

ATTRACTION – RETENTION

Comprendre et intervenir

Le Programme de partenariat syndical-patronal a contribué financièrement à la réalisation de ce projet

Les opinions exprimées dans ce document ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada

Canada

www.cgsst.com

An English version is available.

Table des matières >



UNIVERSITÉ
LAVAL

Chaire en gestion de la santé
et de la sécurité du travail

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

L'industrie québécoise du transport est aux prises avec des problèmes récurrents d'attraction et de rétention des camionneurs qualifiés. Malgré tout, les entreprises désirant s'attaquer de façon proactive à ces problèmes manquent d'outils concrets. Dans cette perspective, cet ouvrage de sensibilisation, développé par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST), s'adresse aux individus qui souhaitent comprendre les problématiques et s'outiller afin d'intervenir adéquatement. Ce document se veut un guide pour **1) comprendre les problèmes de recrutement et de rétention des camionneurs et 2) explorer six pistes d'action novatrices**: l'intégration au métier, la communication, la reconnaissance, le rapport avec le répartiteur, la valorisation du métier et l'autonomie. Ce guide s'appuie sur des travaux de recherche (Fournier et al., 2008) réalisés auprès des différents acteurs de l'industrie du camionnage.

Pour exposer simplement ces constats, huit fiches sont proposées aux lecteurs. En somme, tant par les objectifs que par l'approche utilisée, ces fiches se veulent un outil de référence qui permet de mieux comprendre les problèmes d'attraction et de rétention des camionneurs qualifiés, et ce, afin de susciter la prise en charge par l'adoption de solutions pratiques.

Pour de plus amples informations, consulter les rapports intitulés: *L'intention de quitter des camionneurs: identification des principaux prédicteurs*, *Les enjeux de la rétention et du recrutement des camionneurs* et *Colloque: Les enjeux de la rétention et du recrutement des camionneurs: des causes aux solutions*. Documents disponibles dans le site Web suivant: **www.cgsst.com**

Consultez les fiches :

- **RÉTENTION**
- **RECRUTEMENT**

Pistes d'action novatrices :

- **AUTONOMIE**
- **COMMUNICATION**
- **INTÉGRATION**
- **RAPPORT AVEC LE RÉPARTITEUR**
- **RECONNAISSANCE**
- **VALORISATION**

RÉTENTION



QU'EST-CE QUE LA RÉTENTION DES CAMIONNEURS ?

La rétention concerne la mise en place de pratiques visant à retenir les employés en poste au sein d'une organisation dans l'objectif de contrer les problématiques de roulement volontaire des employés. Précisons que la notion de roulement volontaire réfère aux employés quittant définitivement leur emploi, occasionnant par le fait même un changement d'employeur, excluant les transferts et les promotions.

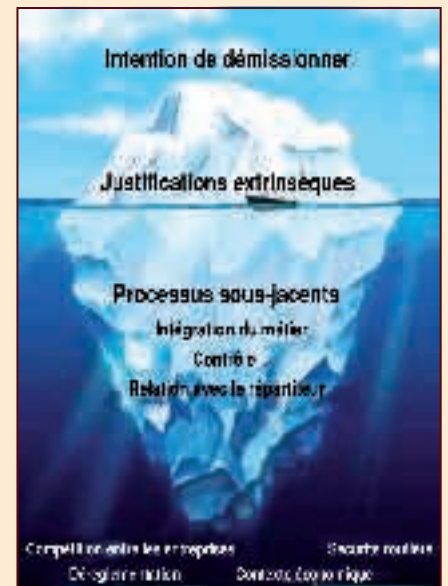
LE PROBLÈME DE LA RÉTENTION : UN ICEBERG DONT ON NE CONNAÎT QUE LA POINTE

Les résultats de la présente recherche ont permis de développer un diagnostic quant à l'intention de démissionner des camionneurs. L'analogie avec l'iceberg est utilisée pour représenter la complexité de la problématique. En fait, l'iceberg met en évidence le fait que le processus relatif au roulement volontaire (intention de démissionner) des camionneurs comprend des composantes plus visibles et une dynamique sous-jacente qui s'avère plus discrète en apparence, mais qui est empreinte de sens et de conséquences.

