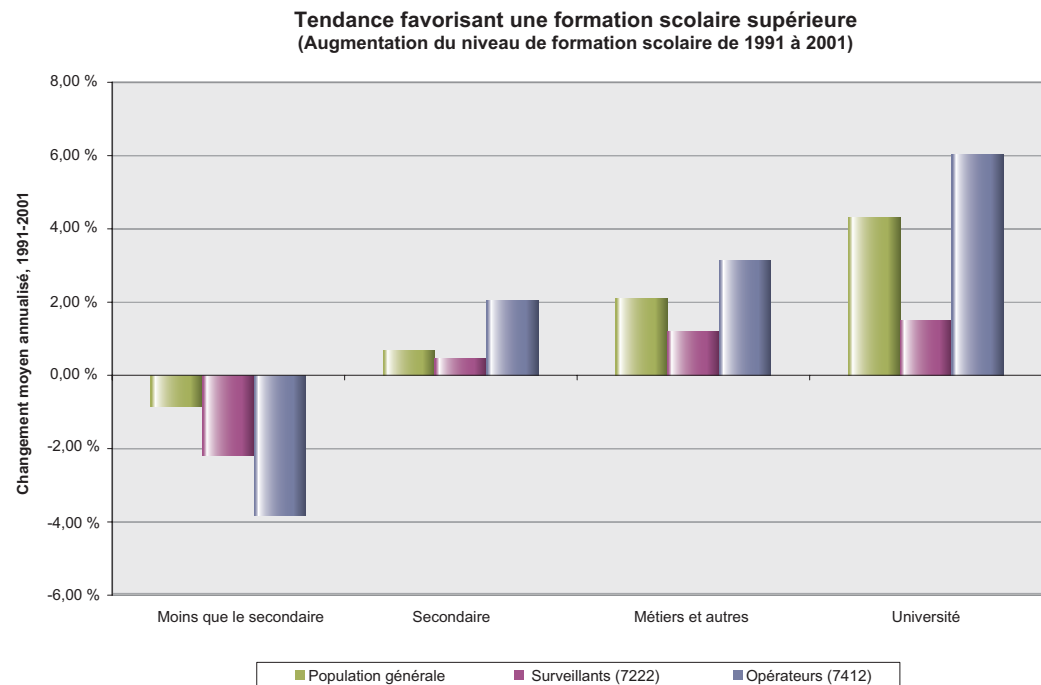


Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001, Price Waterhouse 1997



La comparaison des données des opérateurs aux données de la population générale de 15 à 65 ans révèle une augmentation marquée de la formation scolaire chez les opérateurs de 1991 à 2001 (*figure 3-4*). L'augmentation du niveau de formation scolaire chez les surveillants est beaucoup moins marquée que chez les opérateurs et la population générale car en 1991, elle était assez également répartie entre les trois principaux niveaux de formation scolaire (*moins que le secondaire, secondaire et métiers et autres*).

Figure 3-4 : Changements dans les niveaux de formation scolaire (1991-2001)



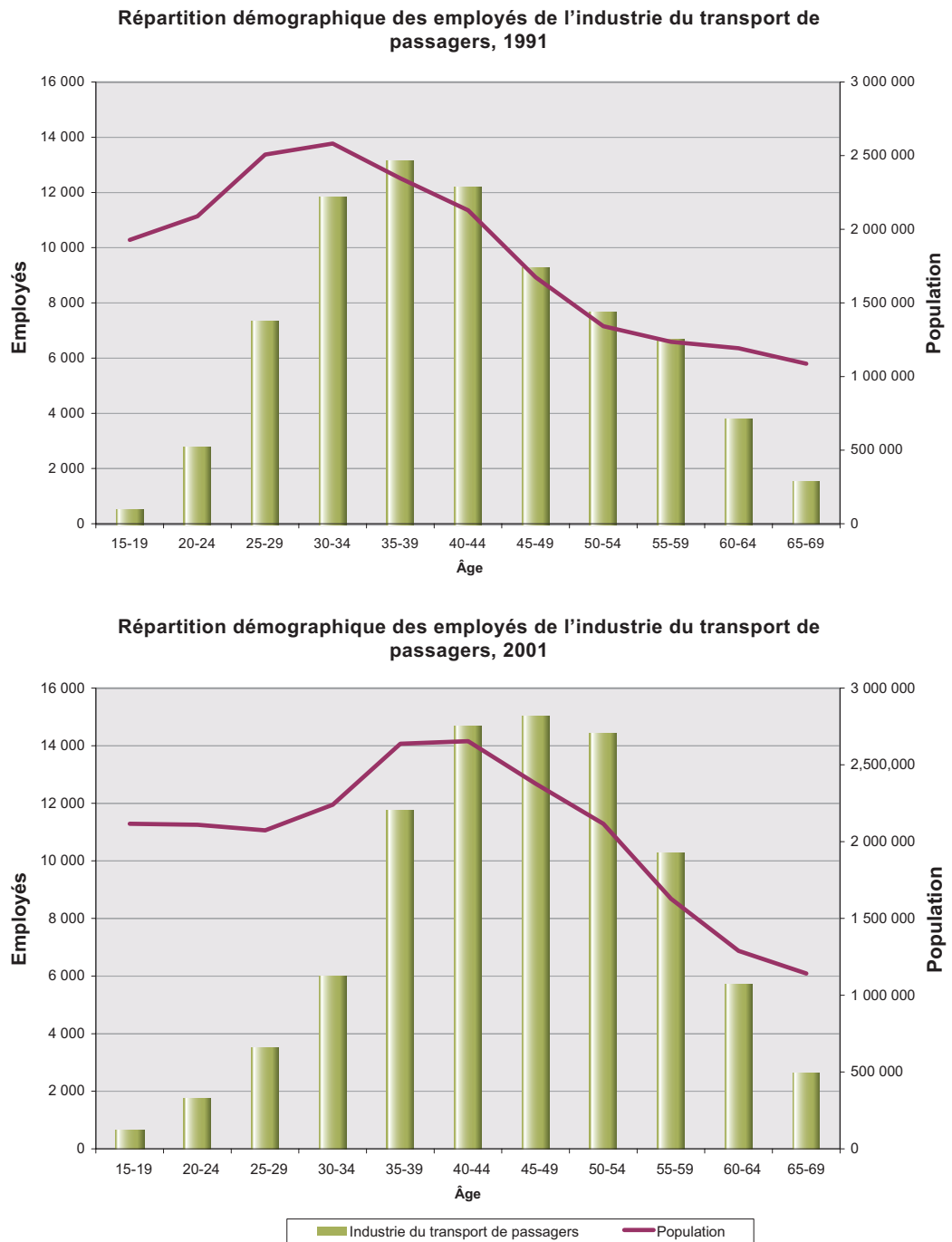
Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001; Price Waterhouse 1997; Statistique Canada, <http://www40.statcan.ca/101/cst01/educ45.htm>, le 8 février 2006

3. 1. 4 Une main-d'œuvre vieillissante

Le vieillissement de la population générale aura sans doute des répercussions sur la composition et les besoins du marché de base de l'industrie et les usagers. Bien que la courbe de vieillissement des employés de l'industrie soit semblable à celle de la population générale, la proportion de travailleurs plus âgés est plus élevée dans le groupe des 40-59 ans de l'industrie que dans la population générale. La comparaison de ces chiffres aux statistiques de 1991 démontre clairement un changement dans la répartition des groupes d'âge des travailleurs au sein de l'industrie (figure 3-5). Le sous-secteur des autobus scolaires considère ses retraités comme des employés potentiels alors que la situation est plus problématique dans les sous-secteurs du transport urbain et du transport interurbain, où les employés prennent volontairement leur retraite dans la soixantaine, ou sont contraints de le faire pour se conformer à la convention collective. Par opposition, l'âge d'entrée des nouveaux employés a augmenté progressivement, un changement attribuable en partie à une réglementation accrue, des critères d'obtention de permis ou des exigences plus rigoureuses des employeurs.



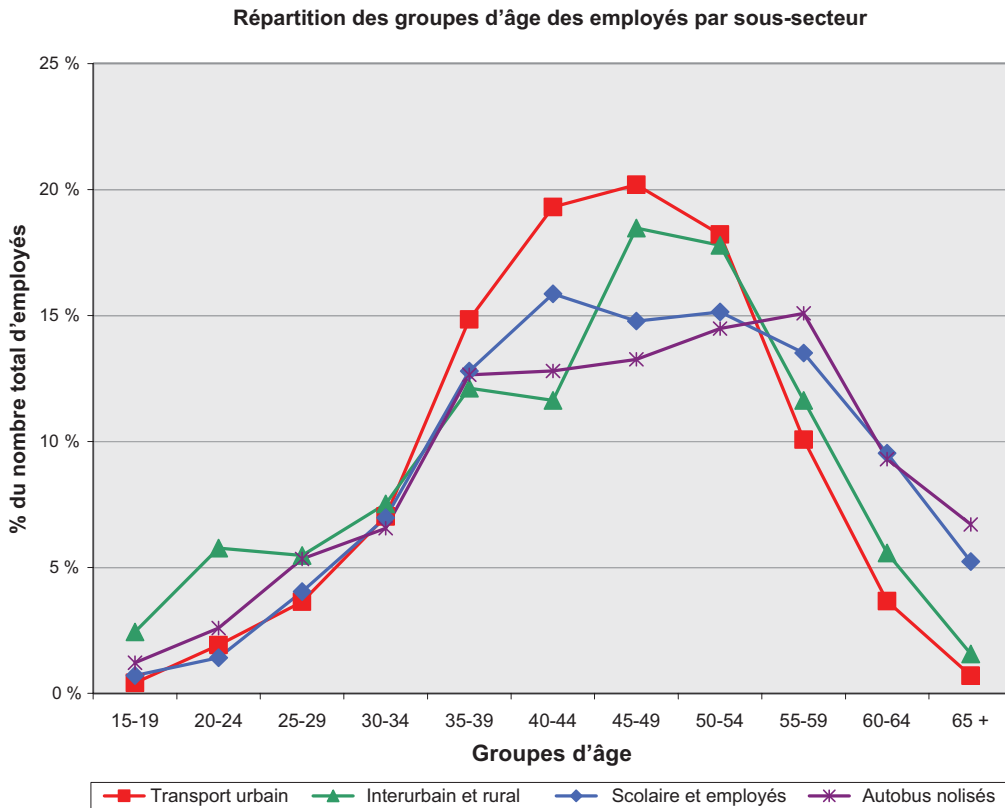
Figure 3-5: Âge des employés de l'industrie



