



GROUPE BERNARD BRUNHES CONSULTANTS

CIFMD

Comité Interprofessionnel pour le développement de la Formation
dans les transports de Matières Dangereuses

Le recrutement et la gestion sociale des conducteurs de TMD

Un dispositif d'enquête de terrain
pour identifier les leviers du changement
dans le domaine de la gestion des ressources humaines

Rapport d'étude

Jean-François Révah
9 septembre 2002

Sommaire

LES RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE DE TERRAIN MENÉE AU PLUS PRÈS DES SITUATIONS DE TRAVAIL 7

Le recrutement et la gestion sociale des conducteurs de TMD : la nécessité de faire le point 7

- ♦ Le CIFMD et ses missions 7
- ♦ Des préoccupations de gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine du recrutement des conducteurs routiers du TMD 7
- ♦ Les modifications récentes du marché du travail 8
- ♦ L'inadaptation probable de certaines pratiques des entreprises 9

Une étude pour identifier des solutions opérationnelles 10

- ♦ La réalisation d'un diagnostic de terrain au plus près des situations de travail 11
 - Une enquête de terrain : des entretiens et des immersions dans des situations de travail des conducteurs routiers du TMD 11
 - La confirmation de l'existence sur le terrain de fortes préoccupations liées aux principales questions de gestion des ressources humaines 14
- ♦ La formulation de préconisations concernant l'organisation, les méthodes de management, la gestion des relations sociales et humaines, la communication 18
 - Faire partager le diagnostic par les acteurs concernés 18
 - Construire les recommandations de façon participative 19
 - L'exposé des résultats de l'étude : une démarche en trois temps 20

LES CONDUCTEURS ROUTIERS DU TMD ESTIMENT QUE LEUR MÉTIER EST MAL CONNU ET PAS DU TOUT RECONNU 21

Un métier mal connu 21

- ♦ Un métier 'qui fait peur' : une image globale qui ne susciterait pas l'intérêt et qui freinerait plutôt la curiosité 21
 - Le TMD : un monde professionnel, très diversifié, et qui s'est beaucoup transformé 22
 - Les conducteurs du TMD : des « chauffeurs - techniciens » ou des « techniciens - conducteurs » ? 23

- ♦ **Le conducteur routier, un acteur clé dans la chaîne du transport du TMD, mais dont le rôle est méconnu** 24
 - Un professionnel de la sécurité 24
 - Un vecteur de l'image de marque d'un secteur professionnel très sensible 26
 - Un acteur clef de l'optimisation économique de l'activité du TMD 26
- ♦ **Des contraintes particulières, parfois lourdes, mais considérées comme normales par les conducteurs professionnels** 27
 - La nécessité de formations, qualifications, et références particulières 28
 - La confrontation aux risques 30
 - L'acceptation d'une flexibilité non négligeable 31

Un métier pas du tout reconnu 32

- ♦ **Et pourtant, une rémunération qui ne traduit pas la spécificité des métiers du TMD** 32
 - L'absence d'écart avec le TRM : une remarque cent fois entendue 32
 - Les conducteurs mieux rémunérés existent... mais ils sont apparemment rares 35
 - « On ne prête qu'aux riches » : des images inexactes qui circulent - y compris chez les partenaires immédiats des conducteurs 36
- ♦ **L'absence de diverses formes de reconnaissance attendues par les conducteurs routiers** 37
 - Un besoin de considération 37
 - Le besoin de reconnaissance du professionnalisme 38
 - La communication marketing du secteur : une retombée paradoxalement négative sur les conducteurs du TMD 40
 - Le besoin d'un minimum de trajectoire professionnelle 41

ET POURTANT CEUX QUI EXERCENT VRAIMENT LE MÉTIER - MAIS SEULEMENT EUX - EN SONT TRÈS SATISFAITS 43

La fierté d'un métier « propre » aux yeux de ceux qui se considèrent - à juste titre - comme les professionnels du TMD 43

- ♦ **L'intérêt pour un métier qui exige de la rigueur et qui ne peut pas s'exercer dans l'indifférence** 43
 - La fierté d'exercer un métier - paradoxalement - vécu comme « propre et pas stressant » 43
 - Un 'label' informel qui valorise les individus et le groupe 46
 - La minimisation par les 'pro' des contraintes professionnelles 47
- ♦ **La satisfaction de travailler chez des transporteurs sérieux pour des grandes marques également sérieuses** 48
 - Le respect des réglementations : un objet de forte satisfaction 48
 - Des conditions de travail et de vie au travail considérées comme bonnes et - de surcroît - meilleures que dans le TRM 49

♦ L'attrait de formes de reconnaissance développées par certains chargeurs qui cherchent à pallier les défaillances des transporteurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines	50
Chez les transporteurs : des lacunes dans le management	50
Chez les chargeurs : des pratiques innovantes ou « nécessité fait loi »...	52
<i>Les frustrations de ceux qui exercent occasionnellement un métier du TMD et les dérives du colisage</i>	54
♦ Un métier qui repousse ceux qui ne l'exercent pas à temps plein	55
Le goût du risque ? Pour les autres...	55
Le rejet massif - et paradoxalement dangereux...- des contraintes associées au TMD	55
La rémunération : un obstacle rédhibitoire	57
Le rejet de la formation professionnelle spécifique	57
La mauvaise image générale du secteur	59
Les petites entreprises : une situation qui semble plus défavorable pour les conducteurs occasionnels de TMD	60
♦ Les dérives de certaines entreprises, chargeurs et réceptionnaires, et notamment celles qui sont liées au colisage	61
Le contraste entre le professionnalisme des conducteurs du TMD et le laisser-aller chez certains partenaires	61
Le colisage : une activité dans lesquelles les dérapages semblent courants	62

