



Étude de cas Septembre 2005

Apprendre la route

L'élément moteur des habiletés, des compétences et des attitudes dans l'industrie

La présente étude de cas examine les effets et les avantages du programme *Apprendre la route* du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage (CCRHC) sur l'industrie du camionnage au Canada. Elle explore comment le programme *Apprendre la route* influe sur les taux d'assurance et les risques courus durant une carrière, et comment il améliore les habiletés et les compétences des nouveaux routiers de façon à accroître leur rendement. Elle examine également la possibilité que les « clés du succès » du programme puissent proposer un modèle que les autres conseils sectoriels et organismes pourraient adapter ou reproduire.

La prospérité économique du Canada est étroitement liée à ses activités commerciales — particulièrement avec les États-Unis (É.-U.), le principal partenaire commercial du Canada. Le Canada et les É.-U. ont la relation commerciale bilatérale la plus importante au monde. En 2004, les exportations et les importations américaines ont totalisé 352 milliards et

250 milliards de dollars respectivement, ce qui représentait 82 p. 100 des exportations et 69 p. 100 des importations du Canada dans le monde¹. (Pour avoir plus de détails, voir le tableau 1.)

COMMERCE ET TRANSPORT

Le commerce et le transport vont de pair — que ce soit par rail, par route, par air ou par mer, la marchandise doit arriver à destination. En 2004, les services de transport commercial comptaient pour 43,3 milliards de dollars (en dollars de 1997) ou 4,1 p. 100 du produit intérieur brut (PIB) du Canada. Le secteur du camionnage, qui comprend les transporteurs pour compte d'autrui et privés, les propriétaires exploitants et les entreprises de messagerie, est celui qui contribue le plus à la valeur de ces services. En 2004, il est venu en tête avec 14,4 milliards de dollars ou 1,4 p. 100 du PIB,

Tableau 1
Commerce international d'exportation et d'importation de marchandises de janvier à décembre 2004¹
(Millions \$)

Principaux partenaires de commerce d'exportation

| | |
|-----------------------|----------------|
| États-Unis | 351 937 |
| Japon | 9 955 |
| Union européenne | 27 102 |
| Autres pays de l'OCDE | 14 212 |
| Tous les autres pays | 27 150 |
| Total | 430 357 |

Principaux partenaires de commerce d'importation

| | |
|-----------------------|----------------|
| États-Unis | 249 982 |
| Japon | 10 029 |
| Union européenne | 36 259 |
| Autres pays de l'OCDE | 22 366 |
| Tous les autres pays | 44 492 |
| Total | 363 125 |

1 Les autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) comprennent l'Australie, l'Islande, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, la Suisse, la Turquie, la Pologne, la Corée du Sud, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie. Statistique Canada, *Le Quotidien*, février 2005.

Source: Statistique Canada, « Commerce international canadien de marchandises », *Le Quotidien*, février 2005.

suivi des transports ferroviaire et aérien qui ont atteint 5,5 milliards (0,5 p. 100) et 3,8 milliards (0,4 p. 100) respectivement. (Voir le tableau 2.)

L'industrie du camionnage est le plus grand employeur du secteur du transport. En 2004, le nombre total d'emplois était d'environ 834 800, dont plus de 400 000 dans le secteur du camionnage. Au cours des dix dernières années, le nombre d'emplois s'est accru de façon continue dans le secteur du camionnage, passant de 316 000 en 1998 à 329 000 en 2004². Compte tenu de la croissance économique anticipée au pays, on estime que la demande de routiers continuera d'augmenter d'environ 22 p. 100 par année au moins jusqu'en 2008³.

Lorsqu'il s'agit de transport commercial d'un côté à l'autre de la frontière Canada – États-Unis, l'industrie du camionnage est de loin le mode de transport prédominant. En termes de valeur, les camions transportent 62 p. 100 de toutes les marchandises échangées (556 milliards de dollars en 2004) entre le Canada et les États-Unis. Vient ensuite le transport ferroviaire (18 p. 100), par pipeline (11 p. 100), aérien (6 p. 100) et maritime (3 p. 100)⁴.

Tableau 2
Transport commercial en tant que pourcentage du PIB 2004¹
(Proportion du PIB)

Secteurs

| | |
|--|------------|
| Transport aérien | 0,4 |
| Transport ferroviaire | 0,5 |
| Transport maritime | 0,1 |
| Camionnage | 1,4 |
| Transports en commun | 0,3 |
| Autobus interurbains et ruraux | 0,0 |
| Divers moyens de transport de surface de passagers | 0,2 |
| Autres transports | 1,2 |
| Total - Industries des transports | 4,1 |

1 D'autres exemples d'activités liées au transport sont le tourisme, la poste et les services de messagerie, ainsi que les activités de soutien comme la manutention des bagages, l'activité portuaire et le chargement et le déchargement des wagons.

Source : Transports Canada, *Les transports au Canada 2004*, Transports Canada, Ottawa, 2004.

Aperçu des entreprises de camionnage¹

Divers facteurs permettent de distinguer les entreprises de camionnage au Canada : la taille de leur parc de camions, le type de matériel qu'elles utilisent, la couverture géographique de leurs activités, le type de services qu'elles offrent et le type de marchandises qu'elles transportent.

Entreprises de camionnage pour le compte d'autrui — entreprises qui transportent des marchandises pour le compte d'autrui contre rémunération.

Propriétaires-exploitants — personnes qui possèdent et conduisent leur propre camion et louent leurs remorques à d'autres transporteurs ou directement à un expéditeur.

Services de messageries et entreprises de livraison de colis — entreprises qui exploitent des camions et fournissent les mêmes services que les entreprises de camionnage pour le compte d'autrui.

Services de camionnage privés — entreprises qui transportent leurs propres marchandises et qui, à l'occasion, transportent les biens d'autrui moyennant rémunération.

Autres — entreprises et institutions qui utilisent des camions autrement que pour le transport de marchandises à des fins commerciales, par exemple les administrations municipales qui se servent de camions pour le déneigement, le ramassage des ordures et l'émondage des arbres.

1 Transports Canada, *Les transports au Canada 2004*, Transports Canada, Ottawa, 2004, p. 53-54.

La majorité des entreprises de camionnage canadiennes sont de petites et moyennes entreprises (PME). Au Canada, on estime le nombre d'entreprises de camionnage à environ 50 000, dont 80 p. 100 sont des PME⁵. Ce secteur important est confronté à plusieurs problèmes de ressources humaines, notamment des

pénuries de travailleurs expérimentés et qualifiés, des difficultés de recrutement et de maintien en poste et le vieillissement des effectifs.