Source : (données sur les employés de l'industrie) Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensements de 1991 et de 2001; (données sur la population) The Centre for Spatial Economics, 2004

La répartition par sous-secteur de l'industrie (figure 3-6) révèle que les sous-secteurs urbain et interurbain ont une forte courbe, car leurs propres courbes sont plus hautes et la répartition des groupes d'âge des employés connaît une chute plus radicale. La courbe des sous-secteurs des autobus scolaires et des autobus nolisés est moins prononcée et ces sous-secteurs conservent un pourcentage élevé d'employés plus âgés.

Figure 3-6 : Âge des employés des sous-secteurs

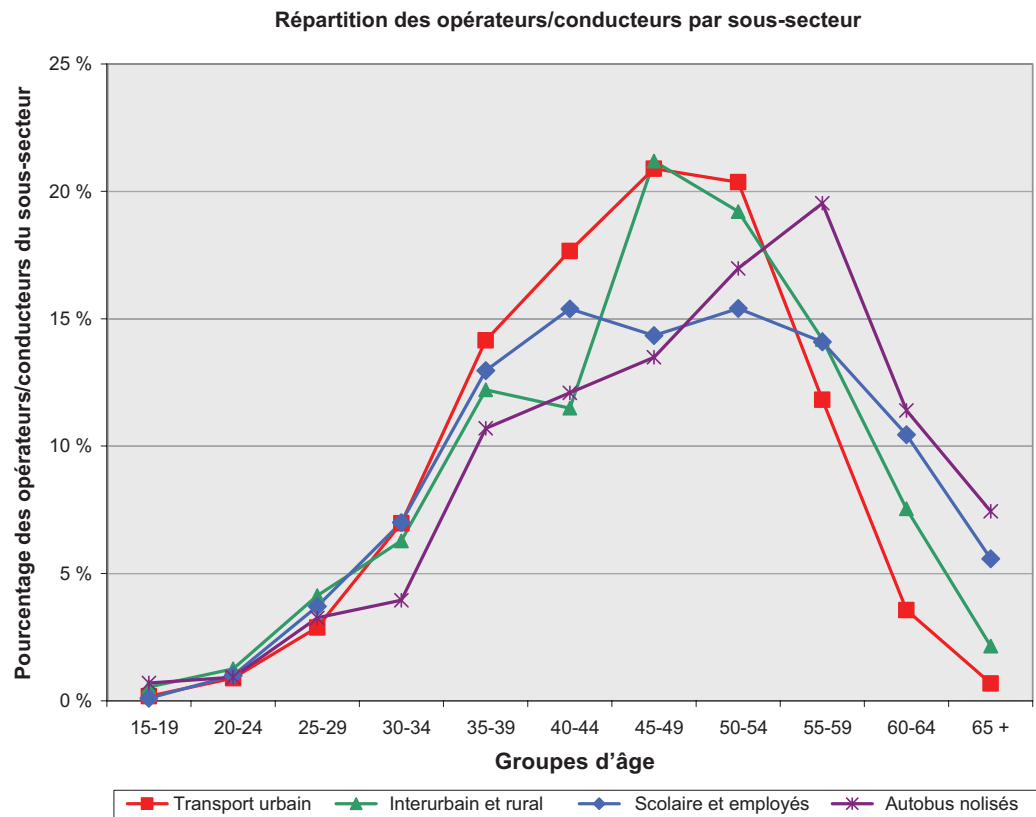


Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

L'examen des groupes d'âge des conducteurs des différents sous-secteurs (figure 3-7) révèle qu'il y a plus de travailleurs plus âgés dans les sous-secteurs urbain, interurbain et nolisé que dans la population active en général. Ce fait est encore plus frappant dans le sous-secteur des autobus nolisés. Pour sa part, le sous-secteur du transport scolaire affiche une répartition est plus égale.



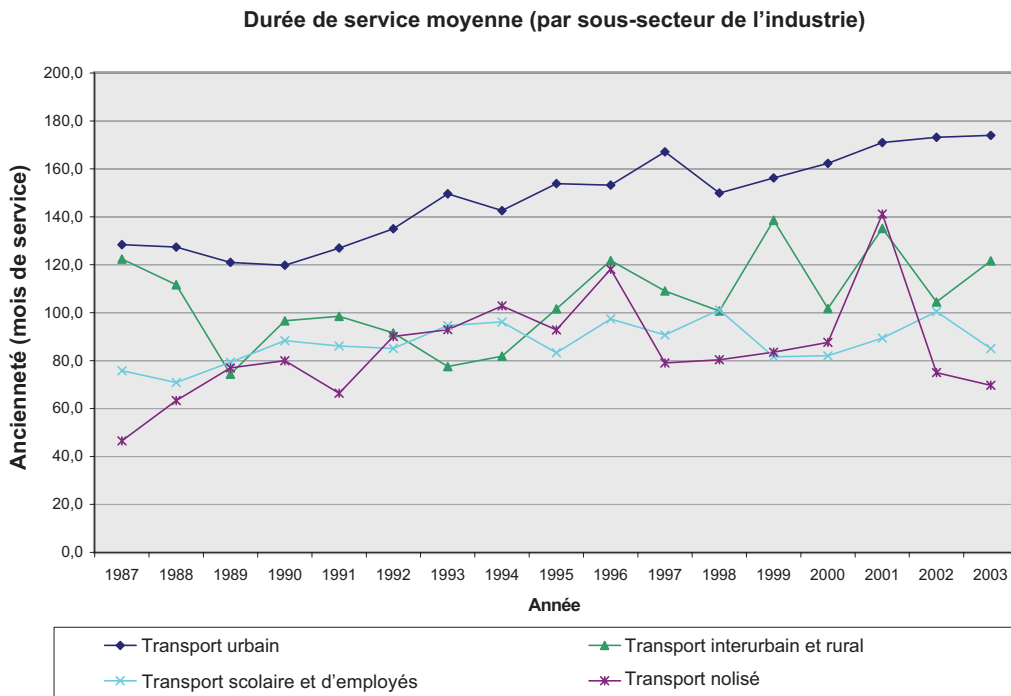
Figure 3-7: Répartition des opérateurs/conducteurs par sous-secteur



Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

Le nombre de mois d'ancienneté des employés du sous-secteur du transport urbain augmente de façon constante depuis les quinze dernières années (figure 3-8). Les autres sous-secteurs offrent une moins grande stabilité à cet égard.

Figure 3-8 : Ancienneté des employés de l'industrie



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005

3. 1. 5 Équité en matière d'emplois

Les parties prenantes de l'industrie ont reconnu, dans les groupes témoins, en entrevue et dans leurs réponses aux questionnaires, la nécessité de former une main-d'œuvre offrant une image plus fidèle du fait canadien quant à la représentation des sexes et des groupes ethniques. La représentation des femmes et des groupes ethniques au sein de l'industrie a subi des changements positifs depuis la publication des résultats de l'étude Price Waterhouse (PW) de 1997. Plusieurs facteurs ralentissent toutefois le rythme de ce changement, En voici quelques-uns :

