

# Meilleurs transporteurs employeurs

RAPPORT SUR LES PRATIQUES EXEMPLAIRES DE RH





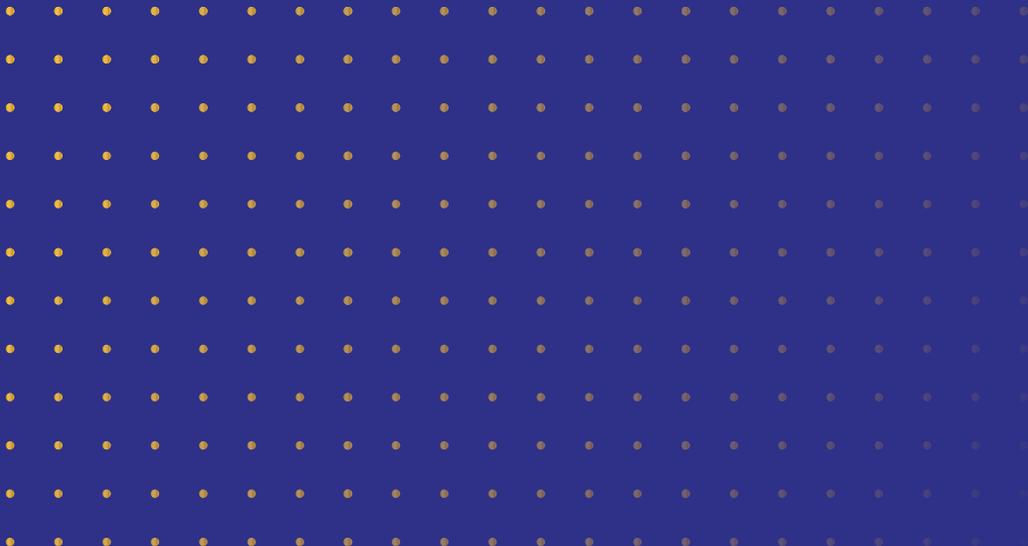
# Table des matières

— La construction d'organisations fondées sur les compétences .....	<i>06</i>
L'amélioration de l'expérience des employés .....	<i>10</i>
La réorganisation du travail grâce aux « vrais hybrides » et à l'IA .....	<i>16</i>
La promotion d'une culture axée sur l'humain .....	<i>20</i>
L'élargissement des approches pour lutter contre l'épuisement professionnel et les problèmes de santé mentale des employés .....	<i>24</i>
Le leadership par la collaboration.....	<i>28</i>

**10<sup>th</sup>**  
**ANNIVERSARY**  

---

**2023**



Cette année marque le dixième anniversaire de notre programme des Meilleurs transporteurs employeurs, qui récompense le leadership et l'innovation en matière de ressources humaines dans le secteur du camionnage et de la logistique.

Chaque année, les transporteurs sont soumis à un processus de candidature rigoureux, et seuls les meilleurs d'entre eux sont nommés Meilleurs transporteurs employeurs. De taille et d'envergure diverses, et proposant des services variés, nos Meilleurs transporteurs employeurs s'efforcent d'avoir un impact positif sur leurs employés, leur communauté et leur industrie. Leurs pratiques et leurs réalisations en matière de RH sont exemplaires.

Tandis que nous nous penchons sur ce qui rend le groupe de Meilleurs transporteurs employeurs de cette année si remarquable, ce rapport examine les tendances et les tactiques qui façonnent l'avenir des RH dans le secteur du camionnage et de la logistique. Il explore les thèmes suivants :

- La construction d'organisations fondées sur les compétences
- L'élargissement de l'expérience des employés
- La reconstruction du travail grâce aux « vrais hybrides » et à l'IA
- La création d'une culture axée sur l'humain
- L'élargissement des approches pour lutter contre l'épuisement professionnel et les problèmes de santé mentale
- Le leadership par la collaboration

Joignez-vous à nous pour célébrer une décennie d'excellence en matière de RH et explorer la voie passionnante tracée par nos Meilleurs transporteurs employeurs. Leurs stratégies, leurs réussites et leurs enseignements peuvent vous guider vers de plus grandes réalisations en matière de RH dans les années à venir..



# **La construction d'organisations fondées sur les compétences**

Dans un contexte d'évolution rapide du monde des affaires, les organisations ont dû s'adapter et faire preuve de souplesse<sup>1</sup> pour recruter les meilleurs talents. L'un des moyens de relever les défis actuels en matière de planification et de recrutement de la main-d'œuvre consiste à s'appuyer davantage sur les compétences. Au lieu de se contenter d'embaucher du personnel pour combler les lacunes, les organisations peuvent se concentrer sur le développement des capacités des employés existants par le biais de l'apprentissage.

## LES ORGANISATIONS FONDÉES SUR LES COMPÉTENCES EN ACTION

Au lieu de se concentrer sur le recrutement de personnes qui possèdent déjà les compétences et l'expérience nécessaires pour un poste, les organisations fondées sur les compétences mettent l'accent sur le potentiel de développement d'un candidat. Les Meilleurs transporteurs employeurs soutiennent cette approche en offrant de nombreuses possibilités d'apprentissage, notamment l'accès à l'enseignement en ligne, le remboursement des frais de scolarité et des programmes de formation formels.

### *Pourquoi se concentrer sur l'acquisition de compétences ? Soyons réalistes : le*

- recrutement peut coûter cher. Il faut**
- des heures pour examiner, sélectionner,**
- interviewer et tester les candidats,**
- sans compter le coût de la publicité. Le**
- développement des compétences des**
- employés existants peut vous épargner**
- les frais de recrutement et d'embauche de**
- nouveaux employés.**

### **Développer les jeunes talents (18 à 35 ans)**

De nombreux Meilleurs transporteurs employeurs font la promotion de l'industrie auprès des jeunes générations dans le cadre de leur stratégie visant à créer une organisation plus diversifiée et fondée sur les compétences. Ils créent un entonnoir de recrutement qui fait découvrir l'industrie aux

<sup>1</sup> McLean & Company (2023). *Rapport sur les tendances RH 2023 : Mener les RH vers l'avenir du travail.*

étudiants et aux autres jeunes et suscite leur intérêt pour le camionnage et la logistique avant même qu'ils n'obtiennent leur diplôme.