Les justifications extrinsèques représentent le discours des camionneurs pour expliquer leur intention de quitter leur emploi. Parmi celles-ci, notons l'insatisfaction salariale, les difficultés à concilier la vie personnelle et la vie professionnelle, les conditions de travail pénibles, les équipements désuets/manquants et les responsabilités à assumer. Précisons qu'il s'agit de points de mire des entreprises qui souhaitent mettre en œuvre des stratégies pour favoriser la rétention des camionneurs. Bien que très présentes dans le discours des camionneurs, elles ne sont pas la pierre angulaire de leur départ volontaire.

Au-delà du discours des acteurs, un processus fondamental relatif à l'intention de démissionner des camionneurs a émergé. Le processus sous-jacent représente l'aspect moins visible et plus complexe en lien avec les problématiques de rétention des camionneurs. Ces facteurs sont l'intégration au métier, le contrôle et la relation avec le répartiteur.

Le contexte économique dans lequel se retrouve l'industrie du camionnage est représenté par l'eau. Elle réfère également aux profondes mutations économiques, sociales et politiques que l'industrie a subies au cours des dernières décennies. L'aspect de la sécurité routière est également représenté par l'eau.



SAVIEZ-VOUS QUE...

Les camionneurs qui ont l'intention de démissionner ont trois fois plus de chances de quitter leur employeur actuel que l'industrie du camionnage. Par conséquent, le camionneur qui décide de quitter son employeur risque fortement d'occuper un emploi chez un concurrent (Fournier et al., 2008). En fait, les conducteurs expérimentés ont travaillé en moyenne dans 2,9 entreprises différentes au cours des cinq dernières années (CCRHC, 2007).

POUR EN SAVOIR PLUS...

Camo-route Inc.: www.camo-route.com
Canadian Trucking Human Resources Council (CTHRC):
www.cthrc.com

QUOI FAIRE POUR FAVORISER LA RETENTION DES CAMIONNEURS ?

En réaction aux justifications extrinsèques évoquées par les camionneurs pour expliquer leur départ volontaire, les entreprises ont déployé différentes stratégies. Cependant, l'efficacité de ces pratiques est remise en cause, et ce, en raison du caractère récurrent de la problématique de roulement. Les entreprises agissent temporairement sur les contraintes évoquées par les camionneurs sans toutefois intervenir sur les composantes fondamentales du processus. Dans cette perspective, il faut développer des actions de rétention destinées à s'attaquer aux causes plus fondamentales du roulement. Celles-ci sont : l'intégration dans le métier, la communication en entreprise, la reconnaissance au travail, la valorisation du métier, l'autonomie du camionneur et le rôle du répartiteur.

RECRUTEMENT



QU'EST-CE QUE LE RECRUTEMENT ?

Le recrutement est envisagé selon deux perspectives : le **recrutement dans la profession** et le recrutement dans l'entreprise. D'une part, le recrutement dans la profession consiste à mettre en œuvre des stratégies d'attraction et de promotion visant à rejoindre les candidats qui pourraient exercer le métier. D'autre part, le **recrutement dans l'entreprise** concerne la mise en place de stratégies promotionnelles exposant les avantages de travailler pour une organisation spécifique.

QUELS SONT LES OBSTACLES AU RECRUTEMENT DE CANDIDATS DANS LA PROFESSION DE CAMIONNEUR ?

Différents obstacles au recrutement de candidats dans la profession de camionneur ont été identifiés : l'image du métier, la formation et la promotion de l'industrie.

Processus d'accès au métier de camionneur



L'image du métier

L'image du métier est un enjeu important : la mauvaise presse à l'égard du métier de camionneur contribue inévitablement aux difficultés de recrutement. Cette conception dépréciative s'articule autour des thèmes suivants :

- L'image caricaturale à l'effet qu'il s'agit d'un métier facile à exercer qui convient à tous ;
- La méconnaissance des aptitudes et des habiletés requises pour exercer le métier ;
- L'aspect facultatif de la formation qui remet en cause le caractère professionnel du métier ;
- L'idée qu'il s'agit d'une perspective de carrière perçue comme une solution de rechange ou un choix de second ordre.