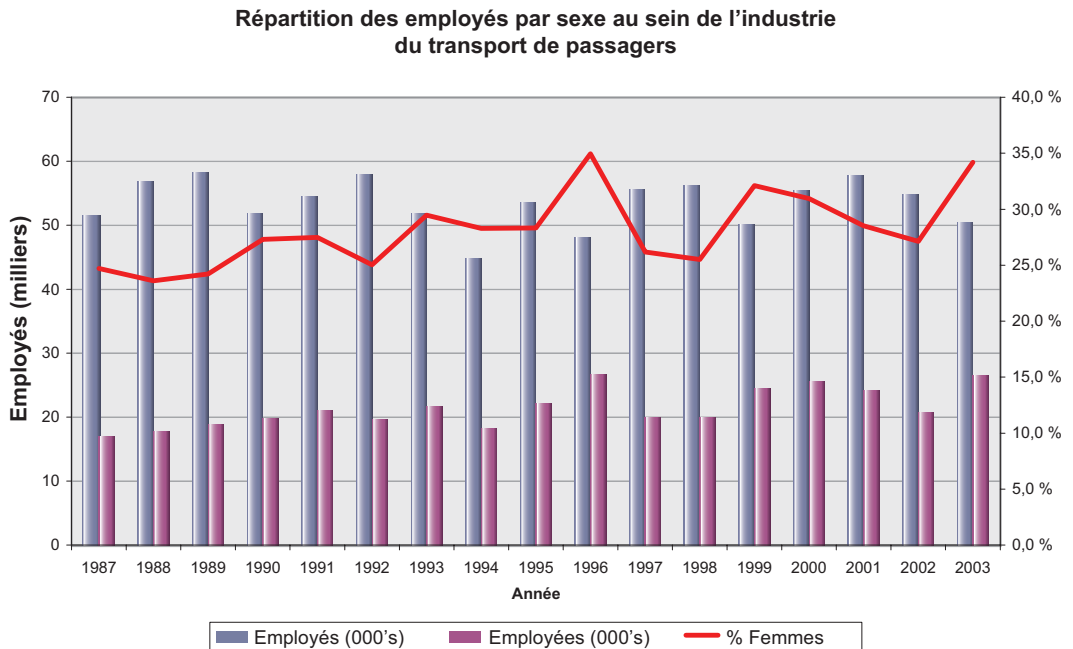
- La stabilité d'emploi/ancienneté.
- Les conditions de travail associées à la fonction des conducteurs/opérateurs, qui représentent plus de 69 pour cent des travailleurs de l'industrie (p. ex., travail par quarts, travail de nuit, voyages, risques inhérents à la situation).
- Les exigences liées aux langues officielles.
- Les compétences requises.
- Une concurrence accrue sur le marché des candidats en raison d'une meilleure santé économique au Canada.



3. 1. 5. 1 Représentation des sexes

Les efforts continus de l'industrie pour offrir une représentation des sexes plus conforme à la réalité ont toutefois connu des résultats irréguliers (figure 3-9).

Figure 3-9 : Femmes à l'emploi de l'industrie



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005

Certains progrès ont toutefois été réalisés au niveau des postes. La comparaison des données du recensement de 2001 aux données du recensement de 1991 présentées dans l'étude sectorielle de 1997 révèle que les femmes s'imposent dans plusieurs métiers de l'industrie (tableau 3-3).

Tableau 3-3 : Représentation des sexes par catégorie d'emploi 1991 et 2001

Catégorie d'emploi	Femmes	
	1991	2001
Opérateurs	34 %	36 %
Mécaniciens	0,6 %	2 %
Postes administratifs	56 %	62 %
Gestion	21 %	23 %
Professionnels	24,8 %	27 %
Surveillants/inspecteurs	16 %	18 %
Effectifs	33 %	33 %

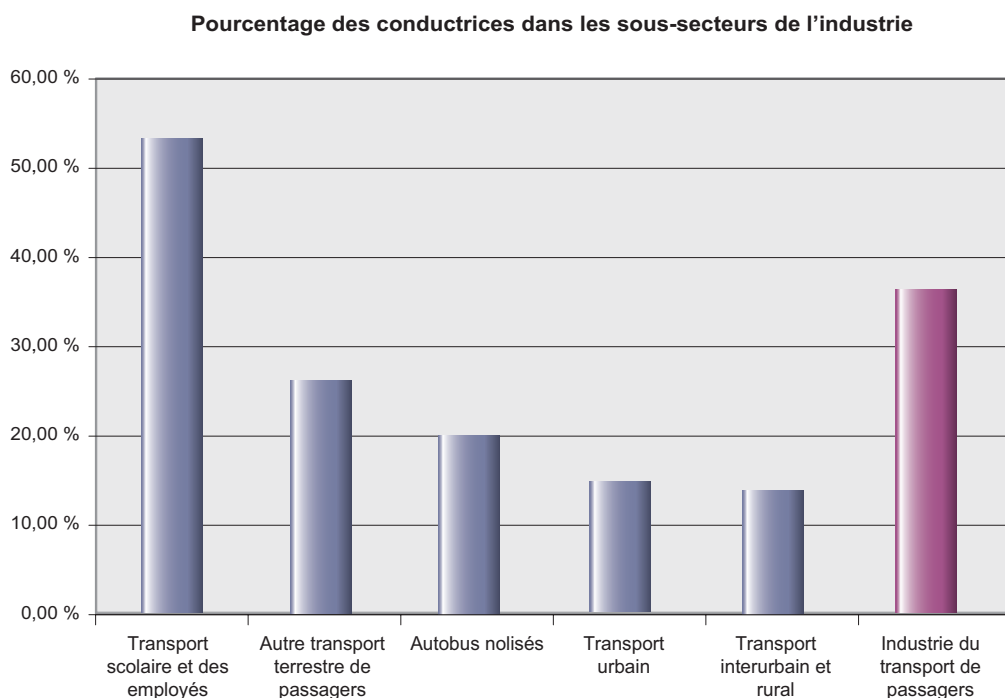
Source: Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001, Price Waterhouse 1997

Il y a un écart important dans les proportions d'hommes et de femmes dans les sous-secteurs de l'industrie. À titre d'exemple, les 36 pour cent des femmes occupant un poste de conductrice travaillent surtout dans le sous-secteur des autobus scolaires. Elles représentent 56 pour cent des effectifs dans ce sous-secteur, alors que moins de 15 pour cent des conducteurs dans le sous-secteur du transport urbain et interurbain sont des femmes (*figure 3-10*).

Le sous-secteur urbain emploie le plus faible pourcentage de femmes. De plus, malgré les fluctuations courantes des valeurs des données, les chiffres indiquent que les hommes gagnent systématiquement plus que les femmes et ce, dans tous les sous-secteurs (*figure 3-12*) car la proportion de femmes demeure plus élevée dans les postes les moins rémunérés.

La différence entre les salaires est plus faible dans le sous-secteur du transport urbain, surtout en raison de l'existence de conventions collectives.

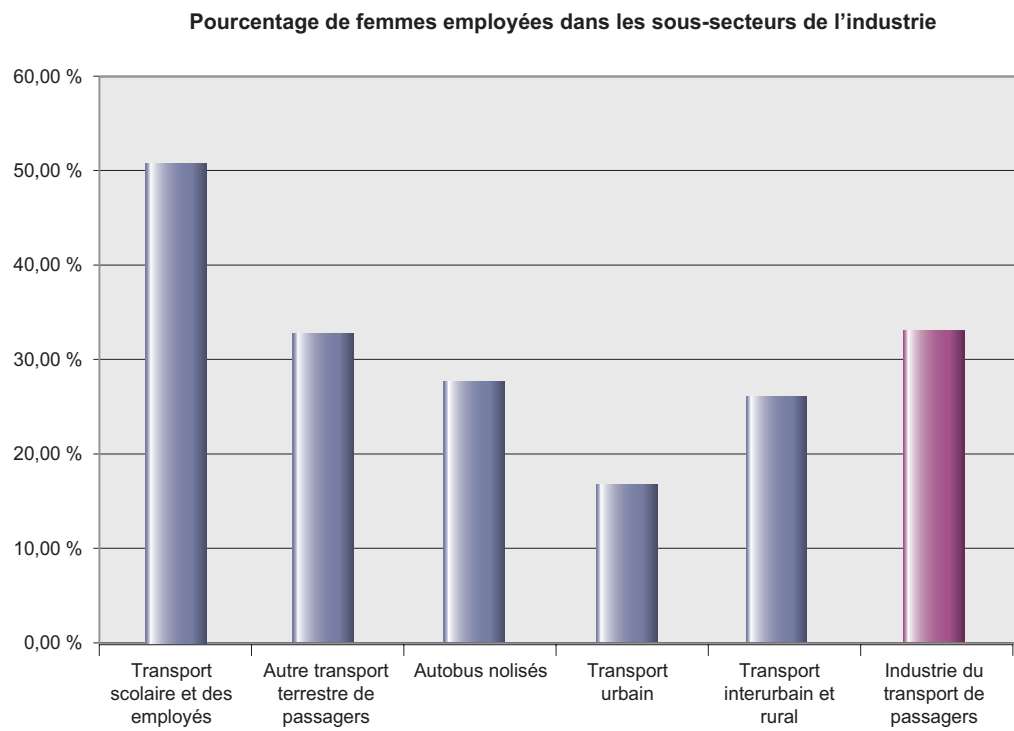
Figure 3-10 : Représentation des femmes dans les postes de conducteurs/opérateurs au sein de l'industrie