Les programmes coopératifs, les initiatives d'apprentissage et les partenariats avec les écoles sont d'excellents moyens de développer les talents des jeunes. Les Meilleurs transporteurs employeurs ont recours à des programmes tels que Career Talks, dans le cadre desquels les employés sont invités à parler des carrières dans les transports à des élèves de la 6<sup>e</sup> à la 12<sup>e</sup> année et à entrer en contact avec des jeunes sous-représentés dans l'industrie, par exemple en participant à des événements tels que Girls in Tech and Trade.

### **Former les conducteurs pour qu'ils acquièrent des compétences en interne**

Les conducteurs sont essentiels à l'efficacité d'un transporteur et à la satisfaction des clients. Or, trouver, embaucher et retenir des camionneurs qualifiés est un défi perpétuel.

*De nombreux Meilleurs* transporteurs employeurs ont profité du programme d'incitation salariale pour les jeunes de RH Camionnage Canada, qui offre des subventions salariales aux nouveaux employés de l'industrie âgés de moins de 30 ans, afin de soutenir leurs efforts pour attirer, embaucher et développer une main-d'œuvre plus jeune.



**59 % des Meilleurs transporteurs employeurs disposent d'une école de formation sur place pour les conducteurs peu ou pas expérimentés, et 77 % ont un programme de formation axé sur le développement continu de leurs compétences.**

La combinaison du recrutement et de la formation interne peut contribuer à attirer de nouveaux conducteurs en les aidant à acquérir les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour réussir. Certains Meilleurs



## Créer une culture de l'apprentissage

La construction d'une organisation fondée sur les compétences contribue à créer une culture de l'apprentissage. En donnant la priorité à l'apprentissage, les transporteurs par camion peuvent aider leurs équipes à être flexibles, compétentes et à s'adapter plus rapidement aux changements dans l'industrie, le marché et l'environnement.

Les Meilleurs transporteurs employeurs créent des possibilités d'apprentissage continu. Leurs dirigeants offrent un mentorat et un modèle d'état d'esprit de croissance, et ils encouragent l'apprentissage à l'initiative des employés. Plusieurs Meilleurs transporteurs employeurs offrent des possibilités de formation et d'éducation autoguidées, les sujets étant choisis par l'employé sur la base de recommandations de ses gestionnaires.

transporteurs employeurs ont mis en place des programmes de formation pour les nouveaux conducteurs et les conducteurs moins expérimentés, tandis que d'autres ont mis en place des programmes de perfectionnement des conducteurs qui s'appuient sur les compétences existantes. Dans tous les cas, les Meilleurs transporteurs employeurs mettent l'accent sur la promotion du développement professionnel de leurs conducteurs en interne, ce qui se traduit par une main-d'œuvre plus engagée et de meilleurs taux de fidélisation.

### *Pourquoi investir dans le développement des conducteurs ?*

- Investir dans le développement des compétences des conducteurs peut accroître leur satisfaction et leur fidélité, ce qui permet de mieux les retenir, de réduire les coûts de recrutement et d'améliorer les taux de rotation des conducteurs.

### *Pensez-y :* Les organisations peuvent intégrer une culture de l'apprentissage et du développement sur leur lieu de travail.

- Investir dans des processus facilitant l'apprentissage tout au long de la vie est la première étape de la construction d'une organisation fondée sur les compétences.
- Envisagez de rendre les possibilités de développement plus accessibles, d'ajouter l'apprentissage tout au long de la vie aux valeurs stratégiques de votre transporteur et de reconnaître les employés qui prennent l'initiative d'apprendre.

# **L'amélioration de l'expérience des employés**

Les Meilleurs transporteurs employeurs savent que les meilleurs talents sont un avantage. Ils s'efforcent de créer un environnement dans lequel les individus se sentent valorisés, engagés et responsabilisés, car ils comprennent qu'une expérience positive des employés favorise la rétention et stimule la productivité, l'innovation et la performance organisationnelle dans son ensemble.<sup>2</sup>

## L'EXPÉRIENCE DES EMPLOYÉS EN ACTION

L'expérience des employés est une priorité pour les transporteurs qui souhaitent attirer les meilleurs et les plus brillants.

Une attention constante à l'engagement des employés : L'élargissement de l'expérience des employés ne peut se faire efficacement sans leur participation.

**Célébrons :** Notre industrie a reconnu l'importance de valoriser l'apport des employés dans la prise de décision ! 64 % des

- Meilleurs transporteurs employeurs ont mené un sondage sur l'engagement des employés au cours des deux dernières années.

Les Meilleurs transporteurs employeurs utilisent des approches innovantes pour recueillir l'avis des employés. Certains disposent de canaux en ligne où les employés peuvent poser des questions ou faire part de leurs commentaires, que les gestionnaires utilisent pour élaborer

des plans d'action visant à améliorer l'expérience des employés. Un transporteur organise chaque semaine une « heure des RH » via Microsoft Teams, au cours de laquelle les employés peuvent poser des questions sur les programmes et les politiques de l'entreprise. D'autres utilisent des « comités d'expérience des employés » pour formaliser le flux d'idées et le développement continu des programmes d'expérience des employés.

**Les organisations qui se sont concentrées sur l'amélioration de l'expérience des employés sont...<sup>3</sup>**

- **2 fois plus agiles**
- **1,9 fois plus innovantes**
- **1,8 fois plus productives**

<sup>2</sup> Gartner (2023). « Sur quoi les RH vont-elles se concentrer en 2023 ? » Gartner, [www.gartner.ca/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023](http://www.gartner.ca/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023)

<sup>3</sup> McLean & Company (2023). *Rapport sur les tendances RH 2023 : Mener les RH vers l'avenir du travail.*

### *Pourquoi s'occuper de l'engagement des employés ?*

- L'amélioration de l'expérience des employés peut augmenter les chances de réussite des initiatives en matière de RH, où les employés se sentent investis dans les nouveaux programmes parce qu'ils ont leur mot à dire. Les employés qui se sentent valorisés sont plus susceptibles de rester et de contribuer à l'organisation.

### **L'expérience des employés en tant que stratégie de gestion des talents**

«L'expérience des employés» est le moteur de l'acquisition et de la fidélisation des talents, car les priorités des employés changent.<sup>4</sup> Parmi les tactiques utilisées par les Meilleurs transporteurs employeurs pour faire ressortir leur marque et leur réputation :<sup>5</sup>

- **Assurez-vous que les exigences de la procédure de candidature correspondent au poste :** Le poste d'assistant administratif à pourvoir exige-t-il des candidats qu'ils rédigent une dissertation de deux pages et qu'ils passent trois entretiens ?
- **Faites un suivi rapide et fréquent des candidats :** Même si le candidat n'a pas été retenu, dites-lui pourquoi. Vous montrez ainsi que vous accordez de l'importance au temps qu'il vous consacre, ce qui aura un effet positif sur votre marque et votre réputation. Cette information se répandra rapidement.

