



CRIVAT
Centre de recherche et d'intervention
sur l'éducation et la vie au travail
Pavillon des Sciences de l'éducation



**UNIVERSITÉ
LAVAL**

APPROCHES DE CONCERTATION ET PRATIQUES SOUTENANT LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ET LE DÉVELOPPEMENT DE LA QUALIFICATION : ANALYSE DU SECTEUR ROUTIER QUÉBÉCOIS

SOMMAIRE EXÉCUTIF

15 août 2011

Présenté par

Lucie Héon Ph.D.

Chercheur principal
Professeure agrégée
Planification et gestion de l'éducation

CRIVAT — Directrice

Université Laval
lucie.heon@fse.ulaval.ca
www.crievat.fse.ulaval.ca

Liette Goyer, Ph.D., c.o.

Chercheur régulier
Professeure agrégée
Counseling et orientation

CRIVAT — Chercheur régulière

Université Laval
liette.goyer@fse.ulaval.ca
www.crievat.fse.ulaval.ca

Avec la collaboration de

Monsieur Jean Blanchet,
co-chercheur

Université Laval
Faculté des sciences de l'éducation
CRAC-CRÉE

Rédaction finale du rapport de recherche

Lucie Héon, Directrice du programme de recherche, Directrice du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et sur la vie au travail (CRIEVAT)

Liette Goyer, chercheur régulier au CRIEVAT

Équipe de recherche – Concertation et Reconnaissance des Acquis et des Compétences - CRAC

Lucie Héon, chercheur principal

Liette Goyer, co-chercheur

Jean Blanchet, co-chercheur

Marie-Julie Babin, responsable de la logistique du CRAC et chargée de projet

Soutien à la recherche

Marie-Julie Babin, étudiante en administration et évaluation de l'éducation, étudiante à la maîtrise (planification et gestion de l'éducation), Université Laval

Catherine Rioux, m.a. en sciences de l'orientation, Université Laval

Anouk Lapointe Fortin, m.a. en sciences de l'orientation, Université Laval

Jessica Simard, étudiante à la maîtrise en sciences de l'orientation, Université Laval

William Gilbert, étudiant à la maîtrise en sciences de l'orientation, Université Laval

Den Yann Philippe Pouyez, étudiant à la maîtrise en sciences de l'orientation, Université Laval

Révision linguistique

Jocelyn Bérubé

Conception graphique et mise en page

Lorraine Beaudoin, AlphaZULU

Réalisation des figures

Équipe de recherche, CRIEVAT, Université Laval

REMERCIEMENTS

Les auteurs désirent remercier la Commission des partenaires du marché du travail pour son soutien financier à ce projet dans le cadre du programme de recherche appliquée. Nous souhaitons aussi remercier tous nos collaborateurs, les entreprises et les personnes rencontrées dans le domaine du transport routier ainsi que les associations et les comités sectoriels qui ont participé généreusement à la recherche. Un remerciement particulier au CRIEVAT de l'Université de Laval.



• Contexte

Depuis quelques années, plusieurs éléments influencent les processus de reconnaissance de la qualification et le développement des compétences professionnelles dans le secteur du transport routier de marchandises. Parmi ces éléments, nous retrouvons l'intensification ou le ralentissement du taux d'activité des entreprises, l'absence ou la présence de la réglementation territoriale, l'adoption de lois et de nouveaux règlements en matière d'équipements et de comportements routiers, la pénurie ou le surplus de main-d'œuvre dans un territoire donné sans oublier les dispensateurs de formation et d'évaluation et la diversification des dispositifs offerts aux camionneurs. Dans ce contexte, l'équipe de recherche sur la Concertation et la Reconnaissance des Acquis et des Compétences (CRAC) de l'Université Laval a réalisé une étude intitulée : « **Approches de concertation et pratiques soutenant la reconnaissance des compétences et le développement de la qualification : analyse du secteur routier québécois.** »

• Objectifs et méthodes de recherche

Cette recherche poursuivait les objectifs suivants :

- 1) comprendre le processus de développement de la qualification et de la reconnaissance des compétences dans les entreprises du transport routier de marchandises ;
- 2) identifier et analyser les types d'approches par lesquels les employeurs, les employés et leurs syndicats ont retenu des pratiques et des stratégies pour accroître et reconnaître les compétences des camionneurs ;
- 3) identifier et analyser les obstacles et les conditions favorables au sein des pratiques et des stratégies mises de l'avant dans la reconnaissance des compétences des camionneurs ;
- 4) dégager les enjeux organisationnels et individuels au sein des entreprises du transport et l'efficacité des stratégies mises en place pour développer et reconnaître les compétences des camionneurs.