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001



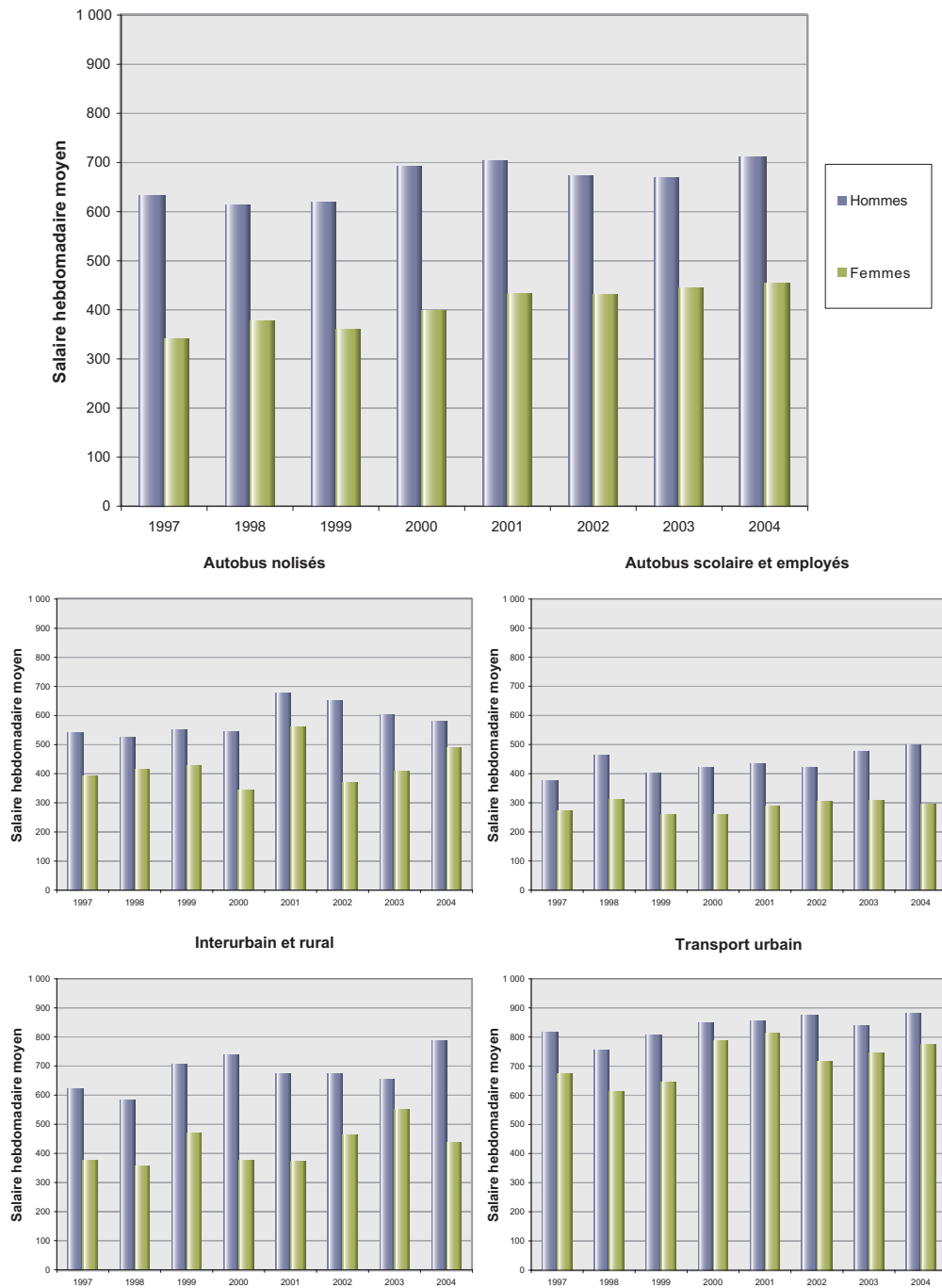
Figure 3-11: Représentation des femmes dans tous les postes de l'industrie 2001



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

Figure 3-12 : Salaire des femmes et des hommes

Tous les sous-secteurs du transport terrestre



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Enquête sur la population active, 2005



Minorités visibles dans les grandes régions urbaines canadiennes

- 37 % des habitants de Toronto et de Vancouver appartiennent à une minorité visible.
- Plus de 90 % des minorités visibles du Québec habitent à Montréal.
- Plus de 91 % des minorités visibles de l'Alberta habitent à Calgary ou à Edmonton.

Source : Statistique Canada, 2003

Le nombre de femmes à l'emploi de l'industrie n'a connu qu'une augmentation marginale de 1991 à 2001 et ce, dans toutes les catégories d'emploi identifiées, à l'exception des postes administratifs, comme indiqué. Les participants à l'étude connaissent ces résultats et s'en inquiètent. Ils ont indiqué que les femmes sont encouragées à poser leur candidature pour tous les postes et que leur dossier est étudié au même titre que les candidatures masculines. Cependant, il semble également que les efforts pour attirer les femmes sont plus intensifs dans le sous-secteur des autobus scolaires.

Les contraintes de la vie et les choix de mode de vie expliquent en partie pourquoi le pourcentage de femmes est beaucoup plus élevé dans le sous-secteur des autobus scolaires que dans les autres sous-secteurs. Le poste de conducteur d'autobus urbain demeure le poste où l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes est le plus prononcé depuis l'étude PW de 1997, malgré le fait que ce poste est le plus convoité de l'industrie.

3. 1. 5. 2 Diversité ethnique au sein de l'industrie

L'industrie poursuit ses efforts pour se doter d'une main-d'œuvre offrant une image plus fidèle de la diversité culturelle de ses usagers et de la population en général. De toute évidence, ce changement ne sera pas rapide en raison de la permanence qu'offrent plusieurs postes de l'industrie.

Les données les plus récentes (tableau 3-4) révèlent que les populations autochtones et les minorités visibles ne formaient que 10,6 pour cent de la main-d'œuvre de l'industrie en 2001, une augmentation de 3,1 pour cent par rapport à 1991. Les gains ont été plus marqués au chapitre de la représentation des minorités visibles, qui est passée de 4,9 pour cent à 7,9 pour cent, une augmentation qui correspond à l'augmentation de la représentation des minorités visibles au sein de la population active canadienne. La représentation autochtone est demeurée stable au sein de l'industrie au cours de la même période, malgré la baisse des effectifs autochtones au Canada.

Les pourcentages de 2001 pour les deux groupes illustrent les progrès réalisés au sein de l'industrie pour accroître l'embauche, la formation et le perfectionnement des Autochtones et des minorités visibles.

Tableau 3-4 : Autochtones et minorités visibles au sein de l'industrie

Groupe	Main-d'œuvre canadienne (1991)	Main-d'œuvre de l'industrie (1991)	Main-d'œuvre canadienne (2001)	Main-d'œuvre de l'industrie (2001)
Autochtones	2,9 %	2,6 %	2,6 %	2,6 %
Minorités visibles	9,2 %	4,9 %	12,6 %	7,9 %
Total	12,1 %	7,5 %	15,2 %	10,6 %

Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensements de 1991 et de 2001, Price Waterhouse 1997

L'Association canadienne de l'autobus et le CCTP offrent divers moyens d'augmenter la représentation des communautés. Un mémoire d'entente a été signé avec le Congrès des Peuples Autochtones afin d'améliorer l'accès des jeunes Autochtones à la formation et aux postes de l'industrie (Association canadienne de l'autobus, 2004b). Ces mesures devraient aider les jeunes Autochtones à obtenir des emplois valables et l'industrie à améliorer les problèmes de la disponibilité des emplois et de la diversité de la main-d'oeuvre.

La répartition par métier et par sous-secteur de l'industrie met les écarts en évidence (*figure 3-13*). Le sous-secteur du transport urbain offre la plus grande diversité culturelle et le sous-secteur du transport scolaire et des employés en offre le moins. Cette situation s'explique en partie par les habitudes d'établissement des immigrants et la concentration des minorités visibles dans les grands centres urbains.

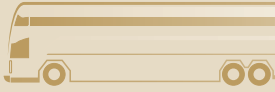
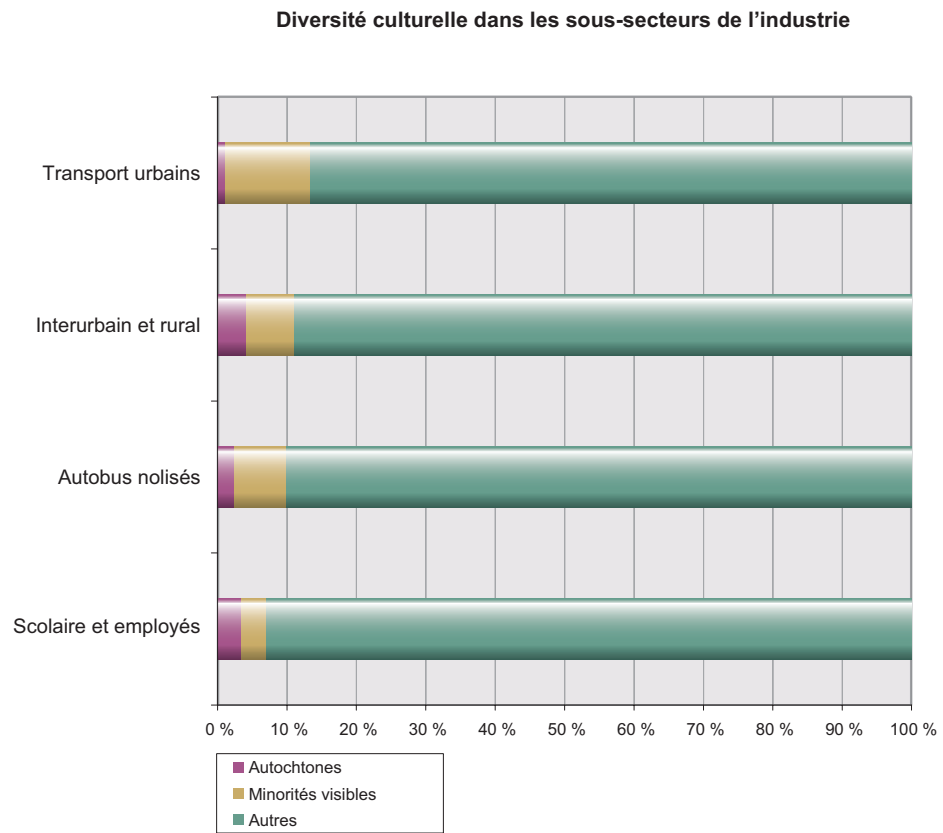