- **Donnez plus d'informations sur l'entretien :** Les entretiens sont des conversations, pas des tests. Envisagez d'envoyer au candidat des questions à l'avance, ou au moins de lui fournir des informations sur ce à quoi il doit s'attendre.
- **Gardez des candidats en mémoire pour les futurs postes à pourvoir :** Cela peut être un moyen utile de trouver de futurs talents et de créer une expérience plus positive pour les candidats. Communiquez vos intentions et suivez-les. Envisagez de tenir une base de données.

De nombreux Meilleurs transporteurs employeurs reconnaissent l'importance d'un recrutement et d'un accueil personnalisés. Par exemple, un transporteur a engagé des recruteurs capables de communiquer avec les candidats conducteurs en anglais, français, punjabi, hindi, ourdou, serbo-croate, grec et polonais, entre autres langues. Un recruteur qui peut parler la langue maternelle du candidat améliorera l'expérience et montrera que l'organisation valorise la diversité, l'équité et l'inclusion, ce qui rendra le candidat plus enclin à s'engager.

**Célébrons :** 94 % des Meilleurs transporteurs employeurs disposent d'un plan de rétention centré sur l'expérience des employés, offrant des possibilités d'encadrement et de mentorat, des initiatives d'IED, des réseaux de pairs et des programmes de reconnaissance des employés.

<sup>4</sup> McLean & Company (2023). *Rapport sur les tendances RH 2023 : Mener les RH vers l'avenir du travail.*

<sup>5</sup> Onishuk, Elizabeth. (s. d.). *Comment créer une excellente expérience pour les candidats.* <https://resources.workable.com/tutorial/candidate-experience>



### **Fournir un soutien sans faille**

La technologie est plus que jamais essentielle à l'expérience des employés. Les Meilleurs transporteurs employeurs fournissent aux employés les ressources technologiques et le soutien dont ils ont besoin pour être productifs et connectés, en particulier lorsqu'ils travaillent à domicile ou en déplacement.

Un Meilleur transporteur employeur a mis en place un programme de mentorat pour aider les nouveaux conducteurs à se familiariser avec les nouvelles technologies. Un autre a mis en place une campagne de communication mensuelle pour promouvoir l'importance de la formation technologique.

La technologie fonctionne mieux lorsque les employés savent comment l'utiliser. Un soutien sans faille renforce l'efficacité opérationnelle et contribue à améliorer les résultats.

- Pensez-y :*** Les transporteurs peuvent bénéficier de la mise en œuvre de nouveaux processus informatiques et de guides de l'utilisateur sur la manière d'accéder à l'assistance technologique. Envisagez de créer des FAQ, des vidéos de formation rapide et des manuels d'utilisation sur les problèmes courants auxquels les employés peuvent accéder instantanément. Encourager les employés à rechercher les meilleures pratiques technologiques à l'aide de ChatGPT est un autre excellent moyen de rationaliser les solutions technologiques !
- .....

### **Approche systématique de l'expérience des employés**

De nombreux Meilleurs transporteurs employeurs estiment qu'une approche systématique de l'intégration peut réduire le temps nécessaire pour que les nouveaux employés deviennent productifs. Parmi les stratégies employées par les Meilleurs transporteurs employeurs :

- Personnaliser les dossiers de bienvenue en fonction des rôles et des départements.
- Créer des affiches d'équipe qui présentent les nouveaux employés à leurs collègues.
- Inviter les nouveaux employés à déjeuner le premier jour.
- Fournir aux nouveaux employés les informations et les outils dont ils ont besoin pour le premier jour — avant le premier jour !

Certains Meilleurs transporteurs employeurs améliorent l'expérience des employés en leur offrant des perspectives de carrière intéressantes. Ils sont à l'écoute des ambitions de leurs employés et les aident à élaborer un plan d'avancement professionnel. Ils sont

proactifs lorsque les conditions changent – par exemple, en allant au-delà des obligations d'adaptation prévues par la loi pour soutenir un employé qui développe des restrictions médicales.

**Pensez-y :** *« L'expérience des employés » ne se limite pas à l'ajout de nouveaux programmes pour les employés. Si vous êtes à la recherche d'idées novatrices pour améliorer l'expérience des employés, envisagez les options suivantes :*

---

### **Utilisez plus d'un canal de communication**

---

Les transporteurs sont encouragés à communiquer par le biais de multiples canaux, tels que les assemblées générales, les groupes de discussion des employés, les canaux Teams et Slack, les commissions d'employés, les discussions individuelles et les causeries au coin du feu avec les dirigeants.

### **Investissez dans la planification d'avancement professionnel**

---

Les employés qui ont une vision globale de la manière dont leur travail quotidien les fait progresser dans leur carrière seront plus engagés, plus motivés et plus dévoués. Envisagez de proposer une cartographie de carrière individuelle aux conducteurs et aux non-conducteurs.

### **Proposez une politique et des programmes améliorés en matière de congé parental**

---

Investissez dans vos employés en allant au-delà des exigences minimales de la législation. Envisagez de proposer des compléments à l'assurance-emploi, le maintien des prestations et des programmes de bourses d'études pour les enfants des employés.

### **Améliorez la rémunération totale**

---

La rémunération ne se résume pas à un salaire. Envisagez des moyens d'offrir des avantages plus compétitifs, tels que des congés payés plus nombreux, une allocation technologique, des abonnements payés à un centre d'entraînement, une assurance pour les animaux de compagnie ou une refonte des régimes de retraite.



# La réorganisation du travail grâce aux « vrais hybrides » et à l'IA

Les notions conventionnelles du lieu de travail ont cédé la place à un nouveau paradigme façonné par des modèles de travail hybrides, l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation. Ces forces ont le potentiel de remodeler non seulement comment, quand et où nous travaillons, mais aussi la nature même du travail.

## LES VRAIS HYBRIDES ET L'IA EN ACTION

Les Meilleurs transporteurs employeurs tirent parti de modèles de travail hybrides, de l'IA et de l'automatisation pour être plus efficaces, améliorer leurs opérations et se hisser à l'avant-garde d'une industrie en pleine transformation.