La présente étude se penche sur le programme *Apprendre la route* du CCRHC, une initiative visant à développer les compétences et à délivrer des certificats reconnus à l'échelle nationale, et sur ses effets sur les transporteurs, les routiers et l'industrie dans son ensemble. En particulier, elle examine :

1. les effets du programme *Apprendre la route* sur la capacité des transporteurs d'embaucher des routiers qualifiés et compétents et de réduire les risques auxquels ils s'exposent;
2. les avantages tirés par les routiers de leur participation à ce programme;
3. les clés du succès de ce programme.

On a estimé à 37 300 le nombre de routiers requis annuellement au Canada, entre 2003 et 2008, pour satisfaire aux besoins qu'entraînent la croissance anticipée de l'industrie et le remplacement des routiers.

Pour recueillir les données qualitatives et quantitatives utilisées dans la présente étude, on a eu recours à plusieurs méthodes de recherche, y compris la recension d'écrits du conseil sectoriel et du gouvernement, et de l'information sur le marché du travail. On a aussi eu des entretiens en profondeur avec neuf transporteurs employeurs, employés, représentants de compagnie d'assurance et membres du personnel du conseil sectoriel.

LE CONSEIL CANADIEN DES RESSOURCES HUMAINES EN CAMIONNAGE

Depuis 1994, le Conseil canadien des ressources humaines en camionnage (CCRHC) a tenté de répondre aux besoins en ressources humaines de l'industrie canadienne du camionnage. Cet organisme sans but lucratif travaille en partenariat avec les entreprises, les établissements de formation, les groupes syndicaux et le gouvernement pour offrir des programmes et services qui aident à accroître et à maintenir la capacité en ressources humaines de l'industrie canadienne du camionnage⁶.

Conseil canadien des ressources humaines en camionnage

Le Conseil aide l'industrie du camionnage à accroître sa capacité en ressources humaines en collaborant avec ses intervenants clés. Ses programmes sont surtout axés sur la formation, le recrutement et le maintien en poste.

Formation et normes

Le CCRHC offre des ressources pour la formation d'une variété de personnes occupant divers postes, par exemple les travailleurs nouvellement engagés et expérimentés comme les routiers, les répartiteurs, les propriétaires exploitants et les formateurs. De plus, la formation est présentée sous différents formats, y compris des programmes d'apprentissage électronique, des cours en salle de classe et de la formation pratique. Enfin, le Conseil a mis en place une procédure d'agrément pour les écoles et les fournisseurs de formation afin de s'assurer que les établissements respectent les critères liés à l'apprentissage et au développement des compétences établis par l'industrie.

Information sur le marché du travail

Le CCRHC soutient les employeurs et les employés actuels et potentiels par des travaux de recherche approfondis sur les questions relatives au travail. Ces travaux portent, entre autres, sur les besoins en compétences essentielles, les programmes d'aide gouvernementale, les écoles de formation des routiers, les routiers en chômage, la délivrance des permis commerciaux et la pénurie croissante de routiers qualifiés. La recherche sert à élaborer des stratégies en ressources humaines, à cerner les lacunes en matière de compétences et les besoins de formation, et à mieux comprendre les conditions d'emploi.

Sensibilisation à la carrière

Grâce à son programme Stratégie emploi jeunesse (SEJ) et à son matériel de sensibilisation à la carrière, le CCRHC est en train d'améliorer l'image de l'industrie du camionnage et d'inciter les jeunes à entreprendre une carrière dans ce domaine.

Le CCRHC répond à bon nombre des besoins les plus urgents du secteur du camionnage en offrant à l'industrie, aux travailleurs, au gouvernement et aux systèmes d'éducation public et privé un éventail de produits et de services, notamment :

- du matériel de sensibilisation à la carrière;
- des programmes d'emploi pour les jeunes;
- de la formation pour les routiers débutants;
- du perfectionnement professionnel pour les routiers déjà en poste, les propriétaires exploitants et les répartiteurs;
- les normes professionnelles et la délivrance de certificats;
- de l'information sur le marché du travail.

UN BESOIN CROISSANT DE ROUTIERS QUALIFIÉS ET AUTORISÉS

Dans une étude effectuée en 2003 par le CCRHC auprès des associations de camionnage du Canada, des intervenants de l'industrie et de 1 400 gestionnaires de parcs de camions, on a soulevé deux questions clés liées aux ressources humaines⁷ :

1. La pénurie croissante de routiers qualifiés à laquelle l'industrie est confrontée⁸;
2. Le taux élevé de roulement des routiers⁹.

On a estimé à 37 300 le nombre de routiers requis annuellement au Canada, entre 2003 et 2008, pour satisfaire aux besoins qu'entraînent la croissance anticipée de l'industrie, le taux de roulement du personnel et le remplacement des routiers qui quittent le métier¹⁰. Même si l'industrie reconnaît la nécessité d'accroître les connaissances et les compétences de l'effectif actuel et futur, les routiers, les propriétaires exploitants et les répartiteurs ont peu de chances d'accéder à des programmes de formation et de perfectionnement professionnels reconnus à l'échelle nationale¹¹.

Le programme Apprendre la route enseigne le professionnalisme avec un cursus qui met l'accent sur les connaissances, les attitudes et les habiletés à acquérir.

PROGRAMMES DE FORMATION AGRÉÉE PAR LE CCRHC

Le CCRHC, en collaboration avec l'industrie, les travailleurs et des praticiens de l'industrie, a mis en œuvre une série de programmes de formation et de perfectionnement professionnels, à la fin desquels les diplômés peuvent recevoir des certificats attestant qu'ils ont atteint les niveaux de connaissances, de compréhension et d'habiletés correspondant à la norme nationale¹².

Apprendre la route

Le programme *Apprendre la route* aborde tous les aspects du métier de routier professionnel (détenant un permis de classe A/1), c'est-à-dire :

- les lois et les règlements applicables (p. ex. le *Code national de sécurité*, le programme d'inspection des véhicules commerciaux, le *Code canadien du travail* et la loi relative à l'indemnisation des accidents du travail);
- les compétences essentielles en matière de relations publiques (p. ex. les habiletés en matière de communication, la conformité aux politiques de l'entreprise et le professionnalisme);
- les documents et les travaux d'écritures relatifs aux camions gros porteurs (p. ex. les inspections en cours de route, les procédures de collecte et de livraison, et les passages frontaliers);
- le fonctionnement efficient et efficace des camions gros porteurs (p. ex. l'identification des composantes usées et défectueuses, les vérifications d'entretien quotidiennes et les mesures correctives relatives au système de freinage);
- l'évaluation des conditions et la capacité d'y réagir au moyen de bonnes techniques de direction, de freinage et de déplacement, outre un sens du jugement et une bonne coordination;
- le chargement et le déchargement du fret (p. ex. les principes du chargement et de la répartition du poids, les règlements connexes, l'utilisation efficace de l'espace et la sécurité);
- l'application des technologies de pointe dans l'industrie du transport routier (p. ex. l'utilisation de systèmes de repérage par satellite et de méthodes de vérification des carnets de route).