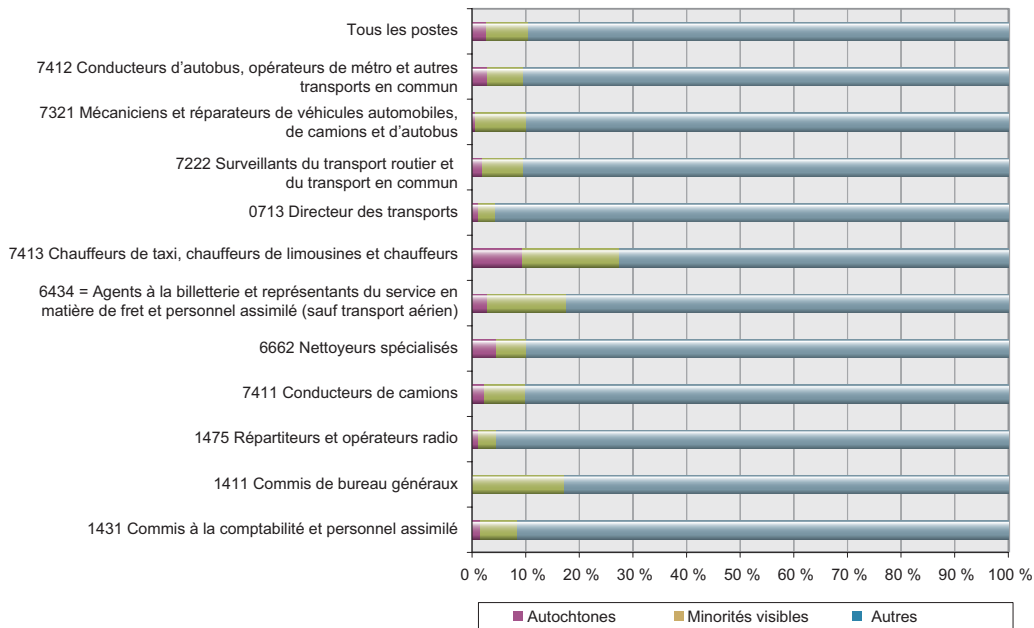
Figure 3-13 : Représentation des minorités visibles et des Autochtones



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001

Figure 3-14: Représentation des minorités visibles et des Autochtones par métier

**Diversité culturelle au sein de l'industrie du transport de passagers
(principaux métiers)**



Source : Statistique Canada, compilation spéciale, données non publiées, Recensement de 2001



Plusieurs fournisseurs de services estiment que le meilleur moyen à court terme de trouver des gens ayant des compétences diversifiées est de faire appel aux retraités de l'industrie, même parmi leurs propres rangs. Ce groupe d'employés est en mesure de fournir aux employeurs la meilleure combinaison possible de compétences techniques et interpersonnelles dont ils peuvent profiter sur-le-champ.

Initiatives Camo-route

Camo-route a entrepris avec succès plusieurs projets pour maintenir le caractère concurrentiel de l'industrie tout en assurant la promotion de l'industrie au Québec et en soutenant la formation d'une main-d'œuvre qualifiée qui satisfait aux exigences actuelles et aux futures exigences de l'industrie :

- Formation harmonisée pour acquérir les compétences techniques et interpersonnelles propres à l'industrie du transport de passagers.
- Formation subventionnée par le gouvernement provincial visant à améliorer les compétences et la qualité marchande des futurs employés de l'industrie.

3. 2 Source de ressources humaines

3. 2. 1 Sources traditionnelles et nouvelles sources

L'étude sectorielle de 1997 révèle que l'industrie a élargi ses efforts de recrutement des conducteurs afin de mettre davantage l'accent sur les compétences interpersonnelles et de service à la clientèle. Ces compétences requises des futurs conducteurs ont plus d'importance que les compétences au volant lorsqu'il s'agit de choisir les candidats qui conviennent à l'industrie.

De nouvelles méthodes sont en voie d'être élaborées et appliquées à l'échelle de l'industrie afin de trouver un moyen efficace de recruter des employés compétents malgré le succès que connaissent les méthodes traditionnelles d'annoncer dans les médias imprimés, dans les autobus et à l'extérieur, les références des employés et les divers programmes gouvernementaux. Les outils en ligne améliorent le processus de formation, comme le décrit le module 2, et l'utilisation des sites Web des entreprises et d'emploi pour attirer les candidats et établir un premier contact est à la hausse. De plus, ces méthodes sont utilisées au-delà de la capacité des méthodes traditionnelles. Les outils en ligne sont utilisés non seulement pour diffuser l'information, mais aussi pour recueillir l'information et effectuer un premier tri car les candidats ont maintenant la possibilité d'en apprendre davantage sur l'entreprise et le poste offert, et peuvent même poser leur candidature en ligne. Ces candidatures en ligne permettent à l'employeur de faire automatiquement un tri rapide et efficace, et de réduire les coûts par la même occasion.

Le ciblage du profil du candidat idéal est essentiel dans les marchés où le nombre de candidats possibles est limité. Les entreprises ciblent maintenant des marchés d'employés particuliers par des visites des gestionnaires de parcs de camions dans les écoles et des entretiens avec les étudiants, en encourageant leurs propres employés compétents à reporter leur retraite ou en faisant du recrutement dans certaines communautés ethniques en particulier (souvent dans le but de trouver des candidats qui pourront servir cette même communauté).

Cette nécessité d'étendre le marché cible des efforts de recrutement vise surtout les postes de l'industrie de l'autobus pour lesquels les candidats doivent posséder des compétences préalables ou des compétences rares et particulières.

Plusieurs employeurs de l'industrie ont développé des habiletés à trier et à déterminer les compétences des candidats. Bien qu'il soit devenu essentiel de repérer les employés prometteurs parmi le très grand nombre de candidatures reçues, l'industrie doit aussi s'assurer que les activités de recrutement joignent le plus grand bassin de candidats possible.

3. 2. 2 Concurrence pour les habiletés et les ressources humaines

3. 2. 2. 1 Conducteurs

Les pénuries annoncées et la demande manifeste au sein de plusieurs sous-secteurs de l'économie canadienne (p. ex, le camionnage) pour des candidats possédant des compétences qui pourraient répondre aux besoins de l'industrie mettent en évidence la concurrence pour les candidats possédant le potentiel de devenir

conducteurs. Le taux de chômage depuis longtemps à la baisse au Canada (p. ex., de 9,3 % en mai 1996 à 6,1 % en mai 2006, Statistique Canada), témoigne du niveau de réduction du bassin de travailleurs. De plus, les critères d'embauche de plus en plus sévères, partiellement en raison des exigences législatives, ont réduit davantage le bassin de candidats possibles, ce qui a forcé les sous-secteurs de l'industrie à hausser la concurrentialité interne pour les conducteurs.

3. 2. 2. 2 Mécaniciens

Plusieurs secteurs de l'économie canadienne souffrent depuis longtemps de la pénurie de mécaniciens. Le nombre de mécaniciens dans plusieurs marchés est insuffisant et demeurera inférieur à la demande de l'industrie. Les employeurs sont donc contraints d'obtenir des mécaniciens en les achetant sur le marché (embauche de mécaniciens compétents fondée sur le salaire et l'environnement de travail) ou en optimisant leurs ressources en favorisant les programmes d'apprentissage au sein de l'entreprise ou en formant des partenariats entre l'industrie et les établissements de formation.

3. 2. 2. 3 Les répercussions pour l'industrie

Cette nécessité d'attirer les candidats, surtout les candidats possédant les compétences nécessaires pour devenir des employés satisfaits qui réussissent, oblige l'industrie à reconnaître l'importance de la valeur de la proposition que l'employeur ou de l'industrie fait au candidat. Le pouvoir est entre les mains de l'employeur lorsque les employés possibles sont plus nombreux ou encore que les occasions et les choix d'emploi sont plus rares. Les demandes et les exigences des candidats doivent entrer en ligne de compte dans plusieurs marchés d'aujourd'hui où les candidats sont moins nombreux et plus susceptibles d'être attirés chez un concurrent. La valeur de la proposition des employeurs de l'industrie de l'autobus prend encore plus d'importance car l'industrie est en concurrence directe avec d'autres industries pour le candidat idéal.

La capacité des employeurs de l'industrie à attirer et à choisir les candidats qui leur conviennent le mieux repose sur une gestion perspicace du processus d'embauche fondée sur une planification des effectifs, des critères de qualification des candidats bien définis, la connaissance et l'utilisation des méthodes de recrutement, un marketing ciblé et des programmes de tri et de traitement efficaces.

3. 3 Transférabilité des compétences

Il existe des normes d'accréditation provinciales pour les mécaniciens. De plus, le programme Sceau rouge offre une confirmation interprovinciale des compétences entraînant leur reconnaissance à l'échelle nationale. L'adhésion au programme d'accréditation du CCTP, qui porte sur les critères de rendement essentiels exigés dans tous les sous-secteurs, est volontaire pour les conducteurs. Le programme a pour objet d'officialiser/harmoniser la formation des conducteurs tout en offrant une plus grande mobilité intersectorielle ou géographique.