### Définir les vrais hybrides

Comme le suggère McKinsey & Company dans son rapport de 2023 sur L'état des organisations :

« Les organisations véritablement hybrides créent des politiques, des flux de travail et de la documentation qui aident les employés à comprendre quelles sont les activités qu'il est préférable d'effectuer en personne et si ces activités sont mieux réalisées en temps réel ou de manière asynchrone (c'est-à-dire que tous les membres de l'équipe sont en ligne au moment qui leur convient le mieux plutôt que simultanément). Les organisations véritablement hybrides s'attaquent également de manière cohérente aux lacunes liées à la conduite d'activités dans un format moins optimal. »<sup>6</sup>

Si une chose est claire en 2023, c'est que le travail à distance est là pour de bon. Les transporteurs qui continuent à proposer des formules de travail flexibles et hybrides disposent de politiques, de flux de travail et de documents qui définissent clairement les paramètres du travail à distance. Ces stratégies peuvent aider les transporteurs à mettre en place et à intégrer des procédures qui favorisent le travail hybride.<sup>7</sup>

- **Créez des limites qui facilitent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés.** Cela peut prendre la forme d'une politique de déconnexion ou d'un blocage des courriels après les heures de bureau.
- **Faites preuve de discernement lorsque vous demandez à vos employés de venir au bureau.** Si les employés sont obligés de se rendre sur place alors qu'ils pourraient faire le même travail à la maison, l'engagement risque de

<sup>6</sup> McKinsey & Company (2023). L'état des organisations 2023, [https://www.mckinsey.com/~/\\_/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf)

<sup>7</sup> Ibid.

diminuer. Établissez des lignes directrices concernant le moment où l'équipe se réunit en personne pour des réunions, des collaborations, des célébrations et des événements sociaux.

- **Améliorez l'efficacité de la communication. Soyez clairs sur vos attentes et évitez la surcharge d'informations.** Quels canaux seront utilisés pour quels types de communication ? Quel est le délai de réponse prévu ? Quelles sont vos heures d'ouverture et quand est-il acceptable de contacter les membres de l'équipe ?

## L'automatisation des processus RH

Les Meilleurs transporteurs employeurs automatisent leurs processus de RH. Outre la mise en œuvre de nouveaux systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH), plusieurs Meilleurs transporteurs employeurs utilisent des logiciels pour optimiser les flux de travail dans le domaine des HR. Certains utilisent l'automatisation des processus robotiques pour réduire la charge de travail ou automatiser les processus d'accueil, de recrutement, de performance et de suivi des avantages sociaux à l'aide de logiciels tels que JazzHR et Workday. Les transporteurs utilisent également des applications pour aider les conducteurs à optimiser leurs horaires. Il s'agit notamment d'applications tierces de suivi du temps et de planification, telles que When I Work, ou d'applications développées en interne.

**72 % des Meilleurs transporteurs employeurs ont déclaré disposer d'un SIRH.**

**83 % ont pris des mesures pour automatiser les processus RH clés.**

- Pourquoi automatiser ?* L'automatisation profite à la fois à l'employé et à l'employeur. Individuellement, les employés bénéficient
- de processus rationalisés, de l'intégration
  - à la gestion des performances, ce qui
  - leur permet d'optimiser leur temps et leur
  - énergie pour des tâches plus importantes.
  - Les transporteurs bénéficient d'une plus
  - grande précision des données et d'analyses
  - pertinentes qui permettent d'accélérer les
  - décisions et d'optimiser la gestion de la
  - main-d'œuvre.
- .....

## Le pouvoir de l'IA

De l'acquisition des talents à l'engagement des employés et au-delà, l'IA offre un éventail d'applications transformatrices. 45 % des Meilleurs transporteurs employeurs déclarent utiliser l'IA dans leur organisation. Quelques-uns utilisent des agents conversationnels d'IA pour rationaliser le recrutement. Si certains Meilleurs transporteurs employeurs déclarent utiliser l'IA pour automatiser les « processus humains », il reste encore beaucoup à faire pour exploiter pleinement le pouvoir de l'intelligence artificielle dans le domaine des ressources humaines.

## Pourquoi mettre en œuvre l'IA ?

Le retour sur investissement est évident. Faire progresser l'automatisation grâce à l'intelligence artificielle peut aider à créer des processus autosuffisants, à éliminer les chemins de travail inefficaces et à économiser de l'argent en augmentant l'efficacité.

**Pensez-y :** *Vous ne savez pas par où commencer pour mettre en œuvre l'IA ? Voici quelques-uns des domaines où l'IA peut être la plus utile, ainsi que les plateformes qui y sont associées :*

---

### **Acquisition de talents et recrutement**

---

HireVue et Entelo utilisent des algorithmes pour analyser les CV, évaluer les compétences des candidats et prédire leur adéquation à des postes spécifiques.

### **L'intégration des employés**

---

Click Boarding et Kallidus automatisent le processus d'intégration, garantissant des expériences cohérentes et personnalisées pour les nouveaux employés. Les agents conversationnels peuvent fournir des réponses instantanées à des questions courantes, facilitant ainsi la transition pour les nouveaux employés.

### **Gestion des performances**

---

Reflektive et 15Five offrent une rétroaction en temps réel et une analyse des performances. Ils analysent les données afin de fournir des informations sur les progrès des employés, de mettre en évidence les points forts et d'identifier les domaines à améliorer.

### **Administration des prestations**

---

Gusto et Zenefits utilisent l'IA pour faciliter l'adhésion et la gestion des prestations. Les agents conversationnels fournissent aux employés des informations sur les avantages disponibles et les aident à naviguer dans le processus de sélection.

## **Redéfinir le travail**

On ne peut parler d'automatisation et d'optimisation des flux de travail sans reconnaître ses implications sur le travail tel que nous le connaissons. Au fur et à mesure que la technologie s'améliore, moins de personnes seront nécessaires pour accomplir la même quantité de travail.<sup>8</sup> Les dirigeants devront repenser le travail en tenant compte de l'intégration de la technologie de l'IA. Les transporteurs devront consacrer du temps à la formation des employés pour qu'ils s'adaptent aux nouvelles fonctions qui s'éloignent de la spécialisation.

Comment les transporteurs peuvent-ils anticiper ces changements? Voici quelques idées :

- Mettez l'accent sur la formation par rotation de rôles et saisissez les occasions de former les employés à la technologie de l'IA.
- Facilitez et encouragez le partage d'emploi pour les personnes intéressées.
- Analysez et réorganisez les emplois en examinant leurs compétences et leurs tâches lors de la prochaine révision de l'organisation.