1. *Formation des routiers*. Le CCRHC offre trois programmes de formation pour les routiers : le programme pour les routiers débutants, *Apprendre la route*, et la série de dix modules de perfectionnement et le Programme de reconnaissance du routier professionnel, pour les routiers déjà en poste¹³.
2. *Formation des propriétaires exploitants*. Le cours *Compétences en affaires* offert par le CCRHC aide à développer les compétences nécessaires pour gérer une petite entreprise.
3. *Formation des répartiteurs*. Le CCRHC offre deux cours aux répartiteurs : le cours *Relations interpersonnelles* et le cours *Compétences professionnelles*.

LE PROGRAMME APPRENDRE LA ROUTE

Le programme *Apprendre la route* est un programme de base offert par le CCRHC aux nouveaux venus dans l'industrie du camionnage. Comme c'est l'un des seuls programmes de formation de routiers qui délivre un certificat reconnu dans l'ensemble du pays lorsque les participants satisfont aux normes nationales, ce programme comprend trois étapes distinctes d'apprentissage et de développement des compétences¹⁴ :

Étape 1 : Huit semaines de cours en salle de classe et derrière le volant, dont habituellement :

- Trois semaines de théorie en salle de classe et de formation technique;
- Cinq semaines de formation dans la cour de camionnage et sur la route — avec un minimum de 20 heures et de 50 heures derrière le volant, dans la cour de camionnage et sur la route respectivement¹⁵.

Étape 2 : Quatre semaines de conduite supervisée et d'expérience en milieu de travail avec un transporteur reconnu. À cette étape, l'étudiant doit conduire sous supervision pendant 100 à 140 heures et faire environ 100 heures d'observation.

Étape 3 : À la fin des douze semaines de formation théorique et pratique, les étudiants doivent conduire pendant 160 à 200 heures, seuls ou à titre de membre de l'équipe d'un transporteur, jusqu'à ce qu'ils accumulent l'équivalent de 300 heures d'expérience. Une fois cette composante du programme terminée, le CCRHC délivre le certificat *Apprendre la route* attestant des compétences, des connaissances et de l'expérience acquises¹⁶.

UN SAVANT DOSAGE DE NOTIONS THÉORIQUES ET DE FORMATION PRATIQUE

En plus de transmettre aux étudiants les connaissances et les compétences nécessaires à la conduite sécuritaire de camions, le programme *Apprendre la route* leur enseigne le professionnalisme avec un cursus qui met l'accent sur les connaissances, les attitudes et les habiletés à acquérir. À la fin du programme, les étudiants connaîtront les lois et les règlements relatifs au transport routier, les procédures garantissant un transport routier sûr et efficace ainsi que le fonctionnement des véhicules qu'ils conduiront et le fret à transporter. On insiste en outre sur l'importance de l'attitude à adopter à l'égard du travail et de l'industrie — la sécurité, la courtoisie, l'efficacité et la responsabilité sont les maîtres mots¹⁷.

Selon la North Shore Driving School, agréée pour l'enseignement du programme *Apprendre la route*, les instructeurs peuvent faire valoir l'importance d'une attitude appropriée en introduisant les étudiants aux caractéristiques d'une telle attitude, soit le souci de la sécurité et de la santé physique et mentale, une saine alimentation, la lutte contre la fatigue, une tenue vestimentaire appropriée, l'obtention d'un permis et la conformité aux règles lors des passages frontaliers. Ils sont aussi en mesure d'évaluer la perception des étudiants à l'égard du métier de routier lorsqu'ils en enseignent les éléments clés¹⁸.

LA VALEUR DE LA FORMATION ET DE L'AGRÈMENT

Ces dernières années, l'industrie du transport routier a subi les effets de la hausse des coûts d'exploitation et d'entretien des parcs, de l'augmentation des risques et d'autres facteurs atténuants. Ces tendances se sont entre autres traduites par une demande manifestement plus élevée d'activités de formation de qualité supérieure dans les industries du transport routier et des assurances.

Plus de 200 cours de camionnage sont offerts dans l'ensemble du Canada — des brefs cours d'appoint aux programmes de formation complets. Leur qualité varie dans la mesure où certains proposent des cursus non conformes aux normes ou engagent des instructeurs insuffisamment qualifiés. D'autres offrent une expérience insuffisante derrière le volant ou une formation en salle de classe trop brève. Ces problèmes de qualité font que l'apprentissage n'est pas valorisé comme il le devrait, que les compétences enseignées ne correspondent pas à celles exigées et que les entreprises manquent de routiers.

L'agrément des routiers à l'échelle nationale apporte des avantages. Grâce à lui, les employeurs peuvent puiser dans un bassin de candidats très qualifiés et compétents, qui leur font profiter d'un certain nombre d'atouts, y compris une meilleure fiche de sécurité, des taux d'accidents moins élevés et une satisfaction de la clientèle accrue¹⁹. Les employés gagnent aussi à obtenir un agrément national. Ils obtiennent notamment des certificats exportables qui prouvent qu'ils possèdent les habiletés et les compétences recherchées, une meilleure confiance en soi et une éthique professionnelle supérieure, la capacité de mieux résoudre les problèmes en milieu de travail ainsi qu'une compréhension et une appréciation plus grandes des exigences de leur métier et de l'industrie du transport routier²⁰.

Les transporteurs savent que les étudiants du programme possèdent les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour devenir des routiers professionnels sur qui ils pourront compter.

LE PROGRAMME APPRENDRE LA ROUTE : UNE VALEUR SÛRE POUR LES PROPRIÉTAIRES EXPLOITANTS, LES TRANSPORTEURS ET LES COMPAGNIES D'ASSURANCE CAMIONNAGE

Entre 1998 et mars 2005, environ 990 étudiants de partout au Canada se sont inscrits au programme *Apprendre la route*, offert dans dix-neuf écoles de conduite agréées dans huit provinces²¹. Fait intéressant, moins de 500 étudiants (50,4 p. 100) ont complété les trois volets d'études exigés pour l'obtention du certificat *Apprendre la route*²². Les autres, soit 49,6 p. 100 des étudiants, ont trouvé un emploi à temps plein dans l'industrie après avoir complété le premier ou les deux premiers volets d'études. Si ces données en disent long sur la valeur du programme *Apprendre la route*, elles soulèvent aussi des préoccupations quant au « faible intérêt » que celui-ci suscite auprès de certains transporteurs et d'autres intervenants pour la conformité aux normes et la reconnaissance du contenu. Il semble que la pénurie grave de routiers compétents l'emporte sur la nécessité de faire agréer les employés en fonction de normes nationales.