ATTIRER ET FIDÉLISER LES CONDUCTEURS DANS LE TMD : LES PISTES DE SOLUTION EXISTENT, AU NIVEAU DE LA BRANCHE ET À CELUI DES ENTREPRISES

<i>Agir sur les rémunérations</i>	66
♦ Décider une mesure - non demandée mais attendue : un écart, limité mais significatif, dans la rémunération proposée	67
Aborder la question du "vrai" prix du transport	68
Prendre en compte des opinions très généralement réalistes quand à ce qu'on peut attendre de la profession en matière de rémunérations	69
♦ Reconnaître différents degrés de responsabilités dans les métiers du TMD	70
Marquer l'écart entre le conducteur débutant et le conducteur chevronné	70
Moduler en fonction des métiers du TMD	70
<i>Faire évoluer les modes de management et de gestion des ressources humaines</i>	71
♦ Innover dans le processus du recrutement	71
Tirer parti des changements techniques et organisationnels du secteur pour diversifier les populations recherchées	73
Instaurer de nouveaux partenariats	74

♦ Diversifier les formes de reconnaissance	75
Répondre à une forte attente en reconnaissant des compétences professionnelles spécifiques par une appellation appropriée : "citernier", etc.	75
♦ Organiser des parcours professionnels dans le TMD	76
Imaginer une dynamique de carrière professionnelle à l'intérieur d'une entreprise	76
Développer l'axe de la polycompétence à l'intérieur d'un métier du TMD	77
<i>Faire évoluer l'organisation du travail et tirer parti des nouveaux outils télématiques</i>	78
♦ Instaurer des retours d'expérience systématiques avec le transporteur mais aussi avec les chargeurs	78
Généraliser les réunions conducteurs - chargeurs - employeurs	78
Développer le rôle particulier des conseillers à la sécurité	78
♦ Lutter contre l'isolement et le sentiment d'abandon	79
Prendre en compte la question des temps d'attente et se servir de la télématique pour poser et résoudre les problèmes rencontrés	79
Généraliser - et mutualiser ? - les services Assistance aux conducteurs "24 heures sur 24"	80
<i>Valoriser l'image du secteur professionnel</i>	80
♦ Réguler la chaîne du transport	81
Faire face ensemble aux fluctuations du marché	81
♦ Communiquer sur le professionnalisme	81
Valoriser la profession en termes de sécurité dans une campagne à double destinataire : le conducteur - actuel ou potentiel - à travers le grand public	81
♦ Inventer un label CIFMD (ou ATMD) sur le thème : Professionalisme et Sécurité	83
Valoriser et faire connaître les 'bonnes pratiques' des entreprises (transporteurs et chargeurs), notamment dans la gestion des hommes	83

LES RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE DE TERRAIN MENÉE AU PLUS PRÈS DES SITUATIONS DE TRAVAIL

Le recrutement et la gestion sociale des conducteurs de TMD : la nécessité de faire le point

♦ **Le CIFMD et ses missions**

Association régie par la loi de 1901, le Comité Interprofessionnel pour le développement de la Formation dans les transports de Matières Dangereuses (CIFMD) comprend des organisations professionnelles de chargeurs (AUTF, CSGIMAC, CSTP, CFBP, FCC, SFEPa, UFCC, UIC) et de transporteurs (ATMD, CAF, FNTR, TLF, UNOSTRA).

Le CIFMD a été désigné par arrêté du 12 mars 1999 en tant qu'unique organisme habilité à faire passer en France les examens et à délivrer les certificats de qualification professionnelle mentionnés à l'article 5 de l'arrêté du 17 décembre 1998 (Missions respectives des différents intervenants lors des opérations de chargement et de déchargement).

Par arrêté ministériel du 12 mars 1999, il a en outre été choisi comme organisme unique pour faire passer l'examen et délivrer les certificats de conseillers à la sécurité - sachant qu'à compter du 1^{er} janvier 2001 et sauf exemptions, toute entreprise qui charge, transporte ou décharge des matières dangereuses doit avoir désigné un conseiller à la sécurité possédant une qualification professionnelle appropriée.

Dans le cadre de ses missions, le CIFMD est naturellement amené à se préoccuper des aspects liés au recrutement des conducteurs de transport de Matières Dangereuses (TMD).

♦ **Des préoccupations de gestion des ressources humaines, notamment dans le domaine du recrutement des conducteurs routiers du TMD**

Les difficultés constatées sont nombreuses en dépit de certains atouts propres à ce secteur professionnel. Parmi ces points positifs :

- La valorisation de la professionnalité fondée sur la maîtrise de compétences particulières en matière de sécurité ;
- L'identification positive aux « grandes signatures » (les marques commerciales des chargeurs) qui interviennent dans le secteur ;

- De meilleures rémunérations - même si l'écart avec les autres conducteurs s'est récemment réduit ;

Or, qu'il s'agisse d'attirer de nouveaux conducteurs ou de fidéliser les plus anciens, les questions à résoudre pour parvenir à une situation plus satisfaisante sont délicates et leurs enjeux sont cruciaux :

- Le déficit des ressources humaines nécessaires entrave le développement économique du secteur du TMD ;
- Les tensions en matière de gestion des ressources humaines constituent un handicap en matière de qualité de service alors que les clients expriment des exigences sans cesse accrues ;
- L'instabilité des conducteurs représente un risque supplémentaire potentiel pour la sécurité des transports de matières dangereuses ;

♦ **Les modifications récentes du marché du travail**

Certes, les difficultés ressenties dans le TMD rejoignent celles que l'on constate d'une façon plus générale en France, sous l'effet conjugué d'une reprise de l'activité économique et de la politique de l'emploi menée par le gouvernement. L'augmentation des offres d'emplois, d'une part, et la baisse des demandes, d'autre part, se sont traduites par l'apparition d'une tension sur le marché du travail : même si le taux de chômage demeure à un niveau relativement élevé, ce sont pratiquement toutes les entreprises qui éprouvent des difficultés de recrutement.