---

<sup>8</sup> Gartner (s. d.) *L'IA dans les RH : Un guide pour la mise en œuvre de l'IA dans votre organisation RH.* <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr>

# La promotion d'une culture axée sur l'humain

Une culture axée sur l'humain place les employés au centre des stratégies de l'organisation<sup>9</sup> et témoigne d'un engagement en faveur de leur bien-être, de leur développement et de leur engagement global. Les cultures axées sur l'humain peuvent conduire à de meilleures performances, à l'innovation et à un sens d'objectif commun durable chez les employés, tout en réduisant les coûts liés à la rotation du personnel.

## CULTURES AXÉES SUR L'HUMAIN EN ACTION

En adoptant et en mettant en œuvre une culture axée sur l'humain, les Meilleurs transporteurs employeurs créent un environnement dans lequel les employés ne sont pas considérés comme des ressources, mais comme des parties prenantes précieuses.

### **Orientation des valeurs**

Les valeurs d'une entreprise fournissent un cadre pour la manière dont les employés interagissent, prennent des décisions et contribuent à la mission collective. Pour développer une culture axée sur l'humain, les transporteurs peuvent communiquer des valeurs qui favorisent un sentiment d'unité,

d'objectif commun et de croyances partagées, puis agir de manière à s'aligner sur ces valeurs.

Certains Meilleurs transporteurs employeurs mènent des sondages pour évaluer dans quelle mesure ils respectent leurs valeurs. D'autres intègrent les valeurs dans leurs évaluations des performances et leurs processus d'intégration. Un Meilleur transporteur employeur a indiqué qu'il discutait des valeurs au début de chaque réunion de direction. Ce ne sont là que quelques-unes des pratiques innovantes utilisées par les Meilleurs transporteurs employeurs pour défendre des valeurs centrées sur leur personnel.

<sup>9</sup> Mercer (2023). *Rapport de données Canada sur les tendances mondiales en matière de talents 2023* de [https://www.mercer.com/assets/ca/en\\_ca/shared-assets/local/attachments/pdf-global-talent-trends-2023-data-report-canada.pdf](https://www.mercer.com/assets/ca/en_ca/shared-assets/local/attachments/pdf-global-talent-trends-2023-data-report-canada.pdf)

**Pensez-y :** Les transporteurs qui ne l'ont pas encore fait peuvent envisager de créer une proposition de valeur pour les employés (PVE). Dans une étude réalisée en 2023 par McLean & Company, les organisations qui disposent d'une PVE sont 1,2 fois plus susceptibles de déclarer que leur département RH est très performant en matière de recrutement, par rapport à celles qui n'en ont pas. Les PVE reflètent les facteurs qui distinguent une organisation du reste de son secteur d'activité et agissent en tant que force directrice intégrée dans le travail quotidien de l'entreprise.<sup>10</sup>



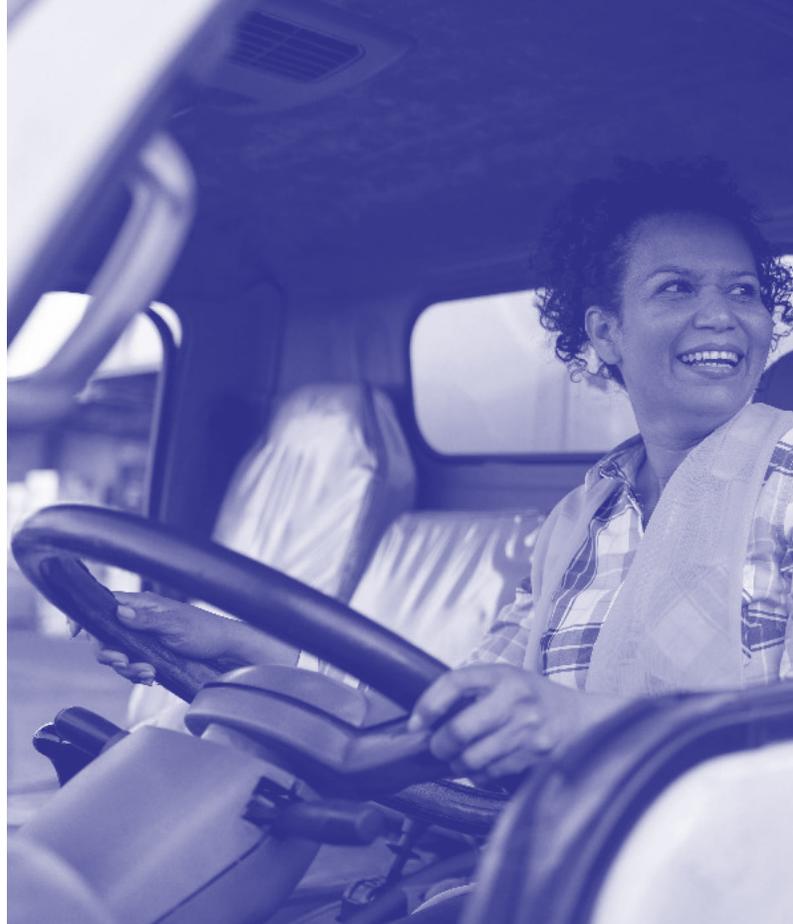
## Intégrer la diversité, l'équité et l'inclusion dans la culture

Bien que de nombreux Meilleurs transporteurs employeurs disposent d'une stratégie ou d'une politique formelle en matière d'IED, il reste encore du travail à faire pour promouvoir un lieu de travail plus inclusif et plus équitable.

**Pourquoi l'IED ?** Un lieu de travail plus diversifié signifie une plus grande diversité d'expériences, de croyances et d'opinions. Il peut aider les transporteurs à devenir plus innovants, plus performants et à améliorer leur image de marque en tant qu'employeur.



L'intégration de l'IED dans la culture d'une entreprise jette les bases de processus plus structurés visant à aider les transporteurs à créer des lieux de travail équitables.



Commencez par examiner les processus actuels qui influencent la culture sous l'angle de l'IED, puis envisagez les étapes suivantes :<sup>11</sup>

- Offrez aux employés, aux conducteurs et aux gestionnaires une formation qui les aide à identifier les préjugés inconscients.
- Créez un espace de dialogue ouvert sur des sujets moins abordés tels que l'identité de genre par rapport à l'orientation sexuelle, l'intersectionnalité, les microagressions, etc. Cela peut se faire de manière formelle, par le biais de discussions sur la formation, et de manière informelle, par exemple en faisant figurer les pronoms sur les porte-noms.

