

AMO ROUTE

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DE L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER



AIDE-MÉMOIRE DES
BONNES PRATIQUES
POUR UNE GESTION RÉUSSIE DES
CONDUCTEURS D'AUTOBUS



Camo-route a réalisé cet aide-mémoire pour outiller les gestionnaires dans leurs activités de rétention et de développement des compétences des conducteurs d'autobus.

11 THÈMES EN RESSOURCES HUMAINES SONT DÉCRITS ET DÉTAILLÉS EN 3 COLONNES visant une progression vers la mise en place de pratiques plus structurées. Les trois colonnes permettent aux entreprises de se situer et d'avoir à leur disposition des pistes d'amélioration.

ET ENSUITE ?

Camo-route accompagne les gestionnaires dans l'implantation de bonnes pratiques au sein de leurs entreprises, favorisant la rétention et le développement des compétences de leurs conducteurs. Nous proposons une session de travail durant laquelle les gestionnaires travaillent sur l'élaboration d'un plan d'accueil et d'intégration, d'un plan de formation, sur leur méthode de gestion du rendement, etc. Ils déterminent leurs priorités, élaborent un plan d'action et bénéficient d'un suivi de 4 visites d'accompagnement dans sa mise en œuvre.

POUR DE L'INFORMATION COMPLÉMENTAIRE ou pour manifester votre intérêt à recevoir cet accompagnement, contactez **Sandie Théron**,
Coordonnatrice à la formation
sandiet@camo-route.com
T : (514) 593-5811 # 224

**CAMO
ROUTE**

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DE L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER

✉ 1100, BOULEVARD CRÉMAZIE E.
BUREAU 202
MONTRÉAL (QC)
H2P 2X2

☎ 1 866 927-6883
(SANS FRAIS)

📧 info@camo-route.com
camo-route.com



LIENS UTILES :

CFTR - cfr.ca | **CFTC** - cftc.qc.ca | **Via Prévention** - viaprevention.com

Emploi-Québec - emploi.quebec.gouv.qc.ca

Normes du travail fédérales :

www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/normes-travail/normes-federales.html

EN ROUTE POUR L'AMÉLIORATION CONTINUE DE VOS PRATIQUES

1. IMAGE, RÉPUTATION ET VALORISATION DU MÉTIER

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Pas de stratégie de communication	Publications occasionnelles pour des événements particuliers	Une stratégie de communication est mise en place pour établir un calendrier de diffusion du matériel de communication
Pas de ressource identifiée	Employé(s) choisi(s) à l'interne pour communiquer à l'occasion	Un chargé de communication est recruté en tant que personne-ressource
L'entreprise n'est pas valorisée au moyen d'actions	Quelques mesures sont prises pour mettre l'entreprise en valeur	Mise en place d'actions stratégiques telles que l'actualisation de l'image de marque et du site web de l'entreprise. Présence sur les réseaux sociaux. Publicités sur différentes plateformes média. Participation aux salons et activités de l'industrie
Le métier n'est pas valorisé au moyen d'actions	Quelques mesures sont prises pour valoriser le métier	Des plans d'action sont instaurés : conducteurs d'autobus ambassadeurs; projet chauffeur d'un jour et stages de découverte en entreprises pour valoriser le métier; uniforme de l'entreprise
Pas d'attention portée au respect des règlements	La plupart des règlements sont respectés	Tous les règlements sont clairement établis et respectés (loi 430)
Pas de conformité des services	Des actions sont mises en place pour assurer la conformité des services	L'entreprise assure la conformité des services et la mise aux normes
Les publications faites au sujet de l'entreprise sont méconnues	Les publications faites au sujet de l'entreprise sont connues mais pas forcément bien ciblées	Les publications faites au sujet de l'entreprise sont maîtrisées. Sensibilisation à l'impact de la présence des employés sur les réseaux sociaux en lien avec l'entreprise
Pas d'implication au sein de la communauté	Participation à des actions ou à des événements au sein de la communauté	Vous vous impliquez dans la communauté. Vous y êtes reconnu et apprécié !