Ces tendances, observées à l'échelle macro-économique, sont aussi constatées dans le secteur des transports en particulier : dans ce secteur, les offres d'emploi de conducteurs recensées par l'ANPE s'accroissent considérablement tandis que dans le même temps les demandes régressent. Les employeurs du transport routier de marchandises (TRM) déclarent majoritairement éprouver des difficultés de recrutement.

Cette pénurie de main d'œuvre ressentie par les employeurs du TRM résulte probablement de causes multiples :

- La désaffection des jeunes pour la longue distance - auparavant considérée comme la noblesse du métier ;
- Les exigences plus fortes des conducteurs en matière de conditions de travail - modification des arbitrages entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- La rémunération et la mauvaise image de la profession - si les conducteurs restent plutôt appréciés dans les enquêtes d'opinion,

le secteur du TRM continue de souffrir de stéréotypes toujours plus défavorables ;

- Le succès du Congé de Fin d'Activité mis en place en 1997 ;
- La professionnalisation de l'armée, qui a mis fin à une situation dans laquelle de nombreux appelés se voyaient offrir la possibilité de devenir titulaires du permis poids lourd ;
- Le prix d'entrée dans le métier aujourd'hui plus élevé - le permis poids lourd et la Formation Initiale Obligatoire (FIMO) rendent problématique le financement personnel et constituent une barrière à l'entrée ;

♦ **L'inadaptation probable de certaines pratiques des entreprises**

Au problème complexe des difficultés de recrutement s'ajoute sans doute une certaine inertie des pratiques des entreprises. Les petites annonces dans la presse, locale et spécialisée, ou dans les ANPE ; les candidatures spontanées (quand elles existent) ; le bouche à oreille restent les principaux moyens déployés par les employeurs pour recruter.

Les solutions innovantes, dont certaines font peu à peu leurs preuves, sont peu utilisées : le partenariat avec des entreprises d'intérim ; le recrutement de jeunes en contrat de qualification, formés en interne, et dont le potentiel est évalué par des cabinets de recrutement ; la mise en place au sein même des entreprises d'écoles de formation à destination de jeunes en préqualification, avec l'aide financière des collectivités locales et en partenariat avec l'ANPE ; etc.

Par ailleurs, de nombreux indices font penser que les pratiques de management des entreprises du secteur n'ont pas encore suffisamment évolué pour prendre en compte les nouvelles aspirations des salariés (nécessité du renforcement du lien social, dans les entreprises de transport et avec les chargeurs, pour mieux intégrer les conducteurs, pour les soutenir, et pour davantage communiquer avec eux ; etc.).

Il ne serait d'ailleurs pas impossible que, ici comme dans d'autres secteurs du TRM, on soit amené à constater un décalage entre, d'un côté, les atouts d'une technicité valorisante - liée aux questions de sécurité, et d'un accès plutôt favorable à des marchés généralement jugés économiquement profitables, et d'un autre côté, le handicap d'une gestion sociale et humaine en retard sur les aspirations du personnel.

Une étude pour identifier des solutions opérationnelles

Dans ce contexte général, la situation spécifique du TMD a incité les responsables professionnels à rechercher des moyens permettant de dépasser les difficultés rencontrées.

- En effet, la présence des atouts particuliers auxquels on faisait allusion plus haut devrait représenter un avantage décisif - que la réalité ne confirme pas - pour attirer de nouveaux professionnels : ce paradoxe mérite une analyse, globale et formalisée, qui n'existe pas à l'heure actuelle ;
- De même, les compétences nécessaires dans le TMD, acquises au prix d'un investissement financier supplémentaire, accroissent la déception observée chaque fois que des jeunes, nouvellement formés, quittent rapidement un métier pour lequel ils étaient pourtant prêts ;
- Dans le même sens, les nouveaux modes de production découragent certains parmi les plus anciens et les plus expérimentés des conducteurs, que les entreprises souhaiteraient cependant pouvoir conserver : l'identification de tout moyen permettant de réduire le turn-over constaté est donc cruciale, les paramètres autres que la rémunération demandant certainement une analyse détaillée ;
- A cet égard, les méthodes d'exploitation les plus courantes (location du véhicule avec son conducteur) pourraient comporter un impact non négligeable et qu'il conviendrait de mieux mesurer : entre l'entreprise de rattachement (celle qui édite le bulletin de paie) et celle où s'exerce l'activité quotidienne (celle qui donne sens au métier exercé), qu'en est-il au juste du sentiment d'appartenance institutionnelle des conducteurs ? Et quelles sont les conséquences sur la fidélisation dans le métier ?

Pour éclairer l'ensemble de ces questions, et pour trouver les solutions opérationnelles correspondantes, le CIFMD a souhaité réaliser une étude centrée sur les métiers des conducteurs du TMD. Pour réaliser ce bilan, une intervention extérieure spécialisée a paru utile. L'objet de l'étude était double : la réalisation d'un diagnostic de terrain au plus près des situations de travail ; en prolongement du diagnostic, la formulation de préconisations concernant l'organisation, les méthodes de management, la gestion des relations sociales et humaines, la communication.

♦ **La réalisation d'un diagnostic de terrain au plus près des situations de travail**

À travers la réalisation d'un diagnostic de terrain, il s'agissait d'identifier les leviers et les freins en ce qui concerne les conditions de recrutement, de fidélisation, de gestion humaine et sociale des conducteurs du TMD.