<sup>10</sup> McLean & Company (2023). *Rapport sur les tendances RH 2023 : Mener les RH vers l'avenir du travail*.

<sup>11</sup> HR Dive (2021). *Les moyens d'intégrer l'IED dans votre culture d'entreprise*. [hrdive.com/spons/4-ways-to-embed-dei-into-your-company-culture/610779/](https://hrdive.com/spons/4-ways-to-embed-dei-into-your-company-culture/610779/)



Un Meilleur transporteur employeur sert sa communauté en soutenant les familles et les réfugiés touchés par la guerre en Ukraine; il a offert un emploi à un travailleur qui avait du mal à subvenir aux besoins de sa famille après avoir déménagé au Canada. D'autres exemples incluent la création de comités chargés de mener des initiatives telles que le soutien aux entreprises locales, l'octroi de congés payés aux employés pour qu'ils fassent du bénévolat au sein d'organisations à but non lucratif et les dons à des œuvres de bienfaisance.

Il est clair que les Meilleurs transporteurs employeurs favorisent une culture axée sur l'humain en plaçant leur communauté au cœur de leurs activités.

- Ajoutez la diversité, l'équité et l'inclusion aux valeurs stratégiques de votre transporteur, ou créez des valeurs qui tournent autour de l'IED si vous n'avez pas encore documenté les valeurs de votre transporteur!

### Donnez l'exemple

La communauté locale peut avoir un impact considérable sur la culture. De nombreux Meilleurs transporteurs employeurs en sont conscients et s'impliquent dans leur communauté par le biais d'actions de bénévolat et de parrainage.

**Célébrons :** Notre industrie excelle dans ses actions d'engagement social! 97 % des Meilleurs transporteurs

- employeurs parrainent des événements communautaires.

**Pensez-y :** La création d'une culture axée sur l'humain n'est pas une question de reconnaissance ou d'avantages de

- nature symbolique. Il s'agit d'un processus
- dynamique et continu d'adaptation,
- d'apprentissage, d'évolution et d'écoute.
- Engagez-vous à placer les employés au
- premier plan de toute décision ayant une
- incidence sur la culture de l'organisation.
- Écoutez, apprenez et agissez en fonction de
- leurs idées.

# L'élargissement des approches pour lutter contre l'épuisement professionnel et les problèmes de santé mentale des employés

Tandis que les lieux de travail doivent faire face aux effets d'une pandémie, de pénuries de main-d'œuvre et de la récession, il est important de se préoccuper de l'épuisement professionnel et des problèmes de santé mentale des employés.

## LA LUTTE CONTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET LES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE EN ACTION

Les Meilleurs transporteurs employeurs reconnaissent l'importance d'une atténuation proactive par rapport à une réponse réactive. Ils investissent dans des interventions systématiques et donnent la priorité à des stratégies globales de bien-être. Cela inclut des horaires de travail flexibles, une communication claire des rôles et des attentes, et un soutien à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des employés. Certains ont mis en place des comités de bien-être pour faciliter ces efforts. Plutôt que d'offrir des avantages globaux à l'ensemble du personnel, un Meilleur transporteur employeur dispose d'un logiciel qui interroge chaque employé sur son état de santé général et lui recommande un plan de bien-être personnalisé.

L'élaboration d'un programme complet de prévention du stress et de l'épuisement professionnel demande du temps et des efforts. Pensez à ces meilleures pratiques en matière de RH :

- Mettez l'accent sur la sécurité psychologique afin que les employés se sentent à l'aise pour demander de l'aide.
- Récompensez la pensée innovante pour améliorer la satisfaction au travail.
- Donnez aux employés plus de moyens d'établir des liens sociaux.
- Formez les gestionnaires aux techniques de supervision et à la manière d'encourager les employés à prendre soin de leur santé mentale.

### *Pourquoi la santé mentale des employés est-elle importante ?*

Une main-d'œuvre épuisée est une main-d'œuvre

- improductive. Pour atteindre leurs
- objectifs organisationnels et financiers, les
- transporteurs doivent donner la priorité à la
- santé mentale de leurs employés afin qu'ils
- soient plus performants.



## Le bien-être en tant qu'élément de la rémunération globale

De nombreux transporteurs offrent des avantages en matière de santé mentale et de bien-être dans le cadre de leur programme de rémunération globale. Ces avantages vont au-delà du programme d'aide aux employés. Certains couvrent des prestations de santé physique telles que les massages thérapeutiques, les consultations nutritionnelles et les cours de conditionnement physique. D'autres offrent des prestations étendues en matière de santé mentale, comme l'accès à un thérapeute sur place, l'accompagnement des personnes âgées par une infirmière et l'accès à des conseillers en matière de sommeil.

Ces avantages font partie de la rémunération globale d'un employé et peuvent aider les transporteurs à être plus compétitifs lorsqu'il s'agit d'attirer ou de retenir les meilleurs talents.

**40 % des Meilleurs transporteurs employeurs disposent d'un programme de santé mentale qui va au-delà d'un programme d'aide aux employés.**

Mettre l'accent sur les causes profondes : En allant à la source et en recueillant les commentaires des employés, les transporteurs peuvent créer des programmes de bien-être qui se concentrent sur les causes profondes des problèmes de santé mentale et de l'épuisement professionnel. Voici certains des facteurs les plus courants de l'épuisement professionnel en 2023 :<sup>12</sup>

- Impossibilité de prendre des congés
- Absence de limites entre le travail et la vie privée
- Intensité de la charge de travail
- Manque de ressources de soutien pour prévenir l'épuisement professionnel
- Manque d'investissement dans l'automatisation et la technologie qui pourrait réduire la charge de travail

Exploiter les données relatives aux personnes : Bien que les commentaires des employés soient essentiels à la mise en œuvre de programmes de bien-être, les transporteurs peuvent utiliser les ressources dont ils disposent déjà grâce à l'analyse des personnes. De nombreux Meilleurs transporteurs employeurs recueillent systématiquement des données sur les employés à partir d'entretiens de départ, d'entretiens de maintien, d'analyses du chiffre d'affaires, de contrôles des valeurs et de sondages sur l'engagement. Les transporteurs peuvent maximiser leur investissement dans ces données en reliant leurs analyses à plusieurs sources et programmes.