Cette recherche exploratoire est appliquée aux domaines de connaissance suivants : « concertation organisationnelle » et « reconnaissance des compétences et développement de la qualification ». Elle a fait appel à des méthodes qualitatives de collecte et d'analyse de données.

Dans un premier temps, nous avons établi un état de la situation du secteur du transport routier de marchandises. Par la suite, nous avons, à l'aide d'un questionnaire, collecté des informations organisationnelles auprès des groupes spécifiques (camionneurs, ressources humaines et

représentants syndicaux). Un protocole d'entretien semi-dirigé a permis d'interroger ces trois groupes de personnes œuvrant au sein de douze entreprises du secteur routier québécois. Les processus, les pratiques et les dynamiques organisationnelles internes associées au développement de la qualification et à la reconnaissance des compétences ont été étudiés dans ces entretiens en groupe. Plusieurs analyses compréhensives et thématiques de contenus ont été produites. Rappelons qu'une veille documentaire et numérique du secteur du camionnage a été réalisée au cours de l'étude. De plus, les principaux résultats ont été présentés et validés auprès des représentants du secteur du transport et, plus largement, auprès de plusieurs représentants issus des comités sectoriels.

Nous avons recueilli des données auprès de douze entreprises du domaine du transport routier en rencontrant 18 responsables de la direction (DRH), 27 camionneurs (C) et quatre représentants syndicaux (RS). Nous avons relevé des données sociodémographiques autant pour les organisations consultées que pour les participants interviewés. Une variété de moyens de collecte (fiches de lecture, fiches descriptives des entreprises, fiches du participant, grilles d'entretiens semi-structurés, veille documentaire et numérique) a servi à répondre à nos objectifs de recherche. Tout au long de la démarche, des notes de recherche ont été recueillies et rédigées par les membres de l'équipe. Ces notes manuscrites ont été partagées lors des rencontres d'équipe et elles ont contribué à enrichir nos analyses. De plus, au terme de l'étude, deux rencontres de validation et de transferts des connaissances ont été réalisées. Tenues en juin 2011, ces rencontres non obligatoires ont permis de rejoindre les représentants des principaux regroupements dans le domaine du transport ainsi que ceux des comités sectoriels. Enfin, ces données ont été croisées lors des analyses, ce qui permet d'affirmer que le savoir construit dans le cadre de cette étude sur la concertation et le développement de la qualification et la reconnaissance des compétences a une validité et une rigueur scientifique.

• Principaux résultats

Les analyses transversales ont permis de dégager des perceptions différenciées au regard des compétences des camionneurs. Elles ont également exposé plusieurs impacts liés aux expériences significatives de formation et d'évaluation des compétences chez les camionneurs. C'est cependant par rapport à l'évaluation que les expériences significatives font ressortir davantage d'éléments. Le dispositif de la RAC est mentionné le plus souvent, et ce, avec une nette prédominance sur les autres types d'évaluation. Il est intéressant de constater que même s'il s'agit d'une pratique évaluative, la manière dont la reconnaissance des acquis et des compétences est dispensée semble correspondre à la grande majorité des impacts positifs identifiés par rapport à la formation : la présence d'un intervenant de qualité, le fait de pouvoir échanger avec ce professionnel, la possibilité d'obtenir un diplôme, d'être reconnu, d'avoir les mêmes compétences que les autres travailleurs, etc.

Ainsi, selon certains répondants, incluant les membres du syndicat, **la formation entraîne plusieurs impacts positifs** autant pour la compagnie que pour les camionneurs. Tout d'abord, la formation en général permet de corriger certaines habitudes de la part de ces derniers. De plus, elle leur permet de devenir meilleurs dans l'accomplissement de leur travail. Ainsi, une amélioration dans la manière de conduire assure un meilleur rendement grâce à une économie de coût. Cette économie permet de meilleures négociations entre le syndicat et les dirigeants de l'entreprise, ce qui représente un impact positif pour les syndicats et pour les camionneurs. Enfin, la formation permet également, selon les répondants des syndicats, de favoriser l'échange entre les camionneurs. Cet élément est d'ailleurs celui qui revient systématiquement.

En ce qui a trait **aux besoins de formations**, les entreprises ont tendance à réagir à des problèmes ou à des obligations plutôt que de déterminer les besoins à l'avance en suivant un plan de formation. Rares sont celles qui évoquent un processus « officiel » formel pour identifier les besoins en formation. Lorsqu'un intermédiaire est présent dans le processus, il s'agit d'un groupe de personnes : mutuelle de prévention, RH et camionneurs, ou groupe de direction, ou le formateur de l'entreprise et des camionneurs. Il est à noter que la majorité des entreprises (7 sur 12) partagent la responsabilité de l'identification des besoins avec un intermédiaire.