1. PALLIER LA PÉNURIE DE ROUTIERS QUALIFIÉS

Les transporteurs savent que les étudiants qui sortent d'une école agréée par le programme possèdent les compétences, les connaissances et les attitudes nécessaires pour devenir des routiers professionnels sur qui ils pourront compter, qu'ils aient rempli ou pas toutes les exigences du certificat *Apprendre la route*. En effet, même s'ils n'ont terminé que le tiers ou les deux tiers du programme, ces étudiants sont très recherchés — plus leurs compétences et leur expérience sont vastes, meilleures sont leurs chances. Comme l'expliquait un employeur de l'industrie du camionnage interviewé pour la présente étude de cas, « les travailleurs qualifiés se font si désespérément rares que l'industrie en est presque rendue à reconnaître tout programme qui lui garantira des bras pour conduire ses camions. Mettre un novice au volant est peu rentable; c'est pourquoi un programme comme *Apprendre la route* nous évite de courir des risques inutiles²³. » Lorsqu'on lui a demandé s'il exigeait spécifiquement le diplôme *Apprendre la route*, il a répondu que non.

Un programme comme *Apprendre la route* a l'avantage d'élargir le réservoir de recrues potentielles qualifiées et d'aider les entreprises de camionnage à économiser beaucoup de temps et d'argent.

Un autre gestionnaire s'est empressé de nous signaler qu'environ 75 p. 100 des candidats à la recherche d'un emploi ne sont pas retenus (faute d'avoir les compétences, les connaissances et les attitudes professionnelles requises, un bon dossier de conduite et les permis obligatoires, ou l'expérience nécessaire). Par contre, ceux qui se présentent avec un certificat *Apprendre la route* ou une expérience acquise dans le cadre de ce programme ont clairement une longueur d'avance sur les autres. « Nous savons que les candidats ayant suivi le programme *Apprendre la route* ont bénéficié d'au moins huit à 12 semaines de théorie et de conduite pratique au volant. Le programme est considéré comme étant “ la crème ” des programmes de formation de niveau d'entrée au Canada. »

Les transporteurs savent aussi que les étudiants seront détenteurs d'un permis de classe 1/A, qu'ils auront vraisemblablement reçu une formation conforme aux normes de l'industrie sur le plan aussi bien

théorique que technique, et qu'ils auront sans doute acquis une expérience au volant adéquate. Donc, en période de pénurie, pourquoi ne pas recruter les étudiants qui ont terminé tout sauf le volet supplémentaire de conduite menant à l'obtention du certificat *Apprendre la route*? Pour les gros transporteurs, la réponse est simple : pourquoi pas, en effet. Dans le cas des plus petits transporteurs et des propriétaires-exploitants, la réponse n'est pas aussi claire et dépend en fait beaucoup plus du risque qu'ils courent et des primes d'assurance qui y sont associées.

2. EXPOSITION RÉDUITE AU RISQUE ET SÉCURITÉ AMÉLIORÉE

Tous les transporteurs interviewés aux fins de l'étude ont déclaré que le programme *Apprendre la route* avait une incidence immédiate sur leur performance en matière de sécurité. Les routiers qualifiés possèdent un certain savoir-faire et un degré de confiance qui se traduisent directement par un nombre réduit d'accidents et de mésaventures, ce qui du coup fait diminuer les dépenses liées à l'utilisation et à l'entretien des véhicules.

Admissibilité des routiers à la police d'assurance

Pour être admissible à une protection, le routier doit être en mesure de confirmer qu'il possède au minimum trois années d'expérience de la conduite d'un tracteur-remorque ou d'un camion porteur, selon les conditions d'emploi²⁴. Toutefois, la majorité des routiers nouvellement recrutés sont loin de posséder l'expérience pratique exigée. Même les diplômés du programme *Apprendre la route* n'accumulent que 300 heures environ d'expérience sur la route, ce qui est bien en deçà du seuil de trois ans. En l'absence de cette expérience, la Markel Compagnie d'Assurance du Canada, spécialiste de l'assurance camionnage, accepte d'assurer les routiers en mesure de prouver qu'ils ont terminé avec succès un programme de formation reconnu comme *Apprendre la route*²⁵. En d'autres termes, Markel considère que la formation dans un établissement agréé peut remplacer trois années d'expérience de conduite. Cela donne un coup de pouce énorme à l'industrie du camionnage en élargissant le réservoir de conducteurs qualifiés.

En outre, Markel accorde aux diplômés du cours *Apprendre la route* qui n'ont eu aucun accident avec responsabilité, un rabais de 3 ans pour la prudence au volant. Selon l'utilisation du véhicule et le rayon

d'exploitation, l'entreprise de camionnage ou le propriétaire-exploitant peuvent économiser des milliers de dollars en primes immédiatement, ce qui diminue d'autant le coût du cours *Apprendre la route*.

Gros transporteurs

Au sein de l'industrie canadienne du camionnage, les gros transporteurs sont auto-assurés, c'est-à-dire que c'est l'entreprise elle-même qui est assurée, et non les routiers. Par conséquent, elle a tout avantage à recruter les routiers agréés les meilleurs et les mieux qualifiés possible. Le principal facteur déterminant de la prime d'assurance d'un gros transporteur est son exposition au risque : les marchandises qu'il transporte et l'endroit où il les transporte (p. ex. Toronto ou Moose Jaw, assiettes en papier ou azote liquide). Les pratiques de gestion constituent un autre facteur entrant en considération dans le calcul de la prime d'assurance. Selon Markel, une entreprise ayant de bonnes pratiques de sécurité, des critères rigoureux de sélection des chauffeurs, des programmes de formation exhaustifs et un bon dossier en matière de sinistres profitera d'une diminution de son facteur de risque. À l'inverse, une entreprise affichant un piètre bilan à ces chapitres subira une augmentation de son facteur de risque ou, dans des cas extrêmes, se verra refuser le renouvellement de sa police²⁶.

Petits transporteurs et propriétaires-exploitants

Au Canada, les petits transporteurs, y compris les propriétaires-exploitants, souscrivent généralement à des polices d'assurance qui couvrent les routiers à titre individuel. Comme ils comptent un nombre inférieur d'effectifs (et de camions), ils doivent absolument recruter des chauffeurs qualifiés, qui connaissent bien leur métier. Le programme *Apprendre la route* a ce qu'il faut. Non seulement il contribue à faire en sorte que les routiers possèdent les compétences nécessaires, mais il permet également aux entreprises d'embaucher des personnes qui, faute d'être assurables, n'auraient pu se trouver du travail dans l'industrie. De plus, le fait d'avoir terminé avec succès un programme de formation reconnu permet souvent aux conducteurs de profiter de rabais intéressants²⁷.