- *Promotion des carrières de l'industrie dans les centres d'emploi locaux, auprès des orienteurs scolaires, dans les conférences sur le transport et dans les foires de l'emploi.*
- *Programme de travail/d'études de mécanicien d'autobus.*
- *Compétences professionnelles de conducteur d'autobus du Centre de formation en transport de Charlesbourg, une école de transport financée par le secteur public*



Pratiques exemplaires pour la planification, le recrutement et l'orientation des conducteurs d'autobus

Le CCTP a mis sur pied Au volant, un guide sur les pratiques exemplaires pour la planification, le recrutement et l'orientation des conducteurs d'autobus, dans le but de combler le besoin de l'industrie pour des pratiques de ressources humaines plus concurrentielles :

« Le guide est la ressource idéale pour les directeurs et les recruteurs. Il met l'accent sur les facteurs critiques nécessaires à l'embauche des bons candidats. Au volant fournit l'information que vous devez détenir pour posséder une perspective à long terme de votre organisation, afin d'anticiper les forces émergentes de l'industrie, des clients et de la concurrence, et d'y réagir. »

Source: CCTP, 2002

3. 4 Culture de l'industrie

La culture traditionnelle de l'industrie a toujours été à l'image de la nature essentielle des services qu'elle doit procurer. L'industrie a toujours mis l'accent sur l'obtention de résultats financiers solides et un service fiable et ponctuel tout en imposant des normes de sécurité exemplaires sur la route et dans l'autobus.

La nouvelle tendance moderne de renforcer le service à la clientèle a eu des répercussions sur la culture de l'industrie. D'ailleurs, une formation accrue dans ce domaine est offerte, plus particulièrement en aptitudes pour les communications, en résolution de conflits et en connaissance de la diversité. La formation en conduite défensive, l'appui aux normes de compétence et la formation en conduite éconergétique demeurent d'une importance critique.

- Formation en conduite défensive
- Appui aux normes de compétence
- Service à la clientèle
- Réponse et gestion des situations d'urgence
- Conciliation travail famille
- Gestion de l'absentéisme
- Santé et sécurité au travail

3. 4. 1 Sécurité

La comparaison du taux de mortalité des passagers de voitures à celui des passagers d'autobus révèle que le transport en autobus est un mode de transport urbain beaucoup plus sécuritaire (ACTU 2002b). Il en va de même pour tous les sous-secteurs. Les passagers d'autobus ne représentent que 0,35 pour cent de tous les décès sur la route, tous sous-secteurs confondus (Transports Canada, 2005).

La culture de la sécurité au sein de l'industrie est encouragée dans le cadre de programmes de gestion de Best Practice Interventions (Moser, 2001). À titre d'exemple, l'industrie, le Conseil canadien du transport de passagers et Ressources naturelles Canada ont uni leurs efforts afin de mettre sur pied le programme **Conducteur averti**, un programme de formation sur la conduite éconergétique à l'intention des sous-secteurs du transport urbain, du transport par autocar et du transport scolaire. Ce programme fait actuellement l'objet de promotions à l'échelle de l'industrie et reçoit beaucoup d'appui. Ressources naturelles Canada est en voie de mettre en œuvre un programme d'évaluation afin de documenter les économies de coût et d'énergie réalisées.

Les exemples de pratiques exemplaires des États-Unis mettent aussi l'accent sur une culture de sécurité qui réduit au minimum les risques pour les conducteurs et le taux d'accident, une philosophie que prône l'industrie canadienne. Les trousseaux de formation contenant des outils d'étude peuvent aider à créer et à entretenir une culture de sécurité et de normes de sécurité au travail (Moser 2001; Mejza, M., Barnard, R., Corsi, T., et Keane, T., 2003).

Le maintien d'une telle culture de sécurité peut augmenter les revenus nets de l'industrie en réduisant les coûts associés aux accidents, les blessures personnelles, les demandes d'indemnisation et les sinistres d'invalidité, et augmenter la productivité.

3. 4. 2 Service à la clientèle

Le même message d'accorder plus d'attention au service à la clientèle a été clairement perçu dans toutes les consultations menées dans le cadre de cette étude. L'industrie reconnaît l'importance de fournir non seulement un service de transport sûr et efficace mais aussi d'assurer ce service de façon amicale. Malgré les nombreuses publicités montrant les comportements négatifs du public, l'industrie reconnaît que la grande majorité des passagers veut un service de qualité, et le mérite. De plus, la recherche a révélé un lien étroit entre le service et l'achalandage.

Ainsi, les pratiques d'embauche des membres de l'industrie sont beaucoup plus axées sur l'importance des compétences pour bien servir la clientèle :

L'industrie a réagi de plusieurs façons :

- en élaborant les normes professionnelles nationales pour les conducteurs d'autobus professionnels, qui établissent un niveau de compétences interpersonnelles élevé (CCTP);
- en élaborant un programme national d'accréditation dans le cadre duquel les entreprises doivent mettre en évidence la prestation d'une formation complète en service à la clientèle fondée sur les normes professionnelles nationales afin de se voir accorder cette marque de distinction;
- dans la même veine, les personnes qui reçoivent un agrément doivent afficher un comportement conforme aux normes professionnelles nationales;
- par le biais de programmes de formation offerts par les associations comme par exemple le Programme Ambassadeur de l'ACTU.

3. 4. 3 Conciliation travail famille

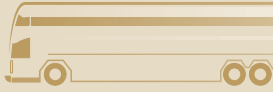
Au-delà des exigences des affaires, l'industrie est de plus en plus sensible au besoin des employés de concilier le travail et la vie familiale. Ce facteur a toujours créé des problèmes de recrutement et de maintien des effectifs, d'absentéisme, d'invalidité et d'insatisfaction au travail. Les travailleurs d'aujourd'hui connaissent très bien les conséquences de leurs conditions de travail sur leur qualité de vie. Plusieurs travailleurs veulent un emploi qui leur permet de concilier le travail et la famille. La sécurité d'emploi et le salaire ne sont que deux facteurs qui influencent le choix d'un emploi. La recherche a révélé que les emplois offrant un certain niveau d'autonomie, d'autorité décisionnelle et des possibilités de perfectionnement sont très attrayants. De plus, l'augmentation du nombre de familles à double revenu et monoparentales donne aux entreprises qui offrent des conditions spéciales et des horaires de travail souples un avantage concurrentiel au chapitre du recrutement. (Belcourt, Monica: Recruitment and Selection in Canada).

Certaines entreprises ont adopté des pratiques de recrutement et d'orientation plus sophistiquées pour régler ce problème et s'assurer que les personnes sont prêtes à

Normes de compétence et des connaissances des conducteurs

Le CCTP a fait des progrès remarquables au chapitre de l'avancement des normes professionnelles acceptées à l'échelle de l'industrie et de l'agrément des conducteurs et de l'accréditation des programmes de formation. Le nouveau programme de reconnaissance professionnelle qui confère aux conducteurs un titre de compétences reconnu à l'échelle de l'industrie est obtenu à l'issue d'un processus d'évaluation formel. L'accréditation des programmes de formation est une marque de distinction qui témoigne de la fierté d'une entreprise pour ses employés, ses services et sa place de chef de file dans une industrie de grande visibilité.

Source: CCTP



*Les programmes de formation **Conducteur averti** à l'intention des conducteurs professionnels d'autobus, d'autocars et d'autobus scolaires offrent un mélange judicieux de mentorat, de formation sur la route et de formation théorique, et portent sur les caractéristiques techniques, l'entretien, les techniques de conduite éconergétique, l'utilisation des carburants de remplacement et les technologies de pointe pour le transport. Ces programmes de formation ont aussi été améliorés par l'ajout de techniques de conduite défensive et reconnaissent que les conducteurs éconergétiques sont des conducteurs sécuritaires.*

Les conducteurs apprennent des techniques pour réduire le temps de ralenti, rouler à vitesse constante, accélérer et décélérer, et freiner efficacement, ce qui permet de voyager en douceur.

Les programmes offrent une solution gagnante à tous et aideront le Canada à respecter ses objectifs de réduction des gaz à effet de serre.

Source : CCTP et RNCAN

répondre aux exigences de l'industrie. De plus, le secteur de la main-d'œuvre travaille ardemment à trouver des solutions en collaboration avec les dirigeants et à défendre la situation auprès des gouvernements.

Dans son commentaire sur le nombre d'heures de service recommandées pour les conducteurs, l'Association des autocaristes canadiens (Motor Coach Canada) parle de la difficulté à atténuer les conséquences économiques des congés plus nombreux que prennent les conducteurs pour se reposer et la nécessité de combler les besoins en conducteurs (MCC, 2003a).

Une étude de 2004 financée par Santé Canada s'est penchée sur le lien entre les difficultés à concilier le travail et la famille et les contraintes imposées au système de soins de santé canadien. Près d'un travailleur sur cinq se dit en mauvaise santé. Les entreprises canadiennes travaillent fort afin de contrôler les coûts des avantages sociaux et la part qu'ils font payer à l'employé. Pour régler cette situation, les entreprises pourraient investir activement dans la santé de leurs travailleurs en leur offrant des programmes de mieux-être qui les aideront à faire face aux exigences de la vie moderne. L'Association des professionnels en ressources humaines de l'Ontario estime que chaque dollar dépensé pour offrir des activités de mieux-être rapporte de 2 \$ à 6 \$.