Le choix des activités de formation constitue un autre aspect important de cette dynamique. L'obligation de maintenir certaines connaissances à jour pour se conformer aux obligations légales préside à ce choix. Des besoins ponctuels de l'entreprise, le type de transport requis, les spécialités des activités de transports offertes sont aussi à l'origine du choix des activités de formation. Dans la majorité des entreprises (8 sur 12), la responsabilité est centralisée. Le responsable et l'intermédiaire sont une seule et même personne : le directeur des ressources humaines ou l'employeur. Dans les entreprises optant pour la forme décentralisée ou parta-

gée, on constate la présence du formateur de l'entreprise. On note qu'une seule entreprise privilégie les responsabilités partagées.

Les méthodes utilisées pour faire **la promotion des activités de formation** auprès des camionneurs sont assez similaires d'une entreprise à l'autre. Cette promotion est une responsabilité centralisée et liée à une personne responsable qui, pour neuf des douze entreprises, provient des ressources humaines. Cette responsabilité n'est que rarement partagée.

On constate que la plupart des représentants des ressources humaines indiquent prendre en charge une grande partie de l'opérationnalisation des activités de formation. Ils contrôlent tout; ils organisent, développent, et recherchent les formations offertes par les écoles et les centres de formation professionnelle. Ils veillent aussi, dans certains cas, au développement de maîtres-chauffeurs et s'assurent qu'un formateur de l'entreprise est disponible. La présence d'un formateur dans l'entreprise est un atout et donne plus d'autonomie pour prendre en charge la formation des camionneurs.

Malgré la présence de divers groupes d'acteurs dans les entreprises interrogées, **le comité en santé-sécurité (CSS)** est identifié, dans dix d'entre elles, comme le comité qui participe le plus à l'accroissement et à la reconnaissance des compétences des camionneurs. La moitié des comités en santé-sécurité présents ont le pouvoir de mettre en place des actions et de faire les correctifs qui s'imposent. Dans trois CSS, les informations sont plutôt soumises sous forme de recommandation à la direction tandis que pour deux autres entreprises, les informations recueillies servent au travail du responsable de la formation. Ces données servent à l'élaboration de plans de cours ou pour le choix des formations.

Les points importants des propos des représentants syndicaux rencontrés dans quatre entreprises concernent l'identification des besoins, le choix des activités, l'évaluation ou la promotion. Même si le rôle du syndicat est principalement circonscrit à l'identification des besoins, cette instance constitue un lieu privilégié pour les camionneurs qui désirent se faire entendre. Le syndicat joue surtout un rôle de transmetteur d'informations des employés aux employeurs. Selon les participants, le fait d'être rémunéré durant la formation constitue un élément majeur quant à la participation des camionneurs.

Les répondants soulèvent qu'il n'est pas rare que la durée de la formation soit plus longue que prévue. On constate également que le choix du formateur peut faire une différence quant à la réussite des activités. On remarque, en effet, que la compétence du formateur interne est parfois remise en question. Au niveau des modalités de la formation, plusieurs constats sont formulés. Tout d'abord, plusieurs acteurs nous disent qu'il serait préférable de faire concorder les horaires des formations aux quarts de travail. On soulève aussi que la durée est un aspect important à considérer. En effet, des formations de courte durée seraient davantage appré-

ciées par les camionneurs qui doivent déjà faire de longues semaines de travail. Selon eux, il est important d'évaluer la pertinence de dispenser certaines formations en groupe et d'autres de façon individualisée. Pour plusieurs, on devrait miser davantage sur l'aspect pratique pour former les camionneurs. Le développement des camionneurs pourrait se faire par des jeux, des simulations, des mises en situation ou s'effectuer dans un contexte réel de travail. D'ailleurs, on remarque que l'utilisation de supports visuels (*PowerPoint*, affichette, etc.), lors des formations en classe, pourrait faciliter l'apprentissage et stimuler l'intérêt des travailleurs. Toujours selon les participants, les thèmes abordés sont souvent répétitifs. En effet, il semble important que les sujets ne se recoupent pas, et qu'il n'y ait pas trop de sujets abordés dans une même formation. Selon eux, les formations devraient être renouvelées, surtout les formations obligatoires. Certains travailleurs suggèrent même de prioriser les formations les plus importantes pour ne pas surcharger les travailleurs.