3. ÉCONOMIES LIÉES AU RECRUTEMENT ET À LA FORMATION

Un programme comme *Apprendre la route* a l'avantage, d'une part, d'élargir le réservoir de recrues potentielles qualifiées et, d'autre part, d'aider les entreprises

de camionnage à économiser beaucoup de temps et d'argent pour l'embauche et la formation de routiers novices. Un participant à l'étude travaillant pour un gros transporteur nous a mentionné que ce programme facilitait le processus de sélection des nouvelles recrues pour son entreprise : « Nous ne connaissons pas toutes les écoles ou tous les instructeurs de conduite qui existent, c'est pourquoi nous nous référons à *Apprendre la route* pour évaluer le potentiel d'un candidat, qu'il ait suivi sa formation en Ontario ou en Colombie-Britannique. Au lieu de devoir passer beaucoup de temps à déterminer si un candidat possède l'attitude qu'il faut pour faire carrière dans l'industrie du camionnage, nous pouvons nous concentrer davantage sur l'évaluation de ses aptitudes de conduite. » Cela s'avère tout particulièrement lorsque les transporteurs recrutent des routiers d'une autre province, où la seule référence commune est le permis de classe 1/A, qui est transférable.

Les diplômés du programme reçoivent un certificat reconnu par l'industrie, accompagné d'une norme de rendement transférable, ce qui accroît leurs perspectives d'emploi.

Wiersma Trucking a embauché cinq routiers diplômés du programme *Apprendre la route*. « La plupart des gens qui viennent cogner à notre porte ont un problème d'attitude. Tout ce qu'ils cherchent, c'est du travail, tandis que les diplômés d'*Apprendre la route* affichent le bon mélange de compétences et d'attitudes pour entreprendre une carrière. Nous devons quand même les familiariser avec notre équipement et nos pratiques, mais le tout se déroule beaucoup plus rapidement, ce qui nous fait économiser du temps et de l'argent. » L'entreprise a entendu parler du programme pour la première fois il y a deux ans; depuis, c'est le premier endroit auquel elle s'adresse pour embaucher des novices. « Si les nouveaux routiers n'ont pas suivi le programme lorsqu'ils entrent en contact avec nous, ou refusent de le suivre comme nous le leur recommandons, souvent même si nous leur assurons un soutien financier, nous rejetons leur candidature²⁸. » Aujourd'hui, Wiersma Trucking consacre moins d'argent qu'avant à la publicité pour l'embauche de personnel et le recrutement. Elle investit plutôt cet argent dans la formation de recrues potentielles afin de leur permettre de suivre le programme *Apprendre la route*.

Au bout du compte, les étudiants et les diplômés d'*Apprendre la route* deviennent plus productifs plus rapidement que les routiers qui n'ont reçu aucune formation ou qui ont été formés dans une école non agréée où les normes minimales ne sont pas nécessairement reconnues par l'industrie.

AVANTAGES POUR LES ÉTUDIANTS ET LES DIPLÔMÉS D'APPRENDRE LA ROUTE

Les nouveaux routiers peuvent tirer de nombreux avantages de leur participation au programme *Apprendre la route*, dont les suivants :

- Les diplômés du programme reçoivent un certificat reconnu par l'industrie, accompagné d'une norme de rendement transférable, ce qui accroît leurs perspectives d'emploi;
- Ils sont considérés comme étant des routiers hautement qualifiés et compétents, ce qui en définitive leur donne une plus grande liberté de choisir l'endroit où ils travailleront et leur employeur;
- Les personnes qui participent au programme ont davantage confiance en eux-mêmes et en leurs capacités;
- Ils comprennent également mieux ce que comporte le métier de routier et sont capables d'équilibrer plus facilement leurs vies professionnelle et personnelle.

CLÉS DU SUCCÈS ÉCOLES ET CENTRES DE FORMATION AGRÉÉS

Le CCRHC fait des efforts considérables pour s'assurer que les écoles et les centres de formation offrant le programme *Apprendre la route* répondent aux besoins de l'industrie et que les diplômés possèdent le niveau élevé de compétences et de connaissances requis pour réussir dans l'industrie du camionnage. Afin de pouvoir offrir le programme, les écoles et les centres de formation doivent se soumettre au *processus d'agrément* du CCRHC, qui permet d'évaluer²⁹ :

- le contenu pédagogique du programme de formation de l'école ou du centre, y compris le nombre d'heures consacrées aux différents sujets;
- les qualifications des instructeurs;
- le processus d'évaluation et d'examen utilisé pour déterminer les connaissances et les compétences acquises par l'étudiant;
- les installations et le matériel à la disposition des étudiants.

L'intégrité et le succès à long terme du programme passent par le maintien de normes d'apprentissage et de formation recherchées et reconnues par les étudiants, l'industrie du camionnage et l'industrie de l'assurance partout au Canada. Afin de mieux surveiller l'exécution du programme, le CCRHC a adopté un processus de surveillance et d'évaluation plus rigoureux et cohérent, en vertu duquel tous ses partenaires dans l'exécution du programme sont évalués de façon continue. Si les écoles et les centres de formation ne répondent pas aux normes de qualité minimales, ils risquent de voir leur agrément du CCRHC révoqué.

PROGRAMME DE FORMATION POUR LE FORMATEUR D'APPRENDRE LA ROUTE

Le CCRHC a mis sur pied un programme de formation du formateur à l'intention des instructeurs professionnels désireux d'enseigner les cours d'*Apprendre la route*. Pour ce faire, tous les formateurs doivent suivre avec succès une formation échelonnée sur trois jours et demi. Outre leur agrément, les instructeurs reçoivent de l'information et des outils pour élaborer des plans de cours, des manuels et des techniques de formation des adultes.

FORMATION DE PARTENARIATS ET PROMOTION ACTIVE DU PROGRAMME

Le CCRHC cherche constamment des moyens de faire la promotion du programme. La formation de partenariats et la collaboration avec les associations de l'industrie du camionnage, les ministères de l'Éducation et les organismes provinciaux de réglementation sont autant de techniques employées par le Conseil sectoriel pour y parvenir. En faisant valoir l'importance des normes nationales d'agrément des routiers, le CCRHC a été capable de rehausser le niveau de perfectionnement des compétences au sein de l'industrie du camionnage. Par exemple, il a collaboré avec la Truck Training Schools Association of Ontario (TTSAO) pour souligner la nécessité d'élaborer un ensemble commun de normes de formation. Ce n'est qu'en établissant des partenariats avec des organisations comme la TTSAO, et avec le soutien de joueurs clés de l'industrie comme la compagnie d'assurance Markel, que toute l'industrie du camionnage sera en mesure d'adopter un ensemble commun de normes. D'autres initiatives récentes méritent notre attention, dont celles qui suivent.