Le diagnostic devait notamment être centré :

- sur les conditions d'exercice du métier par le conducteur ;
- sur le management des ressources humaines et des relations sociales (au sens large du terme) au sein des entreprises concernées (transporteurs et chargeurs) ;
- sur les attentes sociales et personnelles des conducteurs.

La méthode d'investigation a reposé sur la réalisation d'un diagnostic à partir d'une enquête de terrain.

Une enquête de terrain : des entretiens et des immersions dans des situations de travail des conducteurs routiers du TMD

Entre décembre 2001 et juillet 2002, nous avons mené des entretiens, analysé des documents fournis avant ou pendant les entretiens, et nous avons effectué une « immersion » dans les principales situations représentatives de l'activité des conducteurs du TDM.

L'ensemble du dispositif d'enquête a été construit en liaison directe avec un Comité restreint du CIFMD, commanditaire de l'étude. Ce Comité restreint était investi des missions habituelles dévolues à un Comité de pilotage (maîtrise d'ouvrage, suivi de l'étude pendant sa réalisation, suggestion de compléments d'enquête, discussion et appropriation des résultats, etc.).

Des entretiens individuels et collectifs

Des entretiens, approfondis et semi-directifs, individuels ou collectifs ont eu lieu avec les catégories de personnes suivantes :

- Des dirigeants, managers et responsables de ressources humaines (directeur des ressources humaines, responsable du recrutement) d'entreprises de transport ;
- Des dirigeants et managers de chargeurs ;
- Des responsables et des agents des entreprises destinataires des produits vendus par les chargeurs et livrés par les transporteurs ;

- Un échantillon de conducteurs - au total près d'une centaine -, volontaires pour un entretien individuel ou collectif, appartenant à l'une des quatre catégories de personnes suivantes :
 - des conducteurs expérimentés, intégrés à l'activité du TMD ;
 - des conducteurs débutant dans le métier (expérience d'une année ou deux), intégrés à l'activité du TMD ;
 - des conducteurs expérimentés, inscrivant leur activité de TMD dans le cadre du colisage (transport de colis de différentes natures - une partie seulement du chargement ainsi constitué répond aux caractéristiques des matières dangereuses) ;
 - des conducteurs débutant dans le colisage ;
- Des personnes ressources, experts ou professionnels reconnus pour avoir un avis sur les questions traitées : responsable d'organisme de formation ; formateur spécialisé dans le TMD ; spécialiste des questions sociales dans le transport routier, en France et en Europe ; responsable 'Distribution contract management' d'un grand Groupe pétrolier ;
- Des représentants d'organisations syndicales représentées dans l'activité du TMD (CFDT, FO) ;

Les entretiens ont été majoritairement individuels avec les dirigeants et les managers, pour une double raison : la nécessité d'avoir accès aux hypothèses individuelles des dirigeants et des managers en ce qui concerne le fonctionnement du TMD en général et des conducteurs en particulier ; la nécessité de bien comprendre les modes de management en vigueur ;

Les entretiens ont été également été individuels avec les conducteurs routiers du TMD rencontrés sur le terrain. Ils ont par ailleurs été majoritairement collectifs pour les conducteurs réunis à l'occasion d'une formation dans plusieurs organismes spécialisés (les groupes rencontrés étaient composés de 4 ou 5 personnes pour la plus petite configuration, et jusqu'à une vingtaine pour la plus grande). Dans ces groupes de conducteurs en formation ou en recyclage, certains étaient employés par diverses grandes entreprises - de dimension nationale et internationale, tandis que d'autres travaillaient pour de toutes petites structures locales.

Dans chacun des cas, ces entretiens collectifs, très riches, ont permis de d'avoir accès à une bonne approche des opinions collectives dominantes (expression spontanée de stéréotypes, identification des limites des tabous propres aux professionnels réunis).

L'immersion dans les situations de travail

En tant qu'intervenant extérieur, nous avons également eu l'opportunité de nous immerger dans quelques unes des principales situations de travail rencontrées par les différents types de conducteurs TMD (pétrole - produits blancs [essences, gasoil] et noirs [fioul lourd, bitume], chimie, gaz). Ces situations de travail ont été choisies à partir d'un échantillon construit en liaison étroite avec le Comité restreint du CIFMD.

Concrètement, dans les entreprises qui ont participé à l'étude, des entretiens ont d'abord eu lieu avec les dirigeants (managers, responsables d'exploitation et d'atelier), puis avec des conducteurs. Quelques uns de ces entretiens se sont prolongés par des accompagnements en cabine avec les conducteurs intéressés par la démarche de l'étude.

Localisées en région parisienne, en Bretagne, ou dans l'Est de la France, les entreprises dans lesquelles ont eu lieu des séquences d'immersion étaient caractérisées par les activités suivantes :

- Diverses entreprises de transport de produits pétroliers, travaillant sous différentes formes de contrat, avec les grands groupes producteurs ;
- Une entreprise expéditrice de produits chimiques liquides d'envergure internationale ; l'un des transporteurs régionaux des ces matières dangereuses, approvisionnées par cette entreprise expéditrice ; des entreprises réceptionnaires des produits de l'entreprise expéditrice, livrées par ce transporteur ;
- Une entreprise réceptionnaire et expéditrice de gaz ;

Les principaux domaines abordés dans l'enquête

Au cours de ces phases de terrain, l'enquête portait notamment sur les points suivants :

- Le métier du conducteur routier du TMD :
 - activités (missions et tâches) ;
 - relations avec les collègues, les autres catégories de personnel, les chefs, les représentants du personnel, etc. ;
 - vécu (images du métier, du TMD, de la sécurité, etc.) ;
 - rapport aux outils de travail (véhicule, remorques, etc.) ;
 - rapport aux institutions (transporteur et chargeurs) ;