La formation

La formation professionnelle est un deuxième facteur qui intervient négativement sur le processus de recrutement puisque certaines composantes agissent à titre de frein :

- La sélection des candidats : une priorité est accordée aux individus bénéficiant d'une aide gouvernementale ;
- Le coût et le peu de financement offert pour la formation professionnelle ;
- La formation centrée sur l'obtention du permis de conduire délaissant ainsi l'apprentissage et l'appropriation de la culture de métier.

La promotion de l'industrie

Le recrutement de nouveaux candidats passe inévitablement par la promotion du métier auprès d'une clientèle cible. La discordance entre le discours promotionnel et la réalité du métier s'avère problématique au sens où il y a création d'attentes de la part du candidat.

QUOI FAIRE POUR FACILITER LE RECRUTEMENT DANS LA PROFESSION ?

Les stratégies proposées impliquent différents acteurs de l'industrie du transport. La pertinence et la viabilité de ces stratégies reposent donc sur la collaboration des acteurs.

L'image du métier

- Créer une image professionnelle du métier notamment par le développement d'un système de reconnaissance des compétences ;
- Organiser des journées portes ouvertes pour sensibiliser la population aux rudiments de la profession ;
- Assister aux événements promotionnels (par exemple, salons, expositions, foires de l'emploi, colloques, etc.) permettant de mettre en valeur le métier de camionneur.

La formation

- Créer une spécialisation au permis de conduire de classe 1 : un système certifié de reconnaissance des compétences ;
- Proposer un partenariat entre les centres de formation et les entreprises afin que les candidats soient formés selon les besoins et les attentes des entreprises ;
 - Encourager les stages en entreprise (alternance entre la théorie et la pratique)
 - Soutenir la formation des candidats notamment par le jumelage avec un maître de stage
 - Envisager une intégration progressive du nouveau candidat dans son milieu de travail

La promotion de l'industrie

- Contribuer à l'évolution de l'image du métier véhiculée par les différents médias ;
- Adapter le discours promotionnel aux exigences de la nouvelle génération tout en demeurant fidèle à la réalité du métier.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Moins de 64% des détenteurs d'un permis de conduire de classe 1 exercent le métier de camionneur dans l'industrie du transport. De ce nombre, environ 10% quittent l'industrie à l'intérieur de la première année (CCRHC, 2007).

POUR EN SAVOIR PLUS...

Camo-route Inc. : www.camo-route.com

Conseil canadien des ressources humaines en camionnage : www.cthrc.com

AUTONOMIE



QU'EST-CE QUE L'AUTONOMIE ?

L'autonomie du travailleur réfère à sa capacité de se responsabiliser, de prendre des initiatives, d'utiliser et de développer ses compétences professionnelles sans être soumis à l'ingérence inutile des supérieurs et sans lourdeur administrative excessive. L'autonomie renvoie également à la possibilité de choisir comment réaliser quotidiennement son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent. En d'autres mots, il s'agit du degré de liberté accordé aux travailleurs pour la réalisation quotidienne de leurs activités professionnelles.

COMMENT ÇA SE MANIFESTE DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES ?

Avec les contraintes associées à leur travail, les horaires à respecter, les livres de bord à compléter, le suivi par GPS, les camionneurs perçoivent qu'un contrôle croissant s'exerce sur eux laissant ainsi l'impression qu'ils perdent progressivement leur liberté d'agir pour surmonter les imprévus dans la réalisation du travail. Précisons que cette perception de contrôle freine considérablement l'innovation, la créativité et l'initiative des travailleurs, des qualités importantes pour composer au quotidien avec les imprévus du travail.

QUELS SONT LES FACTEURS QUI FREINENT L'AUTONOMIE DES CAMIONNEURS ?

- Les nouvelles technologies qui permettent une surveillance et un contrôle accru du travail réalisé par les camionneurs.
- Les impératifs de production qui se sont intensifiés en raison de la concurrence entre les transporteurs et les exigences des clients.
- Les réglementations qui sont instaurées dans une perspective de sécurité où le camionneur est considéré comme un délinquant qu'il faut contrôler.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Une situation de travail qui se caractérise par de demandes élevées combinée à un faible pouvoir décisionnel est associée au développement de problème de santé physique (par exemple, maladie cardio-vasculaire) et psychologique (par exemple, dépression) (Karasek & Theorell, 1990).