Dans cette recherche, il a été possible d'identifier la culture dominante de chacune des entreprises participantes et de reconnaître celles dont la culture offre les conditions propices à des pratiques de collaboration. Les modes de collaboration qui représentent le mieux les acteurs interpellés dans une prise de décision sont l'information et la consultation. On note toutefois une volonté d'aller vers d'autres moyens de collaboration, mais pour le moment, les modes de concertation internes sont peu nombreux. Cette collaboration se structure et prend forme via les différents comités officiels, dont le comité de santé et sécurité. Nous avons remarqué des similitudes entre les entreprises qui possédaient plusieurs caractéristiques du même cas de figure. Par exemple, deux entreprises se retrouvent majoritairement en **gestation** par rapport aux autres. On remarque que l'administration de la RAC est récente ou en cours. De plus, on remarque qu'on désire ouvrir un poste à la formation dans ces deux entreprises. Dans le cas des trois entreprises dont **le service est en développement**, elles ont en commun la passation récente ou en cours de la RAC, elles sont situées en régions éloignées et chacune de ces entreprises possède un regroupement de chauffeurs (syndicat, mutuelle ou comité de chauffeurs). Nous avons aussi constaté que neuf entreprises possédaient plusieurs caractéristiques du cas de figure **reconversion**. Par ailleurs, trois entreprises se retrouvent davantage en **outil intégré de gestion**. Ces trois entreprises ont également certaines caractéristiques communes : elles sont issues d'entreprises familiales ; ce sont de moyennes ou grandes entreprises ; chacune d'elles est syndiquée ; elles ont plusieurs centres de service ou entrepôts ; et finalement chacune d'elles a au minimum un formateur à plein temps.

Nous avons également constaté que la majorité des entreprises faisaient partie de la catégorie *entreprise formatrice* dans laquelle c'est l'entreprise elle-même qui organise et dispense la formation. On peut penser aux formations formelles qui seraient offertes et développées par l'organisation. Outre les entreprises disposant des ressources suffisantes pour répondre elles-mêmes à leurs besoins, on retrouve, dans cette catégorie, celles dont les besoins sont telle-

ment spécifiques qu'ils ne peuvent être satisfaits à l'externe. Les entreprises de cette catégorie ont déjà, pour la plupart, un formateur en place. Ceci s'explique par le fait que les exigences auprès des camionneurs augmentent sans cesse et que les entreprises n'ont d'autres choix que de former les travailleurs si elles veulent répondre aux normes du métier.

Dans ce contexte, un des défis est d'en arriver à travailler ensemble à la reconnaissance partagée des apprentissages organisationnels en matière de développement de la qualification et de la reconnaissance des compétences. Certaines entreprises de ce secteur d'activité arrivent non seulement à trouver des moyens novateurs pour répondre à ces exigences de formation et d'évaluation, mais elles développent également leur capacité à travailler avec d'autres fournisseurs de services et d'autres organisations.

Des limites de nature temporelles et méthodologiques (ex: accessibilité des représentants syndicaux des camionneurs et les camionneurs à compte propre) ont marqué notre étude. En conséquence, nous encourageons la poursuite et le déploiement de nouvelles expérimentations et de travaux sur cette problématique dans les prochaines années.

- **Recherches futures en lien avec la concertation et le développement de la qualification et la reconnaissance des compétences**

1. Réaliser la même étude en y intégrant deux à trois comités sectoriels.
2. Effectuer une recherche de nature collaborative avec une mutuelle de formation afin dégager des pratiques exemplaires à l'égard du développement de la qualification et la reconnaissance des compétences des travailleurs.
3. Poursuivre une analyse critique de la dynamique syndicat–employés–employeurs au sein des entreprises en insistant sur le rôle des syndicats à l'égard du développement de la qualification et de la reconnaissance des compétences.
4. Cerner les besoins des formateurs et des responsables de la formation des entreprises en ce qui concerne la planification de la formation des employés et proposer une formation en gestion et en reconnaissance des compétences.
5. Produire une analyse des rapports entre les entreprises et les établissements de formation du domaine du transport.
6. Étudier les formes d'accompagnement disponibles pour les entreprises afin de maximiser le travail de collaboration au sein des comités officiels en entreprise.
7. Développer un programme de recherche portant sur l'analyse des relations d'accompagnement entre les travailleurs et les dispensateurs de la RAC dans le contexte des pratiques évaluatives des acquis et des compétences.
8. Étudier en profondeur comment le processus de la RAC permet à une personne en emploi d'atteindre certains objectifs et comment il permet à l'entreprise d'augmenter sa productivité.