- poids des rémunérations relativement aux paramètres structurant les perceptions du conducteur TMD.
- Le fonctionnement général des entreprises, pour l'essentiel, dans le domaine de l'exploitation et des relations transporteurs - chargeurs :
 - organisation du travail ;
 - mécanismes de décision et capacités de réaction aux évènements ;
 - dysfonctionnements éventuels ;
- La ligne de management :
 - circuits de commandement ;
 - relations entre les salariés ;
- La communication interne ;
- Les relations sociales ;
- La gestion des ressources humaines :
 - recrutement ;
 - carrières ;
 - formation ;
 - gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
 - systèmes de rémunération ;
- Les décalages éventuels entre les règles de fonctionnement et de gestion des entreprises et les pratiques réelles ;

La confirmation de l'existence sur le terrain de fortes préoccupations liées aux principales questions de gestion des ressources humaines

Sur les différents points ci-dessus énoncés, l'enquête avait comme objectif d'analyser non seulement la situation actuelle mais également leur évolution au cours des dernières années et, dans la mesure du possible, les perspectives qui pourraient se déduire des tendances observées. Le chapitre suivant présente le résultat détaillé de ces analyses. Cependant, on peut d'ores et déjà noter que les hypothèses qui étaient à l'origine du besoin de l'étude se sont pleinement vérifiées sur le terrain.

En effet, les différents facteurs cités dans la première section de ce chapitre (cf. *Le recrutement et la gestion sociale des conducteurs de TMD : la nécessité de faire le point*, à partir de la page 7) ont été spontanément évoqués par l'ensemble de nos interlocuteurs, quel que soit le statut ou la catégorie professionnelle de ces derniers.

Un seul exemple du constat général, exemple retenu parmi tant d'autres, pour sa formulation - 'macho' mais humoristique (les propos rapportés ci-après seront chaque fois précédés d'une désignation rapide de leur auteur) :

- Un responsable de formation
 - « *Avant, le salarié rentrait chez lui et disait : 'Femme, je suis content, j'ai trouvé du boulot'. De nos jours, c'est le recruteur qui est content lorsqu'il rentre chez lui et qu'il peut dire : 'Femme, j'en ai recruté un, aujourd'hui !' »*

À ce stade, on insistera seulement sur quelques particularités, évoquées sur le terrain, et qui permettent d'identifier des éléments qui pourraient être spécifiques au TMD.

- Une pénurie parfois accentuée du fait de la nature sensible des produits transportés et des caractéristiques des entreprises réceptionnaires
 - Un responsable d'exploitation
 - « *Nous avons un problème supplémentaire par rapport aux difficultés générales. Dans notre activité de TMD, nous desservons régulièrement des sites sensibles, qui relèvent de la défense nationale, par exemple, et dont les réglementations spécifiques excluent l'entrée de conducteurs qui n'auraient pas la nationalité française.*
 - Or, nous employons parfois des conducteurs qui vivent en France depuis longtemps, mais qui ont souhaité garder leur nationalité d'origine - des algériens, par exemple. Nous sommes très satisfaits de leur façon de travailler - mais nous ne pouvons pas les utiliser dans ce cas. »*
- La nécessité d'une présélection poussée dans le cas du TMD
 - Le responsable d'un organisme de formation
 - « *Comme la profession a du mal à trouver les chauffeurs dont elle a besoin, elle ne se donne plus la possibilité de faire une pré-sélection plus fine. Résultat : on a des jeunes de 25-26 ans, qui ne veulent pas bouger du tout, ce qui*

n'est pas compatible avec ce métier. Eux, ce qu'ils voudraient, ce sont tous les avantages du transport, et aucun des inconvénients.

Et pour eux, les inconvénients sont nombreux : le salaire qui n'est pas très éloigné de ce que certains percevaient à l'ANPE, une réglementation contraignante à respecter, une tenue à porter, des responsabilités, un rôle commercial en contact avec le client, une image à faire respecter sur la route. »

- Un responsable d'exploitation
 - *« L'ANPE a beaucoup bougé, mais les résultats ne suivent pas pour nous. Car l'ANPE est devenu le refuge des 'pas embauchables', et pour nos métiers, ça ne peut pas marcher. »*

- Le responsable d'un centre de formation
 - *« Les conseillers de l'ANPE font ce qu'ils peuvent, mais la vérité, c'est qu'ils ne ciblent pas assez la population dont le TMD a besoin. Regardez, par exemple, cette jeune fille dans ce groupe de stagiaires, là-bas, et bien, c'est la troisième formation 'matière dangereuse' qu'elle suit depuis un an - un an et demi, et elle n'a jamais conduit le moindre camion... À mon avis, elle n'en conduira jamais...»*

- L'inadaptation au TMD de certaines pratiques qui ont parfois donné des résultats ailleurs
 - Un responsable d'exploitation (chimie)
 - *« Les contrats de qualification se sont révélés très décevants. On a un taux d'échec de 70 % ! Malgré un accueil personnalisé des jeunes... Dès le départ, on y passe beaucoup de temps. On les voit pendant huit mois et puis ils s'en vont. Parmi ceux-là, il y en a qui ne sauront jamais conduire... D'autres qui se découragent à mi-parcours.*
 - Et puis, vous avez encore les sagouins que vous formez et qui filent chez le concurrent pour une poignée de francs. En 2000, sur 10 candidats formés ici, ils nous en est restés 3. Et ça nous coûte la 'peau des fesses', au moins 200 KF par an... »*