QUOI FAIRE POUR FAVORISER L'AUTONOMIE DES CAMIONNEURS ?

Les stratégies proposées impliquent une révision des processus de gestion des entreprises de transport. En fait, le développement de l'autonomie des camionneurs sous-tend un processus de participation à la prise de décisions et à la définition du contexte de travail. Cela implique pour l'entreprise de donner la possibilité aux camionneurs d'exercer une influence sur les décisions qui les concernent.

Développer un processus de participation aux décisions

- Créer un espace de parole pour les camionneurs : par exemple, mettre en œuvre un comité consultatif de camionneurs. Cela assure une consultation directe et permet de recueillir leurs préoccupations ainsi que leurs attentes ;
- Laisser place à la négociation et aux échanges constructifs avant la prise de décision influençant l'environnement ou les conditions de travail des camionneurs ;
- Miser sur la qualité de la communication : transparente, ouverte et fluide ;
- Soutenir l'écoute active de la part des répartiteurs et autres personnes en situation de gestion ;
- Réaliser un sondage avant la prise de décision : cet outil permet une consultation rapide de tous les membres de l'organisation.

Responsabiliser les camionneurs

- Faire confiance aux camionneurs ;
- Fournir les ressources nécessaires aux camionneurs pour régler les difficultés rencontrées dans leur travail : personne-ressource ou jumelage avec un camionneur d'expérience.

Encourager et reconnaître les initiatives personnelles

POUR EN SAVOIR PLUS...

Brun, J.-P. (2008). *Les 7 pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Montréal, Canada : Les Éditions Transcontinental.

Roussel, J.-F. (1996). *Gérer la participation*. Québec, Canada : Les Publications CFC.

COMMUNICATION



QU'EST-CE QUE LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE ?

La communication en entreprise comprend deux composantes fondamentales, le contenu et la relation. La communication renvoie, d'une part, aux processus d'échanges d'information par différents canaux de transmission (par exemple, les courriels, les réunions, etc.). La communication s'appuie, d'autre part, sur une dimension relationnelle qui suppose d'établir un lien de confiance et d'interagir avec autrui.

COMMENT ÇA SE MANIFESTE DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES ?

Dépendant du statut hiérarchique occupé au sein de l'entreprise, la communication peut prendre différentes significations. D'une part, les dirigeants conçoivent la communication sous l'angle d'un processus de transmission de l'information en lien avec la réalisation du travail, d'autre part, les travailleurs considèrent la communication sous une perspective relationnelle accordant une importance aux habiletés interpersonnelles. Les problématiques relatives à la communication sont perçues différemment ce qui génère, de part et d'autre, certaines insatisfactions.

QUELS SONT LES FACTEURS QUI PERTURBENT LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE ?

- L'organisation du travail qui soutient le caractère impersonnel des relations entre les travailleurs.
- La culture organisationnelle qui accorde la priorité aux exigences des clients ainsi qu'aux impératifs de production.
- Les procédures de communication mises en place par les entreprises qui visent une gestion de l'activité économique, et ce, au détriment de l'aspect relationnel.

SAVIEZ-VOUS QUE...

- Les procédures de communication mises en place par les entreprises visent à gérer les impératifs de production, et ce, au détriment de la dimension humaine.
- L'urgence d'agir dans l'immédiat afin de répondre aux exigences des clients et celles imposées par la concurrence.

POUR EN SAVOIR PLUS...

St-Hilaire, F. (2005). Les problèmes de communication en entreprise: information ou relation. Mémoire non publié, Université Laval, Québec (pour téléchargement : www.cgsst.com).

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). Comment favoriser la communication entre les personnes. In D. Hellriegel & J. W. Slocum (Eds.), *Management des organisations*. Bruxelles, Belgique: Éditions De Boeck Université.

QUOI FAIRE POUR AMÉLIORER LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE ?

Deux principaux aspects sont ciblés par les stratégies proposées : la circulation de l'information et la promotion de la dimension relationnelle dans le processus de communication.

La circulation de l'information : des outils de communication

Il importe d'utiliser des outils de communication qui correspondent aux caractéristiques et à la réalité des camionneurs.