Programme de formation de routiers du Nouveau-Brunswick

Au Nouveau-Brunswick, la ministre de la Formation et du Développement de l'emploi a annoncé dernièrement que toutes les écoles de formation de routiers de la province devaient être agréées par le CCRHC et enseigner le programme *Apprendre la route*, sans quoi leur permis provincial d'offrir des programmes de formation de routiers allait être révoqué³⁰. Cette initiative d'harmonisation de la formation entreprise par le gouvernement du Nouveau-Brunswick et d'importants joueurs régionaux, dont l'Atlantic Provinces Trucking Association (APTA), répond au besoin exprimé de normaliser la formation et les qualifications entre les régions et les provinces. Voici ce qu'avait à dire à ce sujet le président de l'APTA : « Mes transporteurs desservent toute la région; ils veulent donc être en mesure de recruter des routiers ayant bénéficié de la même formation et possédant les mêmes qualifications, quelle que soit la province³¹. »

Programme de certificat de routier professionnel du ministère des Transports de l'Alberta

La province de l'Alberta est en train de mettre en œuvre un modèle global de formation de routier, et le programme *Apprendre la route* y occupe une place prépondérante. Chapeauté par le ministère des Transports de l'Alberta et administré par le Red Deer College, le programme pilote de certificat de routier professionnel, d'une durée de 35 semaines, offre aux étudiants un mélange de cours magistraux, de démonstration et d'expérience pratique au volant. Il mène à l'obtention de 33 unités de valeur (crédits) d'un certificat de qualification reconnu. Selon ce modèle de formation innovateur, les étudiants doivent terminer quatre cours avant d'obtenir leur certificat de routier professionnel. Offert en partenariat avec des collèges, des écoles de conduite privées, le CCRHC et des entreprises de camionnage, le programme bénéficie du soutien de la Transport Training and Development Association (TT&DA) et de l'Alberta Motor Transport Association (AMTA). On pouvait lire ce qui suit dans un article du *Today's Trucking* reproduit sur le site Web de l'AMTA : « La TT&DA et l'AMTA croient que le programme contribuera à hausser les normes d'éducation et de formation des routiers de niveau d'entrée en Alberta, à améliorer la sécurité sur les routes, à donner de meilleures chances à l'industrie d'attirer des routiers ayant reçu une formation professionnelle, et à permettre aux jeunes chauffeurs ou aux chauffeurs peu expérimentés

d'acquérir des compétences et une expérience conformes aux normes de l'industrie et, à terme, de trouver un emploi intéressant³². » En outre, le programme est considéré comme une première étape qui mènera à la reconnaissance des titulaires de permis de classe 1/A comme étant des membres d'un corps de métier professionnel³³.

De toute évidence, ce sont des initiatives de collaboration comme celles décrites ci-dessus qui aident le CCRHC et d'autres organismes à élaborer et à instaurer, dans l'industrie du camionnage, des normes reconnues à l'échelle du pays. Le travail en partenariat avec des ministères provinciaux, ainsi qu'avec des associations provinciales et régionales dans les domaines du camionnage et du transport, joue un rôle déterminant dans le succès du programme *Apprendre la route* du CCRHC. Le processus est enclenché, et le programme a su gagner auprès de l'industrie et d'autres joueurs le soutien nécessaire pour passer à l'étape suivante de la mise en œuvre, qui veut que toutes les provinces et les territoires au Canada acceptent le programme comme étant la norme à respecter en matière de formation des routiers de niveau d'entrée.

Le travail en partenariat avec des ministères provinciaux, ainsi qu'avec des associations dans les domaines du camionnage et du transport, joue un rôle déterminant dans le succès du programme.

CONCLUSION

Il est de l'intérêt tant de l'industrie du camionnage, de ses routiers et des assureurs d'avoir un ensemble commun de normes menant à un certificat reconnu à l'échelle nationale. En utilisant sa capacité de renforcer les ressources humaines de l'industrie, le CCRHC a collaboré avec des joueurs clés, dont des associations sectorielles, des centres et des écoles de formation, des transporteurs et des organisations d'un peu partout au pays, et élaboré un programme de formation des routiers de niveau d'entrée sanctionné par l'industrie — tour de force que l'industrie, de sa propre initiative, n'a jamais été capable d'accomplir.

Le programme *Apprendre la route* sert les intérêts des routiers et de l'industrie en assurant la formation de routiers qualifiés, compétents et avertis. Plus les provinces, les associations sectorielles et les compagnies

d'assurance seront nombreuses à adopter le programme et à exiger que les transporteurs y recourent, plus son incidence sur la manière dont les entreprises valorisent et renforcent les habiletés, les connaissances et les compétences de leurs routiers sera remarquée.

Le programme *Apprendre la route* du CCRHC constitue pour l'industrie du camionnage un point de départ à partir duquel les transporteurs peuvent se constituer une équipe de routiers compétents et professionnels, tous préconisant d'excellentes pratiques de sécurité. Il illustre bien le genre de partenariat qu'un conseil sectoriel peut former avec l'industrie pour régler et corriger un problème de ressources humaines important et déstabilisant au sein d'un secteur.