- Un responsable d'exploitation (pétrole)
 - *« On a fait deux expériences avec les contrats de qualification : sur deux sessions de seize personnes, à chaque fois, il en resté un ! Vous investissez sur un gars pendant un an, du temps et de l'argent, et au bout d'un an, le gars vous dit froidement : 'Holà, mais c'est pas mon métier, ça ; je m'en vais.' Et même avec une démarche préalable avec l'ANPE, on a le même résultat : ces jeunes sont mal orientés ou ils ne savent pas ce qu'ils veulent. »*
- La question de la localisation des entreprises qui cherchent à recruter et le faible attrait de grandes métropoles régionales pour de nombreux jeunes conducteurs
 - Le directeur des ressources humaines d'un transporteur
 - *« A Paris et en région parisienne, au moins dans toute la première couronne, mais à Lyon aussi, on a des difficultés supplémentaires de recrutement. On a un rejet de ces régions par les jeunes : ils ont changé leur mode de vie, leur rapport à la famille ; maintenant, il n'y a pas que le boulot : ils veulent voir aussi le film et le match à la télé ; ils pensent d'abord à leur qualité de vie - et ils n'aiment pas les grandes villes. »*
- La question de l'évolution des mentalités et des modifications des identités professionnelles
 - Le responsable des ressources humaines d'un transporteur
 - *« Aujourd'hui, on ne retrouve plus le professionnalisme des anciens. On a un problème avec les jeunes dans notre profession de citerniers et des matières dangereuses. Le bon chauffeur, c'est quelqu'un de sûr, fiable, qui a une conduite de qualité : c'est tout sauf un tourneur de volants.*

Or, les plus jeunes abîment inutilement le matériel, ils ont du mal à évoluer dans le métier, ils sont sources d'incidents annexes qui nous génèrent des coûts indirects élevés : un demi-tour périlleux qui renverse ou enlise la citerne ; ou un accrochage qui oblige à refaire les portes d'entrées d'un site. Sans compter le mélange, qui est toujours terrible, avec un coût entre 20 à 30 KF minimum. Il faut dire qu'il n'y a pas de 'loi du mélange' : ça arrive aux plus jeunes comme aux plus anciens ; j'ai même eu le

cas d'un chauffeur qui n'avait jamais eu de mélange et qui en a fait un à trois mois de sa retraite... »

- La difficulté de fidéliser les conducteurs les plus récemment arrivés dans le TMD
 - Un responsable d'exploitation (chimie)
 - « *Nous avons un processus de recrutement en plusieurs étapes. Jour 1 : accueil ; jour 2 : conduite à vide ; jour 3 : conduite avec une petite charge. Au bout d'une semaine, on sait déjà à quoi s'en tenir. On peut éventuellement se donner une deuxième semaine pour y voir plus clair, et après, on valide : c'est oui ou c'est non. Mais nous avons beaucoup de 'déchets' : en moyenne, nous considérons que les deux tiers des chauffeurs que nous testons ne sont pas suffisamment 'pro' au regard des exigences de sécurité et de qualité sur lesquelles on ne peut pas transiger dans le TMD. »*
- ♦ **La formulation de préconisations concernant l'organisation, les méthodes de management, la gestion des relations sociales et humaines, la communication**

En prolongement du diagnostic, l'étude visait la formulation de recommandations prenant en compte les analyses et les interprétations issues du travail d'enquête. Dans cette perspective plus opérationnelle, l'étude a été conduite en s'appuyant sur les deux principes méthodologiques suivants.

Faire partager le diagnostic par les acteurs concernés

Au delà du diagnostic, il s'agissait de donner aux responsables professionnels des outils d'aide à la décision directement efficaces, d'une part, pour améliorer la qualité des recrutements, et, d'autre part, pour favoriser la fidélisation des conducteurs déjà entrés dans le métier.

Faire partager par les différents acteurs le diagnostic dégagé à partir de l'enquête de terrain et de l'analyse documentaire : ce principe méthodologique a été posé comme un préalable indispensable pour que les solutions envisageables puissent faire l'objet d'un examen attentif de la part des personnes concernées. En effet, la pertinence des solutions est d'abord jugée par rapport à l'analyse des problèmes que

L'on cherche à résoudre : pas de partage du diagnostic, pas de partage des solutions.

L'objectif de ce partage était donc d'affiner le diagnostic tout en testant les réactions de nos interlocuteurs face aux premières préconisations présentées, de repérer les dimensions sur lesquelles les attentes étaient plus particulières tout en cherchant à mieux faire entendre des conclusions formulées par un acteur extérieur au milieu professionnel.

Construire les recommandations de façon participative

Pour atteindre les objectifs rappelés ci-dessus, nous nous sommes efforcés de mettre œuvre un deuxième principe méthodologique : construire progressivement, avec le Comité restreint et avec des membres des entreprises visitées, les différentes composantes d'un plan d'action d'amélioration de la gestion des ressources humaines et de développement social pour le TMD.

Ce plan d'action se propose d'aider la profession et les entreprises concernées à prendre les dispositions pertinentes en ce qui concerne l'organisation, les méthodes de management, la gestion des relations sociales et humaines, la communication.

Une première maquette du rapport d'étude a donc été présentée au Comité restreint (juillet 2002). Prenant appui sur des aides visuelles (transparents) que nous commentions, cette première maquette comprenait à la fois les principales données du diagnostic et les premières préconisations qui en découlent. La discussion a permis d'approfondir un certain nombre de points, tant pour l'analyse que pour les pistes à explorer, dans la perspective de favoriser la faisabilité et la mise en œuvre des conclusions opérationnelles de l'étude.

C'est donc seulement à l'issue de ce travail de restitution et de validation interactives, favorisant une contribution importante de la part d'un certain nombre d'acteurs, que le rapport d'étude est maintenant formalisé dans les pages qui suivent.

L'exposé des résultats de l'étude : une démarche en trois temps

Pour exposer les résultats de l'enquête de terrain, nous procéderons en trois temps.