- Le journal d'entreprise/le journal électronique.
- Le flash d'information (support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève).
- La boîte à idées.
- L'entretien individuel.

Somme toute, il importe de développer un plan de communication interne afin de détailler la procédure de communication mise en place et s'assurer que tous auront accès à l'information.

La promotion de la dimension relationnelle

Au cœur du processus de communication se retrouve la dimension relationnelle.

- Créer un espace de parole pour les camionneurs
 - La consultation des camionneurs avant la prise de décisions les concernant est nécessaire
 - La création d'un comité de camionneurs : une rencontre mensuelle ayant pour objectif de recueillir les questionnements et les préoccupations des camionneurs
- Miser sur les aptitudes interpersonnelles des répartiteurs et des personnes en situation de gestion
 - L'écoute est un aspect très important
 - L'accompagnement des employés dans le développement de leurs aptitudes sociales est impératif
- Favoriser les rencontres « face à face » avec les camionneurs
 - La quantité d'information à transmettre fait en sorte qu'il s'avère pertinent de prioriser la communication de proximité afin de véhiculer un message clair et de s'assurer de la compréhension de tous. Les interventions plus intimes et personnalisées humanisent le processus de transmission de l'information

INTÉGRATION



QU'EST-CE QUE L'INTÉGRATION AU MÉTIER ?

L'intégration est un processus participatif par lequel une personne s'acclimate à son nouvel environnement de travail. Il s'agit d'une période de familiarisation avec le fonctionnement informel de l'organisation. L'intégration permet également à l'individu de s'incorporer à la culture de métier, pour finalement adopter des comportements plus efficaces et sécuritaires. Cependant, il importe de ne pas confondre l'intégration et l'accueil. L'accueil est une démarche informationnelle pour le nouvel employé. Il comprend une visite des lieux de travail, une présentation globale de l'entreprise (orientation stratégique et mission) et des particularités de l'emploi.

COMMENT ÇA SE MANIFESTE DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES ?

Premièrement, le nouveau camionneur en emploi est aux prises avec des contraintes liées à la concurrence des marchés, aux impératifs de production et aux rudiments du métier. Il y a généralement une distorsion entre sa formation et ce qu'il vit en début de carrière. Deuxièmement, les entreprises présument que le nouvel employé est en mesure d'exécuter le travail de façon autonome, sans aide ni ressources. Dans cette perspective, peu de stratégies sont déployées pour intégrer le nouveau camionneur ou pour assurer la transition entre son statut d'étudiant et celui de travailleur.

QUELS SONT LES FACTEURS QUI NUISENT A L'INTEGRATION DES CAMIONNEURS ?

La formation peu représentative de la réalité

La formation est axée sur les stratégies relatives à l'obtention du permis de conduire, et ce, au détriment de l'apprentissage de la culture de métier.

Le manque d'encadrement du nouveau camionneur

Lors de l'embauche d'un nouveau camionneur, l'accompagnement est de courte durée, ce qui donne peu de temps à l'employé pour s'intégrer et pour apprendre la logistique entourant l'emploi. Cet accompagnement est davantage un accueil du nouvel employé qu'un processus d'intégration.

L'évolution du métier

- L'organisation du travail encourage l'individualisme.
- Le soutien dont bénéficie le camionneur repose sur les nouvelles technologies plutôt que sur une relation interpersonnelle.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Malgré leur formation de conducteur, 63,5% des nouveaux camionneurs ont affirmé avoir besoin de formation supplémentaire notamment en ce qui a trait à la réglementation et à la conduite préventive (CCRHC, 2007).

QUOI FAIRE POUR FAVORISER L'INTEGRATION AU METIER DE CAMIONNEUR ?

Les stratégies d'intégration déployées doivent soutenir l'apprentissage de la culture de métier et favoriser l'autonomie du travailleur.

