

JEAN-FRANÇOIS REVAH, PSYCHOSOCIOLOGUE

Rompre l'isolement du conducteur

Pendant une période de quatre mois, Jean-François Révah, psychosociologue, a accompagné 30 chauffeurs routiers dans leurs tournées. Carnets de route d'un Candide, qui souligne à quel point l'isolement du conducteur peut être un danger pour l'entreprise. Et l'urgence de changer les méthodes de management des transporteurs routiers.

L'Officiel des transporteurs : les conducteurs se confient-ils facilement sur leur métier ?

Jean-François Révah : Ils étaient extrêmement surpris qu'un psychosociologue cravaté passe 10 heures en cabine avec eux pour savoir comment ils appréhendent leur métier. Au bout de deux heures la confiance s'instaure, le conducteur parle, c'est un peu la psychanalyse en camion ! J'ai constaté à quel point les chauffeurs ont besoin de reconnaissance, de s'exprimer. Tout simplement parce que les membres de l'encadrement ne sont pas très présents sur le terrain. Il y a là un déficit social terrible. D'avril à juillet 2000, Pierre Monnin et moi avons suivi 30 conducteurs employés au sein de 12 entreprises de transport routier de marchandises différentes. Toutes les activités étaient représentées à l'exception du transport d'animaux vivants ! Ceci nous a aussi amené à rencontrer aussi les responsables des entreprises.

Quels aspects du métier de conducteur vous ont le plus frappé ?

La dureté du métier, l'effort physique. J'ai également été étonné par le décalage entre la mauvaise image de la profession - « le conducteur est un salarié qui se fait exploiter par un patron, est le souffre-douleur de tout le monde » - et le vécu des conducteurs eux-mêmes, qui pour la plupart sont heureux de faire ce métier ! Autre grand étonnement : les transporteurs ont réussi leur révolution technologique, rénové leurs méthodes d'organisation du travail. Peu de secteurs économiques font preuve d'autant de réalisme, de réactivité et de prise en compte des besoins des clients. En revanche, sur le plan social, la mauvaise réputation du secteur est en partie justifiée, l'évolution de la

gestion de l'humain à peine amorcée. Le métier de conducteur pose des vraies questions de management auxquelles les entreprises ne répondent pas.

A quels types de difficultés les entreprises sont-elles confrontées ?

Primo, la solitude des personnels roulants : ce n'est pas banal d'être toujours tout seul à son poste de travail ou dans des relations sociales très fractionnées dans le temps ! Secundo, l'isolement du conducteur au bout de la chaîne de service. Il y a un gros risque de désocialisation, faute d'une vie de groupe suffisamment riche et dont tout individu a besoin pour se rassurer sur lui-même. Si vous privez totalement un salarié de reconnaissance, vous fabriquez une bombe, le comportement bascule vers celui de meute, de horde dès qu'il se retrouve avec des collègues qui vivent la même situation. C'est ce qui se passe parfois dans le secteur routier. J'ai vu des comptoirs à 5 heures du matin dans les entreprises où il n'y avait aucun membre de l'encadrement. Le conducteur vient prendre son service, il a eu un problème la veille, comme il ne peut pas se confier à un responsable, il se monte le bourrichon avec ses collègues avant de monter seul dans sa cabine, où il va ressasser tout cela pendant des heures. Cette solitude peut générer un climat social délétère, voire l'explosion régulière de bombes à retardement que sont les grèves. Autour des braseros pendant un conflit, le lien social est rétabli en force, de manière compensatoire.

Concrètement, que faut-il changer en terme de management ?

Le regard que l'on porte sur le conducteur. Il n'est plus aujourd'hui un appendice du véhicule qui « tourne le bout de bois » mais

l'agent commercial de l'entreprise ! Il est les yeux et les oreilles sur le terrain, il peut collecter des informations très riches, il voit comment travaillent les concurrents. Trop de managers font comme si ces yeux ne voyaient rien. Toutefois, à la décharge des transporteurs, la pénurie a amené dans le métier une frange de personnes d'un niveau de formation plus modeste, parfois proche de l'illettrisme. Dans ce cas, le chauffeur aura plus de difficultés à servir d'interface entre son entreprise et les clients. Il n'en reste pas moins que l'entreprise est le premier acteur de la formation : c'est elle qui élèvera ou pas les niveaux de qualification des conducteurs. C'est à elle de mettre en place une organisation du travail qui valorise leur rôle.

« Le métier de conducteur pose des vraies questions de management ».

Et puis c'est l'état d'esprit de nombre d'entreprises qu'il faut changer. Trois anecdotes : un transporteur a refait à neuf toutes ses installations, bâtiment d'accueil, quais de chargement... sauf le parking des chauffeurs, qui ressemble à un champ de patates. Une autre entreprise a organisé récemment une grande réception pour faire connaître à l'extérieur l'extension de son acti-

vité à la logistique ; tous les clients et salariés ont été invités... sauf les chauffeurs ! Enfin j'ai vu des conducteurs - qui lisaient des revues financières et géraient un petit portefeuille d'actions - à qui on ne confiait aucune information sur les marchandises qu'ils transportaient et les clients à livrer. Le conducteur ne risque pas d'être un agent commercial s'il est confiné dans un rôle d'exécutant.

Vous remettez en cause le rôle des partenaires sociaux, que leur reprochez-vous ?

Contrairement à d'autres pays comme l'Allemagne, les organisations syndicales ont en France une faible représentativité dans le secteur privé du transport routier de marchandises, et donc une plus faible légitimité. Tout se passe comme si elles en rajoutaient pour se faire entendre les unes par rapport aux autres. Elles se détestent d'ailleurs cordialement entre elles, ce qui nuit *in fine* aux intérêts des conducteurs eux-mêmes. Côté patronat, on retrouve la même mésentente profonde entre les organisations professionnelles (FNTR, Unotra, TLF). Cette concurrence n'est pas bonne pour le conducteur, qui aurait besoin de corps intermédiaires plus mesurés, plus conciliants.

Propos recueillis par Yves Géry

Enquête « *Demain, les routiers* », réalisée par Pierre Monnin et Jean-François Révah, Trans/Formation, groupe Bernard Brunhes Consultants. Partenaires : AFT, AXA, Carcept-Prévoyance, FNTR, PREDIT, Renault VI.