- Dans une première étape (chapitre 2), nous montrerons que l'ensemble des acteurs, quel que soit leur statut, leur rôle ou leur implication dans le TMD, partagent un certain nombre d'opinions relatives au fonctionnement de ce secteur professionnel. Ces opinions, généralement critiques, ont des conséquences directes sur la façon dont les conducteurs routiers du TMD vivent leur métier ;
- Dans une deuxième étape (chapitre 3), nous montrerons que derrière ces jugements fortement partagés, la réalité est cependant beaucoup moins homogène que les apparences ne pourraient le laisser penser. Entre les conducteurs routiers du TMD les plus expérimentés et les plus jeunes, de même qu'entre les conducteurs exerçant à plein temps dans le TMD et ceux qui sont dans le 'colisage', des différences profondes existent.
- Ces sortes de fractures sont riches d'enseignements ; associées aux premiers constats généraux, elles suggèrent un certain nombre de pistes de solutions - celles-ci feront l'objet du quatrième et dernier chapitre de l'étude.

LES CONDUCTEURS ROUTIERS DU TMD ESTIMENT QUE LEUR MÉTIER EST MAL CONNU ET PAS DU TOUT RECONNU

Un métier mal connu

- ◆ Un métier 'qui fait peur' : une image globale qui ne susciterait pas l'intérêt et qui freinerait plutôt la curiosité

La première chose qui frappe l'observateur extérieur plongé dans le milieu professionnel du TMD, c'est que pratiquement tous ses acteurs indiquent spontanément, la plupart du temps pour s'en plaindre, que cet univers n'est tout simplement pas connu - des autres milieux professionnels, et, surtout, de l'opinion publique.

Cette première remarque s'accompagne souvent de deux autres, également formulées sur le ton du regret :

- d'une part, avec le TMD, on aurait affaire à un métier victime d'un stéréotype persistant, celui du mythe du « salaire de la peur » ; le TMD serait ainsi d'abord une activité 'qui fait peur' ;
- d'autre part, tout se passe comme si cette 'peur' bloquait toute curiosité de la part de ceux qui ne connaissent pas ce métier, et qui, manquant précisément de curiosité, n'ont guère de chances de faire évoluer leurs propres perceptions...

L'absence d'intérêt pour les métiers du TMD concernerait à la fois ceux qui ne connaissent pas du tout le TMD (notamment, le grand public) mais aussi ceux qui, arrivant des métiers du TRM, devraient être plus sensibles aux aspects positifs et gratifiants de cette activité, économiquement indispensable - autant pour la grande industrie que pour la 'petite' distribution.

Pour expliquer ce manque d'ouverture vers le TMD, deux pistes d'explication sont avancées :

- La nature des produits transportés :
 - dans une sorte de « politique de l'autruche », on (ceux qui ne connaissent pas et ne veulent pas connaître) préférerait fermer les yeux pour n'avoir à penser ni aux dégâts potentiels que cette activité peut provoquer ni aux divers accidents dont le conducteur routier du TMD peut être lui-même la victime ;

- La mauvaise image dont souffre le secteur du transport en France :
 - pour nombre de nos interlocuteurs, cette image ne serait pas meilleure dans le cas du TMD - seule la chimie (malgré AZF...) conserverait une réputation de sérieux, liée à la taille des entreprises et aux meilleures conditions de travail que ces entreprises réservent au conducteur routier ; mais, qu'il s'agisse du fioul (« des furieux qui roulent pour de toutes petites entreprises ») ou du colisage (« une galère subie par un conducteur routier qui se passerait volontiers de cette activité supplémentaire »), l'image du TMD serait toujours aussi caricaturale - et, en, définitive, défavorable.

Le TMD : un monde professionnel, très diversifié, et qui s'est beaucoup transformé

Or, nos interlocuteurs, qui vivent le TMD de l'intérieur, ont le sentiment que ces images stéréotypées, si elles ont pu avoir leur raison d'être dans un passé peut-être pas si lointain, ne sont plus suffisantes pour rendre compte de la réalité actuelle - bref, ils pensent que cette méconnaissance est injuste.

- Le directeur des ressources humaines d'un transporteur
 - *« Tous les marchés du TMD se font aujourd'hui par appels d'offres. Avec l'accident de l'Erika, on a eu un vrai tournant. A force de faire baisser les prix, on a bien vu que le risque du moins-disant, c'est d'attaquer le professionnalisme d'un secteur qui s'est beaucoup restructuré. La concentration du secteur a été très loin : tous les 'bournats' régionaux ont disparu, beaucoup de sous-traitants ont disparu. Ce monde professionnel est devenu complexe : repos compensateurs, travail de nuit, décret Gayssot, tout ça, il faut être capable de le mettre en place chez soi et de le vendre aux chargeurs. »*
- Un responsable d'exploitation d'un transporteur (chimie)
 - *« Chez nous, on a des métiers très différents les uns des autres. On a le 'brouettage' local, d'usine à usine : le chauffeur fait 6 à 7 navettes par jour, toujours entre les mêmes points de chargement et déchargement. On a aussi celui qui fait 2 tours par jour, ça lui fait dans les 400 kilomètres. Et puis, on a ceux qui font des découchés, ils partent le lundi et reviennent le vendredi soir, avec un peu*

d'international. Chaque activité est différente et exige un professionnalisme bien particulier. »

Les conducteurs du TMD : des « chauffeurs - techniciens »
ou des « techniciens - conducteurs » ?