- 1 Statistique Canada, « Commerce international de marchandises du Canada », *Le Quotidien*, février 2005.
www.statcan.ca/daily/Francais/050210/q050210a.htm
- 2 Transports Canada, *Les transports au Canada 2004 — Rapport annuel : Addenda*, Transports Canada, Ottawa, 2004, p. A17.
- 3 Du site Web Automotive Digest Online, www.automotivedigest.com/view_art.asp?articlesID=12866, selon les conclusions de l'étude *Le moteur de l'économie canadienne de 2003* du Conseil canadien des ressources humaines en camionnage.
- 4 En fonction du volume, les pipelines se sont classés en tête (33 p. 100), suivis par les camions (31 p. 100), les trains (18 p. 100) et les bateaux (17 p. 100). Voir Transports Canada, 2004, p. 6.
- 5 Gouvernement du Canada, *Conseil canadien des ressources humaines en camionnage*, Gouvernement du Canada, Ottawa. Industrie Canada définit les petites entreprises de services comme étant celles qui comptent 50 employés ou moins. Les entreprises qui comptent plus que 50 employés mais moins de 499 sont considérées comme étant de taille moyenne. Voir Industrie Canada, *Principales statistiques relatives aux petites entreprises — Juillet 2005*, Ottawa, 2005, p. 2. strategis.ic.gc.ca/epic/internet/insbrp-rppe.nsf/fr/r000760f.html
- 6 Le CCRHC est un organisme national sans but lucratif dont les activités et l'orientation stratégique sont guidées par les besoins en ressources humaines et en formation du secteur du camionnage et par un conseil d'administration composé de représentants de FedEx, de Kraft Canada, de Marsh Canada Ltée, de Unique Personnel Services Inc., de Teamsters Canada, de l'Association canadienne du camionnage d'entreprise, de la Transport Training & Development Association — Alberta, de l'Alberta Motor Transport Association, de l'Atlantic Provinces Trucking Association, de la Manitoba Trucking Association, de l'Ontario Trucking Association, du Nova Scotia Trucking Human Resources Sector Council, de Transports Canada et de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Pour avoir plus de détails, voir le site cthrc.com/new/Templates/french/conseil.html.
- 7 CCRHC, *Le moteur de l'économie canadienne — Profil de la pénurie de chauffeurs, du roulement des chauffeurs, et des estimations de la demande future dans l'industrie du camionnage*, CCRHC, Ottawa, 2003, p. 1-2. Cette étude utilise trois méthodes pour recueillir des données et de l'information : les entrevues, les groupes de réflexion et un sondage national.
cthrc.com/new/Templates/french/recherche.html.
- 8 Les routiers sont considérés être « qualifiés » s'ils ont un minimum de 2 ou 3 ans d'expérience et un dossier de conduite impeccable. Selon les chefs de parc de camions, la pénurie de chauffeurs qualifiés résulte des perceptions négatives à l'égard de l'industrie. Pour avoir plus de détails, consulter cthrc.com/new/Templates/french/recherche.html.
- 9 Les taux de roulement de l'industrie du camionnage sont supérieurs au taux moyen de l'ensemble des industries canadiennes. En 2002, par exemple, on a estimé à 36 p. 100 le taux de roulement de l'industrie. Fait plus inquiétant, 70 p. 100 du taux de roulement s'expliquent par les chauffeurs qui quittent leur emploi.
- 10 Conducteurs des catégories 1/A et 3/D. Voir CCRHC, *Le moteur de l'économie canadienne*, 2003, et Markel Compagnie d'Assurance du Canada *Parlons-en — Admissibilité des chauffeurs à la police d'assurance*, 2004, p. 4-5. Lors d'une discussion avec un représentant de Markel, on a souligné que les études récentes de l'industrie évaluent à 375 000 le nombre de nouveaux routiers dont le Canada aura besoin au cours des dix prochaines années.
- 11 Parmi les principaux problèmes de RH auxquels est confrontée l'industrie du camionnage, il y a la pénurie de routiers qualifiés, le taux de roulement et la difficulté de maintenir les routiers en poste, la culture d'apprentissage insuffisante, la mise à jour des normes nationales qui laisse à désirer et le manque de formation conforme aux normes établies. C'est ce qu'ont indiqué Linda Gauthier, directrice générale du CCRHC, et Lynda Harvey, gestionnaire principale du programme Écoflotte de Ressources naturelles Canada, dans leur présentation d'avril 2005.
- 12 Voir thrc.com/new/Templates/french/formation.html.
- 13 Une grande partie des modules de perfectionnement est axée sur la sécurité. Le Programme de reconnaissance du routier professionnel évalue les compétences des routiers en fonction des normes nationales. Les routiers qui terminent le programme reçoivent un certificat de routier professionnel reconnu à l'échelle nationale. cthrc.com/new/Templates/french/routier.html
- 14 Le programme *Apprendre la route* tire son programme de renforcement des habiletés, des compétences et des connaissances de la Norme professionnelle nationale des routiers, qui comprend 13 grandes séries de compétences et 189 tâches précises. Les 13 compétences sont liées aux attributs personnels, aux habiletés de communication, au service à la clientèle, à la conduite, à la conduite préventive, au respect de la loi, à la gestion de l'information, à la planification des voyages, à l'inspection de voyage, à la manutention et à la fixation des chargements, à l'entretien des véhicules, aux compétences essentielles et aux compétences en affaires pour les propriétaires exploitants.
http://cthrc.com/new/Templates/rapport_rpro.html
- 15 Après avoir terminé la première composante du programme *Apprendre la route*, les étudiants sont prêts à passer leur examen pour obtenir le permis de catégorie 1/A requis pour conduire des semi-remorques et des camions porteurs munis d'un dispositif d'attelage de remorque. La formation d'*Apprendre la route* fournit la documentation sur les marchandises dangereuses, leur manutention et leur transport, mais ne mène pas à l'obtention d'un Certificat — Marchandises dangereuses. Le programme de formation *Apprendre la route* suit le Code national de sécurité, une série de normes élaborées par l'industrie du camionnage et le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé (CCATM), un organisme sans but lucratif composé de représentants des gouvernements provinciaux, territoriaux et fédéral chargés d'administrer, de réglementer et de contrôler le transport par véhicule automobile et la sécurité routière. www.cmata.ca/ENGLISH/alook/alook.html