Soutenir et encadrer les nouveaux camionneurs: une condition essentielle pour la rétention des employés

- Donner un accès progressif au métier de camionneur:
 - Éviter de tenir pour acquis que les nouveaux camionneurs ont les connaissances et les aptitudes requises pour exercer professionnellement le métier
 - Amener le nouveau camionneur à assumer progressivement des tâches plus complexes. Éviter de le confronter à des situations complexes en début d'emploi
 - Reconnaître la formation comme de l'acquisition de compétences, mais assurer une transition entre la formation et le métier
 - Mettre en œuvre un programme de parrainage entre les nouveaux et les anciens camionneurs afin d'assurer un transfert du savoir-être et du savoir-faire
 - Adapter la charge de travail à l'expérience professionnelle de l'individu
 - S'assurer que les nouveaux camionneurs disposent des moyens nécessaires pour régler les difficultés qu'ils vont rencontrer
- Miser sur une communication ouverte et fluide: être à l'écoute des besoins des nouveaux camionneurs afin de créer une atmosphère de confiance réciproque et un environnement de travail sécuritaire.

POUR EN SAVOIR PLUS...

CCRHC. (2003). *Profil de la pénurie de chauffeurs, du roulement des chauffeurs et des estimations de la demande future dans l'industrie du camionnage*. Ottawa, Canada: Conseil canadien des ressources humaines en camionnage.

Dolan, S. L., Saba, T., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2002). La sélection, l'accueil et la socialisation des ressources humaines. In S. L. Dolan, T. Saba, S. E. Jackson & R. S. Schuler (Eds.), *La gestion des ressources humaines: tendance, enjeux et pratiques actuelles*. Saint-Laurent, Canada: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

RAPPORT AVEC LE RÉPARTITEUR



QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LA RELATION ENTRE LE RÉPARTITEUR ET LE CAMIONNEUR ?

Le répartiteur a un rôle central de coordination, de planification et de gestion de l'information auprès des camionneurs : il assure la cohésion entre la compagnie, le client et le camionneur. En d'autres mots, le répartiteur est celui qui est quotidiennement en relation avec le camionneur et qui module les paramètres de son travail. À cet égard, la dimension interpersonnelle revêt une importance primordiale et stratégique. Communication, confiance et réciprocité comptent parmi les aspects les plus importants de la relation qui doit s'établir entre le répartiteur et le camionneur.

COMMENT ÇA SE MANIFESTE DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES ?

La qualité de la relation établie entre le camionneur et le répartiteur a une importance déterminante dans l'explication des départs volontaires des camionneurs, l'attitude du répartiteur étant cruciale. Lorsque le répartiteur est perçu comme étant amical, accessible, compétent, équitable et intéressé par le bien-être des travailleurs, les camionneurs risquent moins de vouloir démissionner. À l'inverse, les camionneurs qui se sentent constamment sous pression, qui perçoivent les exigences du répartiteur comme étant déraisonnables et abusives ont une tendance plus prononcée à vouloir changer définitivement d'employeur. Les répartiteurs éprouvent souvent de la difficulté à gérer les relations avec les camionneurs à travers leurs multiples tâches.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Le supérieur immédiat est le médiateur entre l'organisation et le travailleur et, par conséquent, celui qui est responsable d'offrir le soutien relationnel et matériel permettant de fidéliser les employés (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

POUR EN SAVOIR PLUS...

Brun, J.-P. (2008). *Les 7 pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises*. Montréal, Canada : Les Éditions Transcontinental.

DeVito, J. A., Chassé, G., & Vezeau, C. (2008). *La communication interpersonnelle*. Saint-Laurent, Canada : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.

QUOI FAIRE POUR AMÉLIORER LA RELATION ENTRE LE RÉPARTITEUR ET LE CAMIONNEUR ?

Les pistes d'action suggérées reposent principalement sur des stratégies de gestion à caractère proactif mettant l'accent sur le développement des relations et des habiletés interpersonnelles.

Entreprise

Le déploiement de ces pistes d'action nécessite un encadrement et un soutien organisationnel.

- Prioriser la dimension humaine, accorder du temps pour la gestion des relations interpersonnelles :
 - Le répartiteur doit être sensibilisé à la réalité du camionneur, être à l'écoute de ses besoins et assurer un suivi
- Valoriser la contribution des répartiteurs et permettre à ces derniers de gérer leurs équipes de façon autonome (légitimer les actions des répartiteurs).
- Offrir un accompagnement aux répartiteurs afin qu'ils puissent développer leurs habiletés sociales et de gestion.