2. PROCESSUS DE RECRUTEMENT ET SÉLECTION DES CANDIDATS

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Structure inexistante dans le processus de sélection. Entrevues guidées par des perceptions

Le processus de sélection est partiellement mis en place

Une structure englobe le processus de sélection (définition des étapes : application en ligne ou avec CV papier, entrevue téléphonique, vérifications, entrevue planifiée, test routier)

Les qualifications et prérequis du poste de chauffeur ne sont pas connus

Les principales qualifications pour le poste sont connues

Un document sous forme de fiche comporte la description du poste et les qualifications demandées

Le profil du candidat recherché n'est pas déterminé

Un profil général recherché est déterminé

Un document décrit le profil du candidat recherché (compétences et savoir-être)

Les employés à l'interne ne sont pas priorisés

Les employés à l'interne sont pris en considération

La priorité est donnée aux employés à l'interne. Diffusion des offres via les communications internes (portail, satellite, etc.); favoriser les parcours internes des employés tant intéressés que qualifiés

L'affichage de poste à l'externe est inexistant

Les postes sont affichés à l'externe sur des supports habituels

Offre d'emploi sur le site web de l'entreprise et Emploi-Québec, sites spécialisés, écoles, réseaux sociaux, etc.

Pas d'information définissant les conditions du poste

L'information donnée est générale ou surestimée

Information claire et explicite : salaire, horaire, région de travail, description sommaire, avantages sociaux, systèmes embarqués innovants, etc.

L'entreprise ne connaît pas de source de candidats

L'entreprise dispose de quelques sources de candidats

Les candidatures proviennent de sources multiples (réseaux sociaux, agences, centres de formation, salons, références, séances d'information, etc.)

Pas de démarche entreprise pour diversifier les bassins de main-d'œuvre

Quelques actions sont mises en place pour attirer les jeunes, les femmes, les travailleurs autonomes et les personnes immigrantes

Plusieurs actions sont effectuées pour diversifier le bassin de main-d'œuvre : jeunes, femmes, personnes immigrantes et travailleurs recherchant un salaire d'appoint

La sensibilisation à la diversité culturelle n'est pas une priorité

Des actions sont posées à l'interne pour promouvoir la diversité culturelle

La diversité culturelle est mise de l'avant à l'interne

3. RECONNAISSANCE

Pas de programme de reconnaissance

Les services rendus et les bons coups sont soulignés à l'occasion ou quand ils sont connus

L'employé est au cœur de vos priorités : incitatif à l'économie du fuel; reconnaissance du potentiel; concours en conduite préventive; bonus à l'ancienneté; carte de fête signée à la main; cadeau lors des départs à la retraite