<sup>12</sup> Baruffati, A. A. (2023). *Les statistiques sur l'épuisement professionnel en 2023 à ne pas ignorer*. Gitnux. GITNUX. <https://blog.gitnux.com/burnout-statistics/>

## 95 % des Meilleurs transporteurs employeurs organisent des entretiens de départ.

## 69 % utilisent des « données personnelles » pour prendre des décisions.

## 64 % mènent régulièrement des sondages sur l'engagement des employés.

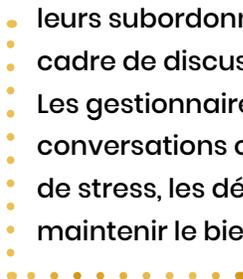
### La performance sous l'angle du bien-être

L'ajout d'indicateurs de bien-être aux objectifs de performance des employés est un excellent moyen d'améliorer la santé mentale et de réduire l'épuisement professionnel. Envisagez d'utiliser ces techniques pour recadrer la performance sous l'angle du bien-être :

- **Des objectifs axés sur le bien-être :**  
Incorporez des objectifs de bien-être dans les objectifs de performance des employés. Par exemple, fixez-vous des objectifs pour faire des pauses régulières, pratiquer une activité physique ou participer à des séances de pleine conscience. Ces objectifs peuvent coexister avec les indicateurs de performance traditionnels. Ensuite, reconnaissez ceux qui obtiennent des résultats en matière de bien-être!

- **Une charge de travail équilibrée :**  
Encouragez les gestionnaires à prendre en compte le bien-être des employés lors de l'attribution des tâches. Veillez à ce que les charges de travail soient gérables et réalistes et à ce qu'elles permettent un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- **Productivité consciente :** Faites la promotion de pratiques de pleine conscience pour améliorer la productivité. Encouragez à faire de courtes pauses pour la méditation, la respiration profonde ou d'autres exercices de pleine conscience, en soulignant leur impact positif sur la concentration et la clarté.
- **Développement holistique des compétences :** Élargissez les objectifs de performance afin d'inclure le développement de compétences favorisant le bien-être. Offrez aux employés des possibilités d'améliorer leurs compétences en matière de gestion du stress, de santé et de bien-être, et d'harmonie entre vie professionnelle et vie privée.<sup>13</sup>

**Pensez-y :** Encouragez et formez les superviseurs à effectuer des bilans périodiques de santé mentale avec leurs subordonnés directs dans le cadre de discussions sur le rendement. Les gestionnaires peuvent avoir des conversations ouvertes sur les facteurs de stress, les défis et les stratégies pour maintenir le bien-être mental.



<sup>13</sup> McKinsey & Company (2023). *L'état des organisations 2023*, <https://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>

# **Le leadership par la collaboration**

Le leadership collaboratif favorise une culture d'inclusion et d'autonomisation. Elle favorise le développement de leaders efficaces et amplifie le potentiel et la contribution de chaque membre de l'équipe.

### *Pourquoi faciliter le leadership collaboratif?*

Accroître la responsabilité et l'autonomie des employés et les impliquer

- dans les décisions améliorera l'engagement
- des employés, stimulera la productivité et
- favorisera la fidélisation. Elle aide également
- les transporteurs à atteindre leurs objectifs
- de performance et leurs objectifs financiers,
- car le leadership collaboratif encourage les
- employés à atteindre leur plein potentiel.

## LE LEADERSHIP COLLABORATIF EN ACTION

Les Meilleurs transporteurs employeurs adoptent des structures organisationnelles plus plates qui favorisent une communication ouverte, une prise de décision partagée et une recherche collective de l'excellence. Cette approche s'étend aux initiatives de développement du leadership et de planification de carrière, dans le cadre desquelles les Meilleurs transporteurs employeurs accordent la priorité à la formation de leaders qui inspirent, encadrent et guident les autres.

**Célébrons :** 98 % des Meilleurs transporteurs employeurs utilisent des programmes de formation formalisés, des initiatives de

- mentorat et des stratégies d'intégration
- des dirigeants pour promouvoir le
- développement du leadership chez
- leurs employés.

### **Débloquer la hiérarchie**

Les Meilleurs transporteurs employeurs favorisent les styles de leadership collaboratif. En impliquant les employés dans les processus de prise de décision, ils créent un sentiment partagé de propriété, de pouvoir d'action et de responsabilité vis-à-vis de la vision de l'organisation, ce qui permet d'attirer et de retenir les meilleurs talents.



**Pensez-y :** Le déblocage de la hiérarchie doit venir du haut vers le bas. Les gestionnaires peuvent constamment rechercher des

- occasions de responsabiliser les employés,
- de leur donner de l'autonomie dans leur travail et de leur permettre de s'approprier les tâches et les décisions. Veillez à expliquer l'importance et les résultats positifs du leadership collaboratif et à partager le pouvoir de décision entre les différents niveaux hiérarchiques.



### **Favoriser la collaboration**

Les Meilleurs transporteurs employeurs utilisent une technologie qui favorise le travail synchrone. Par exemple, les données générées par les applications de collaboration de Microsoft, telles que Outlook et Teams, peuvent montrer où le personnel collabore. Ces applications peuvent rendre compte du volume de courriels par rapport à ce qui se passe dans Teams, dans le but d'accroître la collaboration dans Teams plutôt que par courriel. Les dirigeants peuvent exploiter des données anonymes pour comprendre où une intervention pourrait s'avérer nécessaire, avec davantage d'encadrement pour encourager la collaboration en temps réel dans les équipes. Les données dérivées de ces applications de collaboration permettent aux entreprises de comprendre les schémas de communication des employés et de prendre de meilleures décisions de gestion.<sup>14</sup>

## **69 % des Meilleurs transporteurs employeurs proposent des tableaux de bord en temps réel avec des données analytiques sur les RH pour faciliter la prise de décision**

Plusieurs Meilleurs transporteurs employeurs encouragent la collaboration en concevant des projets qui incluent intentionnellement plusieurs domaines de l'entreprise. D'autres ont profité des impacts positifs de l'engagement et de la socialisation des équipes sur les liens et la collaboration. Ces approches permettent non seulement d'améliorer la qualité de la prise de décision, mais aussi de cultiver un sentiment de propriété et d'engagement. Lorsque des individus sentent que leur voix est appréciée, ils sont plus motivés, plus investis émotionnellement et plus à même de contribuer au succès de l'organisation.