3. 4. 4 Absentéisme

Le taux d'absentéisme, surtout chez les conducteurs d'autobus est une préoccupation importante de l'industrie de l'autobus. Symptôme d'un problème plus grave, l'absentéisme est un élément d'un processus cyclique car il crée d'autres problèmes et manques d'efficacité au sein de l'entreprise qui minent le moral et la satisfaction professionnelle des employés et, en bout de ligne, mène à un taux d'absentéisme accru. Des programmes d'intervention et de prévention s'imposent à divers endroits du cycle (Jacobs et al., 1996; Kompier et al., 2000). L'application de programmes et de politiques d'intervention et de prévention a eu pour effet manifeste de réduire l'absentéisme, d'augmenter la productivité, d'améliorer le maintien des effectifs et finalement, de réduire les coûts (Jacobs et al., 1996; Kompier et al., 2000). Comme ces coûts sont très élevés, la direction et les syndicats doivent collaborer à trouver des solutions pour réduire l'absentéisme.

Les communications ouvertes entre la direction et les conducteurs d'autobus jouent un rôle important dans l'obtention de l'engagement des deux parties à régler les problèmes au travail. Cette collaboration est essentielle à la gestion des changements organisationnels, surtout au sein d'une industrie qui doit faire face aux fusions, aux acquisitions et aux progrès technologiques. Les conducteurs qui sentent leur liberté brimée, un manque de reconnaissance et une attitude de confrontation entre eux et leurs dirigeants manquent parfois de motivation au travail, ce qui laisse croire que la stratégie de gestion a des répercussions importantes sur l'engagement envers l'entreprise (Brewer 1996, 1998).

Voici des pratiques de gestion qui contribuent à réduire l'absentéisme chez les conducteurs (Jacobs et al., 1996; Kompier, M., Aust B., Van Den Berg A., Siegrist, J., 2000) :

- Un horaire de travail plus souple.
- Un meilleur contrôle des heures supplémentaires.
- Des politiques de congé de maladie positives.
- Des programmes pour encourager la présence au travail.

3. 4. 5 Formation et perfectionnement

Il devient de plus en plus important de favoriser une culture d'apprentissage, de formation et de perfectionnement des compétences pour tous les employés. Une stratégie efficace pour améliorer les habiletés de base est essentielle si l'industrie veut avoir accès aux bassins de travailleurs non traditionnels pour combler ses besoins de remplacement et de croissance. Bien que l'industrie assure la plus grande part de sa formation sur place, elle se doit d'étendre ses sources d'apprentissage et ses modes de formation. Les changements démographiques, les exigences des clients et la diversité culturelle favorisent les partenariats en matière de formation. Le programme d'accréditation du CCTP créé par l'industrie fournit aux entreprises les outils dont elles ont besoin pour évaluer leurs programmes par rapport aux normes professionnelles nationales qui constituent la norme d'excellence. L'utilisation et la promotion de programmes accrédités à l'échelle de l'industrie suscitent la reconnaissance du public et de l'industrie pour le professionnalisme de tous les secteurs de l'industrie et crée un meilleur rendement du capital investi.

3. 5 Santé et sécurité au travail

La question de la santé et la sécurité au travail des conducteurs retient beaucoup l'attention. La technologie impliquée peut grandement contribuer au mieux-être des conducteurs, comme mentionné précédemment, et les infrastructures, la conception de l'équipement et son utilisation peuvent avoir des répercussions importantes sur la santé physique et psychologique des conducteurs. Sur le plan physique, les conducteurs peuvent subir des blessures causées par le soulèvement de charges lourdes et la manutention, ainsi que des foulures qui exigent des programmes exhaustifs de gestion des invalidités et des programmes de travail modifiés. Le stress au travail est le problème qui touche le plus les conducteurs d'autobus.

3. 5. 1 Stress au travail

Le stress au travail des conducteurs peut être causé par plusieurs facteurs :

- Des interactions sociales négatives avec les passagers, pouvant comprendre de la violence physique et verbale.
- Les contraintes temporelles des horaires serrés.
- Les bouchons de circulation.
- Les exigences rigoureuses de l'environnement de travail.

Les exigences du travail augmentent le stress et la nécessité d'offrir un service rapide, ponctuel, amical et sécuritaire dans de mauvaises conditions de conduite peut facilement élever le niveau de stress (Rydstedt et al, 1998b, Rydstedt et al., 1998a, Kompier et al., 2000). Le stress peut aussi être causé par d'autres facteurs qui ne sont pas directement liés au travail :



- L'isolement par rapport aux collègues.
- Les horaires de travail irréguliers.
- Le faible niveau d'appui au travail.
- La conception peu ergonomique de l'autobus (Kompier et al., 2000).
- L'absence de politiques axées sur le travailleur et la famille (Grosswald 2002).

Le stress au travail cause des problèmes physiques et psychologiques qui affectent les systèmes cardiovasculaire et musculosquelettique et causent des troubles de fatigue et gastro-intestinaux plus graves que ceux qu'éprouvent les travailleurs dans des professions comparables. Ces problèmes de santé font monter le taux d'absentéisme et le nombre de demandes de prestations d'invalidité, réduisent l'effort au travail et augmentent les risques d'incident au volant (MCC 2003b; Rydstedt et al., 1998, B; Rydstedt et al., 1998, A; Kompier et al., 2000).

Les données provenant d'études menées dans plusieurs pays révèlent systématiquement que les conducteurs d'autobus, qui se distinguent des autres travailleurs par la « combinaison grave et unique des facteurs de stress au travail » auxquels ils sont exposés, se situent parmi les groupes de travailleurs les moins en santé, comme en témoignent les taux élevés d'absentéisme et d'attrition (Evans, 1998). L'échec de la conciliation travail famille, l'isolement, le manque de contrôle au travail, les horaires de travail fractionnés qui créent des journées de travail excessivement longues et les facteurs de stress liés aux bouchons de circulation et aux clients/passagers sont des facteurs critiques. Dans une étude sur la gestion du stress chez les conducteurs menée en 1997, Aust, Peter et Siegrist ont indiqué que les programmes de gestion du stress au travail qui offrent à la fois des mesures individuelles et structurales de réduire le stress sont réalisables et ont des effets bénéfiques sur les comportements critiques et contraires à la santé que manifestent les conducteurs pour faire face à la situation. L'annexe à la présente étude présente une pratique exemplaire de l'industrie pour la création et le maintien d'un environnement de travail sain.

3. 5. 1. 1 Prévention et santé psychologique

Très peu de choses ont été écrites à ce jour sur la prévention et la santé psychologique au travail, plus particulièrement pour les conducteurs d'autobus. La prévention se distingue de l'intervention car elle tente d'empêcher les personnes de se blesser ou d'être affectées par un incident au lieu d'intervenir après que l'incident se soit produit.

La division de la recherche sur la sécurité de l'Institut de la santé et sécurité au travail des États-Unis a publié un bulletin sur la violence en milieu de travail (57) en juillet 1996 qui aborde la question des facteurs de risque et des stratégies de prévention. Le rapport a identifié des facteurs qui peuvent augmenter les risques d'agression au travail : le contact avec le public, l'échange d'argent, la livraison de passagers ou de biens, le travail solitaire ou en petits groupes, travailler dans les quartiers ayant un taux de criminalité élevé et travailler dans un environnement communautaire (Violence in the Workplace (Current Intelligence Bulletin 57; Risk Factors). Tous ces facteurs s'appliquent à l'industrie.

Plusieurs stratégies de prévention ont été proposées, même si elles ne concernent pas directement les conducteurs d'autobus, comme par exemple les transactions sans argent, l'isolement par rapport aux passagers, la visibilité et l'éclairage, les dispositifs de sécurité et de l'équipement de protection personnel. Sur le plan administratif, il a été proposé d'adopter des politiques et des lignes directrices pour évaluer et déclarer les incidents et ainsi se doter d'un moyen de repérer et d'évaluer les menaces et les incidents violents. Les politiques et lignes directrices peuvent aussi servir à élaborer les stratégies de prévention nécessaires dans une région donnée et à évaluer l'efficacité de ces stratégies. De plus, il a été suggéré d'offrir une formation en réponses non violentes et en résolution de conflits afin de réduire le risque que la situation se détériore lorsqu'un incident survient.

3. 6 Perfectionnement professionnel

Étant donné que plus de 69 pour cent des employés occupent le même poste [celui de conducteur], il n'est pas étonnant que les possibilités de perfectionnement professionnel soient limitées. Le nombre de gestionnaires par rapport au nombre d'employés a diminué d'un recensement à l'autre (de 1 pour 11 en 1991 à 1 pour 13 en 2001). Il est donc nécessaire d'élaborer des stratégies d'amélioration des carrières et d'apprentissage continu pour ces postes. La technologie joue un rôle de plus en plus important dans les activités de l'industrie, ce qui crée des occasions d'apprentissage.

Plusieurs entreprises de l'industrie ayant récemment reconnu la valeur de la rotation d'emploi et du mentorat ont donné à leurs employés la possibilité de jouer plusieurs rôles différents. Les entreprises ont commencé à profiter des vastes connaissances et des compétences professionnelles de leurs travailleurs en donnant aux employés d'expérience à leur service la possibilité de contribuer à la formation des employés ayant moins d'ancienneté. L'occasion de sortir des rôles traditionnels est souvent perçue comme une récompense par les employés participants. Cependant, certains indices laissent entendre que plusieurs employés de l'industrie ne sont pas attirés vers les postes de surveillance ou de gestion car ces postes entraînent un changement dans les horaires de travail, confèrent des responsabilités accrues et offrent une rémunération qui n'est pas toujours plus intéressante que celle du poste laissé.