Répartiteur

Certaines stratégies peuvent être déployées afin de développer une relation professionnelle efficace avec le répartiteur et le camionneur.

- Construire une relation de confiance avec le camionneur :
 - Miser sur l'authenticité, l'ouverture et la transparence dans les communications
 - Privilégier les contacts réguliers et, lorsque possible, encourager les échanges « face à face »
 - Investir dans le temps d'écoute
- Consulter les camionneurs lors de la prise de décisions les concernant :
 - Favoriser les échanges constructifs
- Travailler en équipe avec les camionneurs : être conscient de leur réalité et établir une relation basée sur la confiance.

RECONNAISSANCE



QU'EST-CE QUE LA RECONNAISSANCE ?

La reconnaissance au travail consiste en une rétroaction constructive fondée sur l'appréciation de la personne. Elle constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur en ce qui a trait à sa pratique de travail (par exemple, son expertise et son expérience professionnelle), son investissement professionnel (par exemple, les efforts déployés indépendamment des résultats obtenus) et ses résultats (par exemple, l'atteinte des objectifs de production). Elle s'exprime à travers les relations interpersonnelles et elle peut prendre diverses formes: la parole, l'écrit, l'objet ou le symbole.

COMMENT ÇA SE MANIFESTE DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES ?

Les camionneurs se sentent peu reconnus à la fois dans leur métier, mais également dans leur entreprise. Ils ont l'impression « d'être un numéro » ou encore, un « outil de travail » pour leur employeur. Ils ne se sentent pas appréciés à leur juste valeur compte tenu du rôle qu'ils doivent jouer pour assurer la pérennité des entreprises. Ils dénoncent également le fait que plusieurs activités de reconnaissance mises en place par les entreprises reposent principalement sur la conduite sécuritaire et, plus précisément, sur l'absence d'accident ou d'infraction. Cependant, cette reconnaissance ne répond pas à leurs attentes qui sont davantage orientées vers une considération plus humaine de leur contribution.

QUELS SONT LES OBSTACLES A LA RECONNAISSANCE DU CAMIONNEUR ?

- L'organisation du travail qui soutient le caractère impersonnel des relations entre les travailleurs.
- La culture organisationnelle qui accorde la priorité aux exigences des clients ainsi qu'aux impératifs de production.
- Les procédures de communication mises en place par les entreprises qui visent une gestion de l'activité économique, et ce, au détriment de l'aspect relationnel.

SAVIEZ-VOUS QUE...

Un manque de reconnaissance multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée (CGSST).

POUR EN SAVOIR PLUS...

Bourcier, C., & Palobart, Y. (1997). *La reconnaissance : Un outil de motivation pour vos salariés*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Brun, J.-P. (2005). *La reconnaissance au travail: coffret de sensibilisation*. Québec, Canada: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.

QUOI FAIRE POUR RECONNAÎTRE LE CAMIONNEUR ?

Les stratégies de reconnaissance proposées nécessitent un investissement de temps de la part des organisations et plus spécifiquement des différents acteurs impliqués dans le processus.

La reconnaissance du métier

Les camionneurs doivent pouvoir « se reconnaître dans ce qu'ils font ». Pour ce faire, différentes stratégies doivent être déployées afin de reconnaître le métier.

- Promouvoir le métier de camionneur:
 - Contribuer à faire connaître le métier: illustrer la réalité du camionneur afin de mettre en perspective la notoriété de la profession
 - Créer une image professionnelle du métier
- Reconnaître la formation: créer une spécialisation ou une certification de la profession.

La reconnaissance du camionneur

La reconnaissance doit porter spécifiquement sur le camionneur et sur sa manière de réaliser son travail.

- Prioriser la reconnaissance au quotidien. La reconnaissance doit être présente au sein des pratiques de gestion et de travail.
- Consacrer du temps au développement d'une relation entre le camionneur et le répartiteur:
 - Diminuer la charge de travail du répartiteur afin de lui permettre d'être attentif aux besoins des camionneurs
- Accorder une importance à certains aspects du travail qui s'avèrent significatifs pour les camionneurs:
 - Reconnaître les années de service
 - Reconnaître l'équipe de travail
 - Reconnaître les habiletés personnelles qui sont mises à contribution à tous les jours pour réaliser le travail
- Organiser des activités de reconnaissance:
 - Journée des camionneurs (promotion du travail des camionneurs)
 - Événements informels pour favoriser les échanges
 - Cartes d'affaires pour les camionneurs

Somme toute, il faut tenir compte du caractère réciproque de la reconnaissance. Il doit donc y avoir une sensibilisation de tous les acteurs au sein de l'organisation.