### **Abordez les parcours professionnels comme une possibilité de collaboration**

Le leadership collaboratif implique d'avoir des discussions ouvertes avec les employés au sujet de leur carrière. Plusieurs Meilleurs transporteurs employeurs proposent des programmes destinés à ceux qui n'occupent pas encore de fonctions de direction, afin de les aider à développer leurs compétences en la matière. Un Meilleur transporteur employeur demande aux RH de discuter avec chaque employé de son potentiel parcours

---

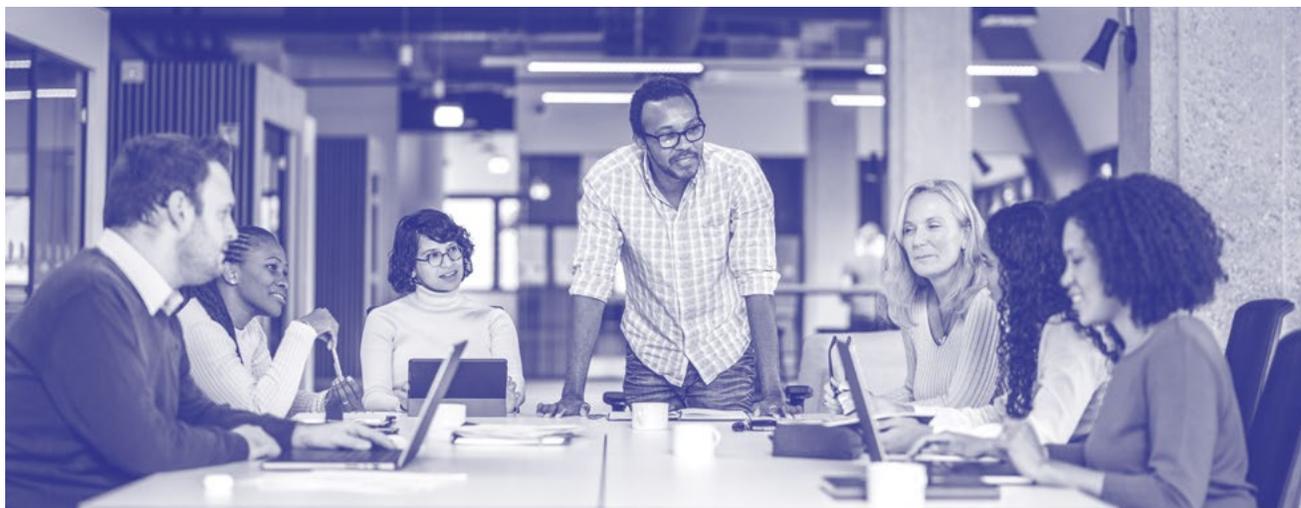
<sup>14</sup> Computer World : Cinq tendances en matière de collaboration sur les lieux de travail (2023)

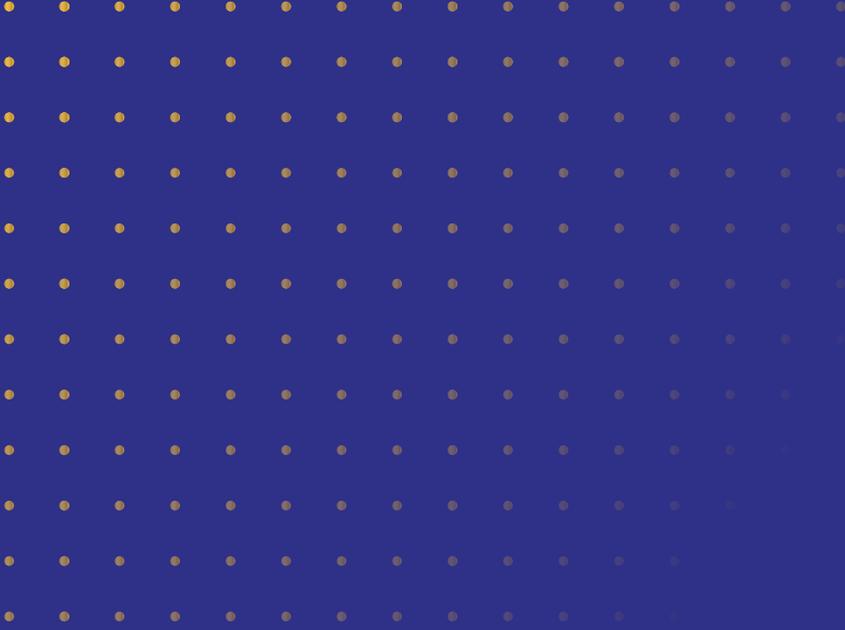
professionnel. Ils partagent la rétroaction avec le superviseur de l'employé et organisent une réunion de service pour réaliser un plan de succession interne à 9 cases afin de définir les prochaines étapes pour les employés qui sont prêts à progresser ou qui ont exprimé leur intérêt pour une autre possibilité professionnelle.

## **69 % des transporteurs ont établi des plans de carrière pour les conducteurs et 57 % l'ont fait pour les autres postes**

Les transporteurs peuvent aider les employés à développer un plan de carrière qui les mènera là où ils veulent aller. Réfléchissez aux idées suivantes :

1. Les possibilités de formation par rotation : Les parcours de carrière peuvent être latéraux. Offrez aux employés la possibilité d'acquérir de l'expérience dans différentes fonctions au sein du transporteur.
2. La promotion fondée sur les compétences : Élaborez un cadre pour une progression fondée sur les compétences. Les employés peuvent progresser en acquérant de nouvelles certifications, des mentions ou une formation spécialisée.
3. Planification de la succession : Identifiez les rôles critiques au sein du transporteur et créez un plan de succession. Préparez les employés à assumer ces rôles à l'avenir afin d'assurer la continuité. Des conducteurs peuvent être identifiés comme les successeurs d'un répartiteur ou d'un planificateur, ce qui peut constituer un levier de fidélisation.
4. Des parcours transparents : Communiquez de façon claire sur les parcours de carrière. Fournissez des feuilles de route qui détaillent les compétences, les expériences et les étapes nécessaires pour passer d'un poste à l'autre.
5. Vérifications régulières : Organisez régulièrement des discussions sur l'avancement professionnel entre les employés et leurs supérieurs. Ces conversations peuvent aider à aligner les aspirations individuelles sur les besoins du transporteur et à identifier les possibilités de croissance.





104 - 720 rue Belfast  
Ottawa, Ontario K1G 0Z5

(613) 244-4800  
theteam@truckinghr.com

[truckinghr.com/top-fleet-employers](https://truckinghr.com/top-fleet-employers)