3. 7 Défis et efficacité de la gestion

Tout au long de l'étude, les membres et les parties prenantes de l'industrie ont eu l'occasion d'émettre leurs commentaires sur le travail de l'industrie et les enjeux qui continuent à la façonner. Plusieurs *enjeux stratégiques importants* concernant la capacité de l'industrie à gérer ses ressources humaines ont été mis sur la table en 1997.

L'industrie a vécu des événements sans précédent depuis l'étude Price Waterhouse qui ont changé à jamais la façon dont elle mène ses affaires, notamment *des risques accrus en matière de sécurité, le SRAS et autres pandémies, les enjeux environnementaux, les mesures législatives restrictives et une violence accrue en milieu de travail*. Plusieurs problèmes récurrents propres aux ressources humaines

Problèmes récurrents propres aux ressources humaines (1997)

- Gérer une main-d'œuvre vieillissante
- Accorder une importance accrue aux habiletés interpersonnelles et au service à la clientèle
- Assurer la sécurité des employés
- Améliorer les communications
- Recruter et fidéliser des employés compétents
- Améliorer l'image et le professionnalisme des conducteurs
- Réduire l'absentéisme
- Régler la question de l'équité en matière d'emploi pour les femmes et les minorités visibles
- Mettre à niveau les compétences fondamentales



Enjeux stratégiques importants (1997)

- *Constituer un engagement à changer*
- *Former les gestionnaires et les représentants syndicaux à répondre efficacement au changement*
- *Favoriser la collaboration entre les employeurs et les syndicats*
- *Développer des compétences interpersonnelles et organisationnelles innovatrices*
- *Mettre l'accent sur l'importance de la planification stratégique dans la gestion des ressources humaines*

reconnus continuent à se faire sentir dans l'industrie d'aujourd'hui, au même titre que la nécessité d'affronter le changement et de s'adapter à l'environnement en mutation.

Des progrès ont été réalisés à plusieurs niveaux. À titre d'exemple, le CCTP fondé en 1999 se consacre à améliorer l'image et le professionnalisme des conducteurs d'autobus grâce à des programmes nationaux tels que les normes professionnelles, l'accréditation, l'agrément, l'information sur les carrières et les pratiques exemplaires en recrutement. De plus, les associations et les syndicats défendent ardemment les intérêts de l'industrie de l'autobus auprès des gouvernements, et elles ont élaboré des programmes de formation efficaces dont elles assurent la prestation. Pour leur part, les entreprises acceptent plus facilement de mettre en commun leurs pratiques exemplaires et leurs politiques. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles sont présentées dans la section sur les études de cas dans le présent rapport.

3. 7. 1 Communications et relations entre les syndicats et la direction

Les problèmes de communication persistent néanmoins à l'échelle de l'industrie. Les participants à l'étude s'inquiètent des relations tendues entre les dirigeants et les syndicats sur des questions telles que le contrôle des dépenses, plus particulièrement la sous-traitance, le recours aux travailleurs à temps partiel, les attentes salariales, les conditions de travail et le manque de reconnaissance.

Les travaux des membres de l'industrie ont toutefois entraîné d'importants changements depuis 1997. Plusieurs entreprises ont entretenu une très bonne collaboration avec leurs syndicats. La santé de ces relations demeurera importante pour les deux parties, surtout lors du règlement des problèmes d'absentéisme, l'allocation des heures de travail et la souplesse des horaires, les droits associés à l'ancienneté, le recours aux travailleurs contractuels et le coût unitaire des opérations. Les participants à l'étude ont indiqué que l'industrie reconnaît de plus en plus que la collaboration entre les syndicats et la direction a permis de régler plusieurs questions importantes, ce qui est très encourageant.

Plusieurs réseaux et entreprises ont mis en évidence leur volonté et leur capacité à mettre en œuvre des programmes de communications plus efficaces au sein de leurs entreprises. Les programmes proposés peuvent être formels, informels ou entre les deux, mais ils reconnaissent tous que toutes les communications, entre collègues ou entre les employés et la direction, améliorent le milieu de travail et le rendement. Plusieurs exemples sous-jacents des relations positives entre les syndicats et la direction ont été relevés au cours de l'étude, notamment la reconnaissance que les syndicats et la direction ont la responsabilité conjointe de régler les problèmes organisationnels existants.

3. 7. 2 Leadership

Le leadership est un heureux mélange de vision, de compétences, d'attitude et de connaissances appliquées. Il existe plusieurs exemples d'un leadership participatif qui transforme la façon dont l'industrie est perçue et les modes de gestion descendante traditionnels. Les participants à l'étude ont fait état d'une absence marquée de compétences ciblées dans le domaine de la gestion de l'information, des

affaires, de l'acuité financière et de marketing et en négociations efficaces. Les participants ont aussi fait état d'un manque général de programmes reconnus de formation des gestionnaires, de perfectionnement et de planification de la relève.

Les chefs de file de l'industrie font aussi partie des groupes vieillissants. Les entreprises se doivent d'accorder une grande priorité à l'élaboration de programmes de planification de la main-d'œuvre qui comprennent la planification de la relève, le mentorat et le perfectionnement des gestionnaires.

3. 7. 3 Gestion financière et de l'exploitation

L'envergure, la valeur économique et la nature essentielle des services de l'industrie ont augmenté la visibilité de l'industrie, non seulement aux yeux du public mais aussi auprès de tous les paliers de gouvernement. Les gouvernements fédéral et provinciaux, de même que les administrations municipales, accordent plus de place et de soutien à l'industrie, surtout au sous-secteur du transport urbain, de sorte que la responsabilité financière et fiscale est devenue d'une importance capitale. Les entreprises doivent s'assurer que ses gestionnaires possèdent des compétences supérieures en gestion financière.

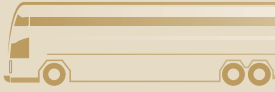
3. 7. 4 Application de la nouvelle technologie

L'industrie a mis en œuvre plusieurs améliorations technologiques, comme expliqué à la Section 2. Certaines technologies sont imposées par le gouvernement et d'autres sont imposées par les fabricants. Les technologies facultatives restantes doivent être choisies et acceptées par l'industrie. Dans ce dernier cas, l'industrie doit collaborer davantage avec les fabricants au développement conceptuel de la technologie émergente afin de s'assurer que le produit fini offre une valeur de coût-avantage raisonnable à l'industrie. Les coûts, autant les coûts d'investissement que de maintenance, et les cycles de remplacement sont les raisons les plus souvent invoquées pour justifier le refus d'adopter une nouvelle technologie. De plus, l'industrie hésite à mettre en œuvre des technologies coûteuses dont la rentabilité n'a pas été éprouvée.

3. 7. 5 Gestion de la main-d'oeuvre

L'industrie connaît de plus en plus de succès dans la gestion de sa main-d'œuvre depuis 1997. Bien que la situation ne s'applique pas à l'ensemble de l'industrie, il existe des pratiques de gestion progressistes dans plusieurs entreprises de l'industrie qui encouragent ces fournisseurs de services à demeurer concurrentiels et rentables.

Le sous-secteur des autobus scolaires, qui subit d'importantes pressions financières presque partout au pays, fait preuve de beaucoup d'innovation dans le recrutement de nouveaux candidats. Il a élaboré des pratiques de recrutement qui semblent lui permettre de repérer et de cibler avec énormément de précision certains segments du marché de la main-d'œuvre. Les chefs de file de ce sous-secteur réussissent à maintenir un entonnoir de recrutement productif dont les résultats dépassent de toute évidence les résultats obtenus par les autres entreprises de taille égale. De plus, le sous-secteur réussit à profiter des avantages intangibles de l'emploi, à savoir la



responsabilité de protéger l'avenir de ce pays, et à attirer et fidéliser des employés très influencés par les valeurs, les principes et l'altruisme.

Les réseaux de transport urbain commencent à mettre en évidence leur capacité à gérer à leur avantage le très grand nombre de candidatures qu'ils reçoivent. Confrontés à des exigences de plus en plus rigoureuses au chapitre des compétences, plusieurs réseaux de transport urbain vont au-delà des chiffres, c.-à-d. du recrutement visant uniquement à combler des postes, et choisissent les meilleurs candidats possédant les compétences particulières requises dans leur bassin de candidats.

De même, comme le perfectionnement des compétences devient de plus en plus important, les entreprises ont investi dans les ressources internes qui créent du savoir, des compétences et des qualités propres à leurs activités. Le perfectionnement des compétences a suivi le vent de maturation de l'industrie et a évolué au-delà des exigences opérationnelles pour englober les compétences dont les employés et les gestionnaires ont besoin pour fonctionner plus efficacement en groupe. L'industrie accorde plus d'importance à la gestion des conditions de travail et a investi dans ce domaine, et les relations organisationnelles efficaces auront des conséquences positives sur les problèmes critiques du stress et de l'absentéisme.

Les principaux enjeux sur lesquels l'industrie doit se pencher pour l'instant sont la gestion d'une main-d'oeuvre vieillissante, la planification de la relève, la représentation accrue des femmes et des minorités visibles et la mise en oeuvre de stratégies de recrutement et de fidélisation efficaces.