VALORISATION DU MÉTIER



QU'EST-CE QUE LA VALORISATION DU MÉTIER DE CAMIONNEUR ?

La valorisation du métier consiste à mettre en place des conditions et des stratégies qui permettent de rendre justice à un métier et à sa complexité. Plus spécifiquement, la valorisation consiste à augmenter la valeur et le mérite accordés à la profession. Pour ce faire, la valorisation implique de faire connaître la profession et, par conséquent, de favoriser la reconnaissance du métier et des travailleurs.

COMMENT ÇA SE MANIFESTE DANS L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER DES MARCHANDISES ?

L'image du métier est un enjeu important lorsque l'on aborde la thématique du recrutement de candidats.

Le caractère facultatif de la formation

Le caractère facultatif de la formation professionnelle de camionneur contribue à la propagation d'une image péjorative du métier. La facilité d'accès à la profession ferait en sorte de discréditer le professionnalisme et les compétences requis. Par conséquent, il y a une absence de reconnaissance sociale pour le métier de camionneur.

La méconnaissance de la profession

L'image péjorative est sans contredit associée à la méconnaissance du métier. Divers stéréotypes bien ancrés dans la société entretiennent une certaine ignorance à l'égard de la profession donnant lieu à une image simpliste et caricaturale du métier de camionneur. Pour certains, le travail de camionneur se limite principalement à la conduite d'un véhicule lourd faisant ainsi abstraction des rudiments de la profession, l'environnement dans lequel le travail est réalisé et de sa complexité.

SAVIEZ-VOUS QUE...

L'explication la plus souvent évoquée pour justifier la pénurie des chauffeurs est la piètre image que projette l'industrie qui fait en sorte que les candidats potentiels ne choisissent pas la carrière de chauffeur. Selon eux, les jeunes peuvent opter pour un emploi mieux rémunéré qui leur permet de rentrer chaque soir chez eux (CCRHC, 2003).

POUR EN SAVOIR PLUS...

CCRHC. (2003). *Profil de la pénurie de chauffeurs, du roulement des chauffeurs et des estimations de la demande future dans l'industrie du camionnage*. Ottawa, Canada : Conseil canadien des ressources humaines en camionnage.

QUOI FAIRE POUR VALORISER LE MÉTIER DE CAMIONNEUR ?

Les stratégies de reconnaissance proposées nécessitent un investissement. Les cibles d'intervention sont multiples lorsque l'on s'intéresse à la question de la valorisation du métier de camionneur. Il importe donc de concevoir l'interdépendance existant entre ces diverses cibles afin d'élaborer des stratégies efficaces.

Formation

La crédibilité et la notoriété de la formation dispensée aux futurs camionneurs sont des aspects fondamentaux pour la valorisation du métier de camionneur :

- Valoriser les stages en entreprise au cours de la formation : faciliter l'alternance entre la théorie et la pratique afin de répondre aux besoins des entreprises et de développer les compétences techniques des nouveaux camionneurs.
- Créer une spécialisation au permis de conduire de classe 1, ce qui remettrait en perspective les compétences et l'expertise des camionneurs ayant suivi la formation.

Normes

L'établissement de normes en vue de créer une image professionnelle du métier est primordial :

- Prévoir une certification ou une accréditation professionnelle pour les camionneurs (carte de compétence des camionneurs).
- Concevoir un processus de normalisation de la formation dispensée par les différents centres.

Entreprises

Dans une visée de rayonnement externe de la profession de camionneur, il est primordial de développer une valorisation à l'interne, et ce, pour chaque entreprise :

- Organiser des campagnes de valorisation du métier notamment une journée porte ouverte pour la famille des employés de l'entreprise.
- Prioriser la conduite sécuritaire : les aspects relatifs à la réglementation et à la sécurité devront être intégrés à la culture des entreprises.