La direction n'est pas au courant des éléments de reconnaissance

Les employés sont reconnus à l'occasion de manière impersonnelle

Des entrevues de reconnaissance avec la direction ont lieu

La reconnaissance à l'extérieur est inexistante

La reconnaissance des employés à l'extérieur est promue

Bon coup! Un programme de reconnaissance des employés à l'extérieur est instauré



4. ACCUEIL ET INTÉGRATION DES EMPLOYÉS

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Pas de cohérence de communication entre les équipes : de recrutement, d'intégration et de formation	Il y a une cohérence dans la communication entre les différents rôles	La communication entre les différents rôles est structurée
Pas de rencontre prévue avec les autres personnes du même environnement de travail	L'accueil est fait rapidement	Un scénario de journée d'accueil structuré est élaboré. Accueil du nouveau conducteur par une personne dédiée (instructeur, RH, recrutement, conformité, patron, etc.); visite guidée de toute l'entreprise et présentation de l'entourage direct de travail (répartiteur, etc.); rencontre avec le président
Pas de document de référence sur les règles de l'entreprise	L'information générale sur les règles de l'entreprise est documentée	Un guide de l'employé contenant les règles et procédures (salariales, ancienneté = compétence, spécialité, assignation des parcours et des autobus, règles d'affichage des postes, lien de hiérarchie avec le superviseur immédiat et organigramme) est élaboré et mis à jour
Plan d'intégration inexistant	Une formation d'intégration est offerte sans planification	Un plan de formation d'intégration personnalisé, durée variable en fonction de l'acquisition des compétences et de la spécialité de transport
Plan de formation corporatif inexistant lors de l'intégration	L'information sur le fonctionnement de l'entreprise, l'éthique, les valeurs et/ou l'attitude valorisée est véhiculée	Plan de formation corporatif sur le fonctionnement de l'entreprise, l'éthique, les valeurs et l'attitude valorisées, les procédures, les équipes, la paie, est disponible et appliqué. Portail d'information pour les nouveaux chauffeurs
Aucun suivi n'est fait avec le nouveau chauffeur	Un suivi est fait à l'occasion ou à la demande du chauffeur	Suivi, évaluation et rétroaction à court et à long terme (de vérification des apprentissages, de la satisfaction et du bien-être, de réponses aux nouvelles questions)
Attentes de rendements et comportements souhaités non définis	Une rétroaction chiffrée sur le rendement et les aspects à améliorer est mise en place. Une faible rétroaction sur le savoir-être ou les aspects positifs est faite	Une rétroaction globale est mise en place : attentes et objectifs de rendement déterminés sur les plans du savoir-faire et du savoir-être, suivis sur l'atteinte des objectifs, information donnée adéquate quant à l'évaluation des risques, des impacts pour l'entreprise et l'employé
Personne n'est désigné pour accompagner le nouveau chauffeur lors de son intégration	Le superviseur accompagne le nouveau chauffeur dans son intégration lorsque nécessaire	Une personne-ressource (coach, mentor) est désignée pendant l'intégration
L'arrivée du nouveau chauffeur n'est pas préparée	Arrivée du conducteur planifiée : équipement, outils et autobus préparés ou en commande	L'espace de travail du nouveau conducteur est propre, fonctionnel et prêt à l'accueillir (outils, uniformes et équipements)
Le suivi de déroulement du stage est inexistant	Un suivi occasionnel de déroulement du stage est effectué	Un maître de stage pédagogique est désigné pour assurer un suivi efficace
Le statut du nouveau chauffeur n'est pas distinct	L'information est transmise au client si nécessaire	Le nouvel employé est identifié avec le statut «en formation». Insigne, casquette, il est accompagné par une personne à laquelle la clientèle est familière



5. AUTOBUS, OUTILS DE TRAVAIL ET ÉQUIPEMENTS

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Pas d'équipement de confort ou de commodité	Quelques équipements de confort et de commodité sont fournis	Se sentir bien, ça compte. Peuvent être offerts : CB, chauffage, déglacage des marches, banc à suspension à air dans le transport nolisé, l'air climatisé et le wifi peuvent être offerts en sus
Équipement et outils de télémétrie non disponibles	Quelques équipements et outils de télémétrie sont disponibles	Vous offrez un équipement complet : GPS, caméra à l'intérieur, caméra de recul. Au transport nolisé s'ajoutent l'enregistreur électronique de bord et une tablette de télémétrie
Équipement en technologie de pointe inexistant	Quelques équipements en technologie de pointe sont offerts	Vous êtes à jour! Les technologies de pointe sont intégrées dans le milieu de travail (environnement, efficacité énergétique)
Mode de transmission pas pris en considération	La flotte est équipée en partie d'une transmission automatique	Toute la flotte est équipée d'une transmission automatique
Pas d'outils d'accès à l'information	Quelques équipements sont munis d'outils d'accès à l'information	Tout l'équipement est muni d'outils afin de faciliter l'accès à l'information pour les conducteurs. Plan d'embarquement, outils de contrôle, aide-mémoire
Viellissement de la flotte d'autobus non considérée	La flotte est renouvelée lors de problèmes mécaniques	La flotte est actualisée. L'idéal étant un renouvellement de la flotte d'autobus tous les 5 ans.
Les autobus ne sont pas attribués aux chauffeurs	Certains autobus sont attribués à certains chauffeurs	Belle équité! Les circuits et autobus sont assignés par ancienneté
Pas d'uniforme et de vêtements de sécurité fournis	Uniforme et vêtements de sécurité fournis après une certaine période de temps suite à l'embauche	Un choix d'uniformes et de vêtements de sécurité est offert

6. PLANIFICATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Besoins en main-d'œuvre non définis. Absence d'indicateurs	La connaissance des besoins en main-d'œuvre est approximative et sans indicateurs précis	Vos besoins sont déterminés et les indicateurs définis : nombre de chauffeurs de remplacement défini, planification périodique selon les besoins mesurés des périodes antérieures
Les départs à la retraite ne sont pas anticipés	Des remplacements sont prévus à l'occasion des départs à la retraite	Les départs à la retraite et leur remplacement sont planifiés
Pas de planification de la relève	Une relève est recherchée en cas de besoins	Il y a une vision à long terme et la relève est planifiée



7. COMMUNICATION INTERNE

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Le personnel ne sait pas à qui s'adresser en cas de besoin par manque de structure	Les informations sont transmises aux chauffeurs quand les besoins sont connus	Système de communication interne bien défini entre le superviseur immédiat, le répartiteur, le chauffeur et le client. Personne-ressource en soutien au chauffeur disponible 24/7, conducteur superviseur
La communication liée aux valeurs de l'entreprise n'est pas uniforme ou inexistante	La communication est le plus souvent liée aux valeurs de l'entreprise	La communication en place est toujours en lien avec les valeurs de l'entreprise
L'esprit d'équipe n'est pas encouragé	Des rencontres entre répartiteur et chauffeur sont possibles à l'occasion	L'union fait la force! L'esprit d'équipe est valorisé, notamment entre le répartiteur, le chauffeur et l'atelier mécanique (contacts, coopération, collaboration). Rencontres hebdomadaires
Pas d'outils de communication mis à disposition	Un outil de communication est principalement disponible	Les outils de communication sont diversifiés. Exemples : intranet, cellulaire, journaux internes, boîte à suggestions
Les gestionnaires ne s'impliquent pas	Les gestionnaires s'impliquent à l'occasion	L'équipe vous tient à cœur! Le sentiment d'appartenance est hautement valorisé. Une relation de proximité est installée entre le gestionnaire et le conducteur
Pas d'outil ni de support à disposition du superviseur pour l'aider dans ses fonctions d'encadrement	Les superviseurs ont accès à de l'information et à de la formation	Le gestionnaire s'assure que le superviseur possède des compétences adéquates en communication
La direction ne communique pas de façon directe	Communication unidirectionnelle	L'environnement de travail favorise la communication (portes ouvertes, partage d'idées, discussions spontanées)
Les idées du personnel ne sont pas prises en compte	Les idées du personnel sont écoutées	Un groupe consultatif est mis en place pour penser à des solutions sur différents sujets dont le recrutement
Les insatisfactions ne sont pas écoutées	Les insatisfactions sont écoutées	Les insatisfactions font l'objet d'un suivi
Pas d'événements corporatifs organisés	Des informations corporatives sont communiquées à l'occasion	Des rencontres annuelles corporatives sont organisées (vision, objectifs, projets, bilans)
Pas de communication entre le département de la paie et le personnel	Le département de la paie et le personnel communiquent à l'occasion	Un système pour valider les informations de la paie au préalable et pour s'assurer de minimiser les erreurs est mis en place
Pas d'activités sociales	Quelques activités sont organisées à l'occasion	Le plaisir, ça compte aussi! Un comité social est mis sur pied. Activités sociales dont certaines pendant les heures de travail : BBQ tous les mois d'été, party de Noël, activités avec les familles, compétitions de chauffeurs avec prime au gagnant



8. FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Pas de structure de formation continue dans l'entreprise

Démarches de formation continue intuitives et entreprises en réaction aux besoins

Voir grand, c'est gagnant! La formation continue est structurée : analyse des besoins individuels et de l'entreprise, planification des plans de formations, choix des stratégies, suivi et évaluation

Connaissances en réglementation non validées

Les besoins de formation quant aux réglementations sont mal connus

Un suivi est fait auprès des chauffeurs quant aux nouvelles réglementations

Demandes de formations individuelles non considérées

Demandes de formations individuelles considérées à l'occasion

Vous êtes à l'écoute! Les demandes individuelles de formation sont prises en considération

Les répartiteurs ne participent pas aux formations sur la réglementation

L'information sur la réglementation est communiquée aux répartiteurs

Les répartiteurs participent aux formations sur les nouvelles réglementations et les mises à jour

Pas de formateurs externes engagés

Des formateurs externes sont appelés à l'occasion

L'entreprise fait régulièrement appel à des formateurs externes

Un seul mode de formation est utilisé

Plusieurs modes de formation peuvent être utilisés

Les modes de formation sont diversifiés en fonction du besoin. En ligne, en salle, entraînement à la tâche, mentorat, tutorat

Pas de mentor ni de formateur à l'interne

Un formateur à l'interne, sans les qualifications adéquates, est désigné

Vous misez sur vos employés! Diffusion de formations à l'interne de maîtres-chauffeurs ou de formateurs-chauffeurs

La reconnaissance des acquis n'est pas promue

Quelques démarches sont mises en place pour reconnaître les acquis

Des actions sont implantées pour promouvoir la reconnaissance des acquis

Les connaissances ne sont pas répertoriées dans un document

Quelques connaissances sont répertoriées

Bravo! Toutes les connaissances sont documentées

9. APPRÉCIATION DU RENDEMENT ET GESTION DE LA PERFORMANCE

Les objectifs individuels et corporatifs ne sont pas fixés

Les objectifs individuels ne sont pas établis en fonction des objectifs de l'entreprise

Bonne organisation! Les objectifs de l'entreprise et ceux des conducteurs d'autobus sont déterminés

Le rendement et la performance ne sont pas évalués

Les chauffeurs sont évalués une fois dans l'année

Le mode d'évaluation est bien établi : entretien d'évaluation structuré (personne mandatée, périodes et fréquences définies, questions définies en lien avec le savoir-faire et le savoir-être)

Pas d'outil mis à disposition pour collecter l'information à évaluer

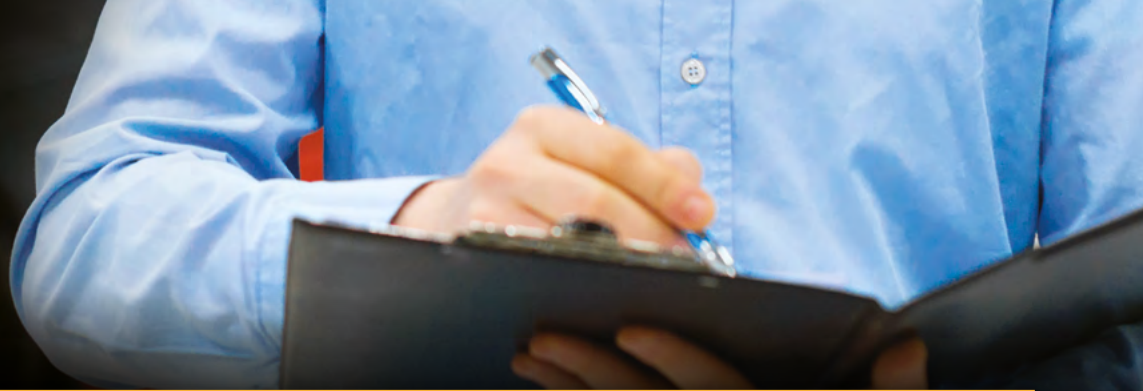
L'information est recueillie lors d'une rencontre