- 16 Les coûts du programme *Apprendre la route* varient selon l'établissement de formation agréé qui l'offre. Ces coûts se situent entre 7 000 et 10 000 dollars.
- 17 L'une des écoles de formation agréées pour donner le programme *Apprendre la route*, que l'on a interrogée dans le cadre de cette étude de cas, a proposé un processus de présélection des candidats à l'aide du Test sur les compétences essentielles au travail (TCET) afin de s'assurer que les personnes aspirant au métier de routier possèdent les aptitudes et les attitudes nécessaires.
- 18 Pour plus d'information, voir www.nsd.ca/Truck_Contact.html
- 19 Le CCRHC estime que l'engagement et le remplacement d'un routier coûtent approximativement 10 000 \$. En engageant des routiers agréés et formés en fonction des normes nationales, on a plus de chances de choisir les bons candidats.
- 20 Les conseillers en gestion du cabinet Goss Gilroy Inc. notent que les motifs les plus souvent invoqués pour justifier le licenciement ou la cessation d'emploi des routiers, d'une flotte à l'autre, comprennent la formation médiocre, la demande saisonnière et la faiblesse du dossier de conduite. www.pmtc.ca/public/hr/hrfacts.html
- 21 Le programme de formation *Apprendre la route* est offert à l'Île-du-Prince-Édouard, en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick, en Ontario, au Manitoba, en Alberta, en Saskatchewan et en Colombie-Britannique.
- 22 Le programme *Apprendre la route* a vu le jour en 1995.
- 23 Un participant à l'étude a fait remarquer qu'une recrue coûte généralement à son employeur 5 000 \$ en frais de réparation (pour avoir, par exemple, égratigné le toit d'une remorque ou heurté un poteau en reculant dans une baie de chargement). Étant donné sa formation et ses connaissances, le diplômé du programme *Apprendre la route* a le potentiel de réduire ces charges.
- 24 Les routiers doivent aussi avoir des antécédents acceptables où ne figurent, par exemple, aucune condamnation ou citation à comparaître relativement au Code criminel; et pas plus de deux condamnations ou citations graves, ou pas plus de trois condamnations ou citations, toutes catégories confondues. Pour de plus amples précisions, consulter *Parlons-en – Admissibilité des chauffeurs à la police d'assurance*, p. 5.
- 25 Les routiers doivent fournir la preuve qu'ils ont réussi le programme de formation *Apprendre la route* du CCRHC offert par une école de formation agréée. Markel reconnaît également le cours de formation du Professional Truck Driver Institute of America (PTDI) ou tout autre programme de formation des chauffeurs équivalent à son programme de diplôme AZ tracteurs/remorques. Voir *Parlons-en – Admissibilité des chauffeurs à la police d'assurance*, p. 8.
- 26 Markel Compagnie d'Assurance du Canada Limitée, *Parlons-en – Le calcul des primes d'assurance camionnage*, Markel Compagnie d'Assurance du Canada Limitée, Toronto, 2004, p. 33. www.markel.ca/markelnet/markel/markel.aspx?pageid=letstalk_pub
- 27 Markel Compagnie d'Assurance du Canada, *Parlons-en – Admissibilité des chauffeurs à la police d'assurance*, 2004, p. 6.
- 28 Lorsqu'un chauffeur se présente chez Wiersma Trucking Inc. et est considéré comme étant un bon candidat armé du bon mélange d'attitudes et de compétences recherchées, ainsi que des documents nécessaires (p. ex. qualification voulue pour conduire un véhicule assuré dans un territoire donné, permis et autorisations applicables, notamment pour utiliser les freins à air comprimé, et antécédents acceptables en matière de condamnations et de citations à comparaître), il arrive que l'entreprise l'envoie suivre le programme *Apprendre la route*, accompagné d'une lettre lui signifiant son intention de l'embaucher une fois la formation terminée.
- 29 Les écoles offrant actuellement un cours de formation de routier de qualité équivalente ou supérieure au programme *Apprendre la route* doivent tout de même demander leur agrément. Dans l'éventualité où les critères provinciaux dépassent ceux du programme, l'agrément sera fondé sur les plus rigoureux des deux. De plus, si une école offre sa formation dans différents campus, chacun d'entre eux devra se conformer aux critères. Pour de plus amples précisions sur le processus d'agrément, consulter le site http://cthr.com/new/Templates/french/ctr_formation.html.
- 30 Le Ministère a adopté cette politique à titre d'essai pour une année. Ainsi, la formation de six semaines offerte dans la province devra passer à 12 semaines, comme le prévoit le programme *Apprendre la route*. www.ctl.ca/execfile/rboyd.asp
- 31 Tiré de Canadian Transportation and Logistics, en direct, 9 septembre 2005. www.ctl.ca/execfile/rboyd.asp
- 32 Pour de plus amples précisions sur l'AMTA, consulter son site à l'adresse www.amta.ca/. La TT&DA est une organisation sans but lucratif qui coordonne l'élaboration et l'exécution de programmes visant à accroître les normes de sécurité dans l'industrie du camionnage et celle du transport par autobus, ainsi qu'à augmenter les débouchés dans ces industries.
- 33 À l'heure actuelle, au Canada, on dénombre environ 660 000 détenteurs de permis de classe 1/A, mais seulement 290 000 d'entre eux conduisent un véhicule à des fins commerciales. Ce certificat est un pas dans la bonne direction pour reconnaître les routiers commerciaux comme étant des professionnels qualifiés.

Remerciements

Le Conference Board remercie les organisations, les employeurs et les étudiants suivants d'avoir répondu à ses questions aux fins de la présente étude de cas : le CCRHC, Markel Compagnie d'Assurance du Canada, Armour Transport, TRIMAC Transportation, Wiersma Trucking et Wayfreight Services Limited.

L'élément moteur des habiletés, des compétences et des attitudes dans l'industrie
par *Natalie Gagnon* et *Douglas Watt*

Le Conference Board du Canada

Ce que nous sommes :

- un organisme canadien, sans but lucratif, qui gère ses activités avec l'efficacité d'une entreprise commerciale;
- un organisme objectif et non partisan, qui ne défend pas d'intérêts particuliers;
- un organisme qui s'autofinance en vendant ses services aux secteurs public et privé;
- des experts de l'organisation de conférences, mais aussi des spécialistes reconnus pour la qualité de nos recherches, de nos publications et de nos méthodes de diffusion;
- un pôle d'attraction qui facilite le réseautage parmi les gens d'affaires et nos autres clients du secteur public et d'ailleurs, et qui soutient le perfectionnement des compétences en leadership et le renforcement des capacités organisationnelles;
- des spécialistes des analyses et prévisions économiques ainsi que du rendement organisationnel et de la politique gouvernementale;
- un organisme entièrement privé, mais souvent engagé pour offrir ses services aux différents ordres de gouvernement;
- un organisme affilié, bien qu'indépendant, au Conference Board, Inc., à New York, qui dessert près de 2 000 entreprises réparties dans 60 pays et possède des bureaux à Bruxelles et à Hong Kong.

Le Conference Board du Canada
Pour y voir clair



255, chemin Smyth, Ottawa (Ontario) K1H 8M7 Canada
Tél. (613) 526-3280 • Téléc. (613) 526-4857 • Ligne-info 1-866-711-2262

The Conference Board, Inc. 845 Third Avenue New York, N.Y., 10022-6679 U.S.A. Tél. (212) 759-0900 • Téléc. (212) 980-7014 • www.conference-board.org
The Conference Board Europe Chaussée de La Hulpe 130, Boîte 11, B-1000 Bruxelles, Belgique Tél. +32 2 675 54 05 • Téléc. +32 2 675 03 95
The Conference Board Asia-Pacific 2802 Admiralty Centre, Tower 1, 18 Harcourt Road, Admiralty Hong Kong SAR Tél. +852 2511 1630 • Fax +852 2869 1403

©2005 Le Conference Board du Canada*
Imprimé au Canada • Tous droits réservés
ISSN 1492-501X • Entente n° 40063028
Also available in English
*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Pour en savoir plus au sujet de cette étude de cas, veuillez communiquer avec nous en composant l'un des numéros ci-dessus. Les études de cas résument les principales conclusions de recherche du Conference Board et en précisent les incidences sur les organisations membres.

Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et différentes sources de données. Ils présentent donc des risques et des incertitudes inhérents à ce genre de travail et ne doivent pas être perçus comme des sources de conseils spécifiques en matière de placements, de comptabilité, de droit ou de fiscalité.

