

Comment trouver des gens plus vite

Comment Transports Canada a eu recours à l'innovation, au travail d'équipe et à la technologie pour éviter qu'une crise imminente ne survienne.

Nancy Simmons-Wright, gestionnaire du Centre de recrutement de R/I de Transports Canada

Présenté au Salon de l'innovation du 24 mars 2003

En 1999, le secteur des ressources humaines de *Transports Canada* (TC) avait tiré la sonnette d'alarme. Étant donné les pressions convergentes que représentaient les départs en retraite, les démissions et la concurrence de la part du secteur privé, il y avait régulièrement des postes qui devenaient vacants dans le domaine de la réglementation et de l'inspection tant en marine qu'en aviation civile.

Nancy Simmons-Wright, gestionnaire du *Centre de recrutement de R/I* de Transports Canada, voit en quoi ce dernier a fait de la situation une affaire d'application des meilleures pratiques dont d'autres ministères peuvent tirer profit.

Après avoir réfléchi aux faits vécus en 1999, Nancy dit qu'il y avait deux grands problèmes. L'un d'eux était la *démographie* : un grand nombre d'inspecteurs techniques de Transports Canada étaient sur le point de prendre leur retraite. L'autre problème était la concurrence vigoureuse du secteur privé, qui faisait qu'il était plus difficile non seulement de recruter, mais aussi de maintenir en fonction le personnel actuel.

En partie à cause de ces pressions, la *Commission de la fonction publique* a élargi la délégation de Transports Canada en matière de dotation. Des études détaillées effectuées par les cadres hiérarchiques de TC ont révélé qu'il fallait une réponse intégrée à l'échelle du pays. En collaboration avec Ressources humaines, les cadres en question en ont mis une au point.

L'équipe a délaissé l'usage en faisant d'abord appel à un spécialiste du marketing commercial chargé d'aider à planifier la campagne publicitaire.

En se fondant sur les études de groupes de concertation et d'autres recherches, la direction de Transports Canada a lancé une campagne nationale de recrutement en décembre 1999. La stratégie comptait deux volets :

- Une campagne-éclair à l'échelle nationale, appuyée par toute une gamme de brochures et de feuillets d'information accrocheurs sur le recrutement. Pour mettre à l'épreuve le recrutement sur Internet, on offrait aux lecteurs, dans les annonces, le choix de présenter une demande en ligne en ayant recours au site Web du Ministère.
- La création d'un centre de recrutement comptant trois personnes chargées de coordonner l'acheminement des demandes en découlant afin de s'assurer que ces dernières répondaient aux exigences minimales avant de les envoyer aux gestionnaires et de communiquer avec les candidats à mesure que se déroulait le processus de sélection.

La campagne nationale s'est terminée juste avant Noël 1999, les annonces étant parues dans les grands journaux et, conformément aux conclusions d'études des médias, dans certaines revues techniques.

La réponse a été très surprenante et agréable à deux égards. L'un d'eux était le nombre des demandes. Transports Canada s'est soudain trouvé devant un ensemble de 4 200 demandes.

L'autre élément surprenant est que plus de la moitié des demandes est parvenue en ligne, événement aux répercussions importantes pour les stratégies du recrutement. « Cela nous a montré la puissance de l'Internet », dit Nancy Simmons-Wright.

Les gestionnaires aiment-ils les changements? Il y en a un qui en a tiré profit, c'est Don Sherritt, directeur de *Maintenance et construction des aéronefs*. Ce dernier dit que la campagne nationale s'est déroulée au bon moment. Son équipe de gestion et lui-même venaient justement d'établir une « norme nationale de compétences visant à moderniser les diverses normes d'une région à l'autre ».

Ce changement concordait bien avec la nouvelle stratégie de recrutement. Selon Don, « nos gestionnaires, partout au pays, peuvent désormais utiliser ces normes pour faire une recherche dans le répertoire national et choisir les meilleurs candidats ».

Il aime également l'effet des changements sur l'esprit d'équipe. « Lorsque vous faites collaborer les gestionnaires de tout le pays pour recruter les meilleurs candidats, vous avez une équipe. »

Merlin Preuss, directeur général, Aviation civile, résume en peu de mots son évaluation du recrutement électronique au Ministère... « Une véritable histoire de réussite ».

En se fondant sur cette expérience initiale du recrutement par voie électronique, Transports Canada n'a pas perdu de temps à faire de ce type de recrutement un élément permanent. Le centre de recrutement de TC comptant cinq membres est devenu le point central de ce nouveau genre de recrutement, sa mission étant de trouver et de fournir plus vite des cadres techniques ainsi que des moyens plus efficaces pour permettre aux gestionnaires de trouver des candidats qualifiés.

Depuis deux ans, les gestionnaires techniques de TC ont accès à un répertoire électronique de candidats éventuels. Grâce à la technologie d'avant-garde, les gestionnaires peuvent présélectionner des candidats en quelques minutes plutôt que sur plusieurs semaines.

La technologie avancée de Transports Canada a permis à ce dernier d'être l'un des premiers ministères à mener un concours entièrement électronique. En réponse à la nécessité de doubler, après le 11 septembre, ses effectifs existants d'inspecteurs de Sécurité et Préparatifs d'urgence, Transports Canada a reçu 9 000 demandes au cours de quelques semaines. Comme il ne s'agissait que de demandes électroniques, correspondant à la tâche particulière, la présélection n'a duré que quelques jours au lieu de quelques semaines.

À ce jour, Transports Canada a recruté 241 inspecteurs au moyen de son concours électronique. Cela n'a peut-être pas l'air exceptionnel, mais il ne faut pas oublier que ces personnes sont des ressources hautement qualifiées et très recherchées.

Après avoir fait face à un grave problème de recrutement de personnel de réglementation / d'inspection et compte tenu de l'optimisation des ressources (gestion du volume, fardeau réduit pour les gestionnaires, etc.), Transports Canada est maintenant en train de déterminer comment utiliser également ce système aux fins de dotation interne.