L'information à évaluer est recueillie à partir d'outils

Pas de rétroaction donnée

Rétroaction basée sur l'appréciation d'une seule personne

L'employé dispose d'une rétroaction exhaustive provenant de sources diversifiées ayant chacune leur point de vue



10. CONDITIONS DE TRAVAIL, HORAIRES ET RÉMUNÉRATION GLOBALE

DÉPART



SUR LA BONNE VOIE



CARNET DE BORD BIEN REMPLI



Conditions salariales non définies	Uniquement les conditions salariales de base sont définies	Définition des conditions salariales de base et de celles reliées à la performance
Rémunération globale non définie	Quelques conditions de rémunération globale sont définies	Une politique d'éventail d'éléments de rémunération globale est en vigueur. Avantages sociaux : assurance collective, fonds de pension, rabais chez les fournisseurs
Aucun plan de valorisation de salaire offert	Les augmentations de salaire sont ponctuelles	Vous êtes visionnaire! Un plan de valorisation annuel de salaire est dressé
L'équité à l'interne n'est pas considérée	L'équité au sein de l'entreprise est perceptible	Bel esprit de justice! Une charte d'équité de l'entreprise est développée et les employés y sont sensibilisés
Pas de négociation possible quant aux horaires	Les besoins de chaque employé sont écoutés et des accommodations sont possibles	Vous faites preuve d'ouverture en offrant des horaires flexibles. Exemples : 4 jours travaillés, 3 de repos
Aménagement pour les préretraites inexistant	Des emplois en préretraite sont envisagés et des postes sont proposés	Une gestion spécifique des préretraites est faite (charte : salaires, horaires) Exemple : deux conducteurs sur le même circuit
Les congés payés sont égaux au minimum prescrit par la législation	Les congés payés sont plus avantageux que le minimum prescrit par la législation	Très bonne idée! Un plan de congés payés consécutif aux années d'ancienneté est offert. Banque de congés personnels; congés payés pour assumer des responsabilités familiales et parentales; congés spéciaux
Autobus ou itinéraires non attribués	Autobus ou itinéraires attribués si possible	Les itinéraires sont assignés par ancienneté (transport scolaire)
État de santé pas pris en considération	Quelques démarches sont mises en place pour la promotion de la santé	Vous avez le bien-être des conducteurs d'autobus à cœur avec l'instauration d'un plan de santé, des rabais en salle de gym
Garde des enfants pas prise en considération	Un effort est fait pour aménager l'horaire de travail et répondre aux besoins individuels	Des mesures de soutien sont offertes aux chauffeurs, telles que soutien partiel des coûts de services de garde; service de garde en milieu de travail ou partenariat avec un service de garde

11. GESTION DES DÉPARTS ET RÉTENTION DU PERSONNEL

Pas de rencontre avec le conducteur démissionnaire	Une rencontre est organisée avec le chauffeur lorsque possible pour identifier les raisons du départ	Très bien! Une rencontre est fixée pour rencontrer les conducteurs démissionnaires ou un questionnaire en ligne est envoyé pour identifier les raisons du départ et favoriser la rétention du personnel
Les raisons des départs sont inconnues	Les raisons des départs et des pistes de solution sont identifiées	Les raisons des départs sont analysées et un plan d'amélioration est instauré

CAMO ROUTE

COMITÉ SECTORIEL DE MAIN-D'ŒUVRE
DE L'INDUSTRIE DU TRANSPORT ROUTIER

514-593-5811
info@camo-route.com
camo-route.com

PROJET DE FORMATION SUBVENTIONNÉ PAR LA DIRECTION DU SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE (DSDMO)

AVEC LA PARTICIPATION FINANCIÈRE DE :

*Commission
des partenaires
du marché du travail*

Québec 



CENTRE DE FORMATION
EN TRANSPORT
DE CHARLESBOURG



CENTRE DE FORMATION
DU TRANSPORT ROUTIER
DE SAINT-JÉRÔME

PARTENAIRES DE LA FORMATION