« Bien que classés parmi les ouvriers qualifiés, les conducteurs n'ont pas un niveau de formation supérieur à celui de l'ensemble des ouvriers, bien au contraire : 3 % ont un niveau supérieur ou égal au bac (contre 7 % pour les ouvriers) et à l'opposé plus de 54 % n'ont aucun diplôme professionnel, CAP ou BEP (contre 51 %). »

Ce constat était formulé par la DARES (*Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité*) voici quelques années (*« Les chauffeurs routiers : emploi, conditions de travail, mobilité 1990 - 1997 »*, page 4, *Premières synthèses*, 1998). La DARES précisait par ailleurs deux points : cette situation devait en partie s'expliquer par l'âge relativement élevé dans la profession ; une évolution était en cours, d'un côté avec l'arrivée de jeunes conducteurs dans le compte d'autrui, plus formés, et, d'un autre côté, la mise en œuvre des accords contractuels de 1994 qui imposent une formation aux nouveaux entrants et un recyclage périodique aux autres conducteurs.

Pour nos interlocuteurs, cette évolution a été très rapide et elle est très profonde - surtout dans le TMD. En fait, c'est la professionnalité qui complètement a évolué. À cet égard, la DARES n'utiliserait probablement plus aujourd'hui le terme de « chauffeur » routier, dont l'étymologie renvoie à un passé technique bien révolu...

À de nombreuses reprises, pendant l'enquête, et dans des endroits très différents, nous avons entendu la même expression :

- *« Aujourd'hui, on demande des 'techniciens - conducteurs', alors qu'avant on demandait des 'chauffeurs - techniciens' »*

Les témoignages, et nos observations directes des situations de travail, confirment la réalité de cette évolution.

- o Deux responsables d'exploitation (gaz et chimie)
 - *« Au cul du camion, le conducteur a affaire à une mini-usine, avec plus de vingt-cinq soupapes, des procédures et des modes opératoires complexes à prendre en compte. »*

- « *Le conducteur routier du TMD, ce n'est plus simplement l'homme de la route, qui avale des kilomètres d'autoroute. Nos conducteurs sont d'abord des techniciens avant d'être des conducteurs.* »
- Un responsable d'exploitation (pétrole)
 - « *La matière dangereuse, c'est un servitude, mais une servitude qui est la noblesse du métier : responsabilité ; technicité ; reconnaissance d'un vrai métier ; statut valorisant de l'entreprise pour laquelle le conducteur travaille ; un camion moderne et récent ; le logo du Pétrolier, une panoplie vestimentaire complète (blouson, chemise, veste) ; etc.* »
- ◆ **Le conducteur routier, un acteur clé dans la chaîne du transport du TMD, mais dont le rôle est méconnu**

De fait, nos interlocuteurs dressent collectivement le portrait d'un professionnel dont, en forme de synthèse, le rôle est fondamental dans trois domaines. Paradoxalement, ce rôle, clef, ne semble pas reconnu pour ce qu'il est.

Un professionnel de la sécurité

En matière de sécurité, le rôle du conducteur routier du TMD se passe pratiquement de commentaires. Quelques témoignages suffisent à décrire ce qui apparaît comme une 'culture de la sécurité'.

- Un conducteur
 - « *Les chargements et déchargements dans le TMD ont des enjeux bien différents des manutentions du TRM... Avec le TMD, ce n'est plus pareil... Si 'Poids lourds = danger', alors 'Poids lourds de matières dangereuses = gros danger'.... Et encore, le public ne sait pas lire les pancartes qu'on a sur les camions, il ne sait pas ce qu'elles veulent dire, il ne se doute pas de ce qu'on transporte...»*
- Un conducteur
 - « *Avec les tracteurs qu'on a aujourd'hui, il faut faire très attention tellement c'est puissant, c'est comme si on ne tirait rien du tout ; et parfois, vous avez une citerne qui n'a pas encore l'ABS, c'est plus délicat à tirer ; du reste,*

l'ensemble est limité à 60 km, et il faut vraiment comprendre pourquoi il vaut mieux respecter cette réglementation... »

- Un conducteur
 - *« Si les matières dangereuses, et plus particulièrement la citerne, font le spectacle dans les médias, ce n'est pas par hasard. Dans ce métier, vous avez vraiment intérêt à être au top de la vigilance. D'ailleurs, on ne peut pas démarrer directement (le métier de) la citerne. Vous avez intérêt à vous faire d'abord une expérience dans le fret général. Maîtriser un camion, c'est déjà compliqué, mais, si, en plus, c'est une bombe que vous trimaballez derrière... »*
- Un conducteur :
 - *« Le professionnalisme, c'est de savoir organiser son chargement pour la meilleure sécurité : par exemple, dans le cas où plusieurs produits dangereux sont transportés, il faut savoir placer le 33 avant le 30 (sécurité accrue en cas de choc)... » (les chiffres renvoient à une nomenclature de la dangerosité des produits)*

La partie technique du métier s'est donc incontestablement développée et les pratiques professionnelles sont devenues beaucoup plus rigoureuses qu'il y a quelques années.

- Un conducteur
 - *« Il n'y a pas si longtemps on rechargeait sans laver la citerne, ce qui n'était pas correct, mais tout le monde fermait les yeux. Avec la norme iso et les procédures qualité, ce ne serait plus possible aujourd'hui. C'est bien simple, pour devenir un citernier 'labellisé', il faut au moins six mois de pratique... »*

Dans toutes les entreprises que nous avons visitées, ces réalités sont attestées par la présence d'une « Bible du conducteur », récapitulant l'ensemble des missions du conducteur routier de TMD, les comportements professionnels attendus, les check-list de procédures à mettre en œuvre, etc. Dans la plupart de ces entreprises, les mises à jour sont transmises par l'employeur au conducteur qui doit signer la réception du nouveau document pour confirmer qu'il en a bien pris connaissance.

Un vecteur de l'image de marque
d'un secteur professionnel très sensible

Tous nos interlocuteurs ont insisté sur le fait que le conducteur routier du TMD 'véhicule' aussi l'image de marque des entreprises - celle qui l'emploie, celle dont il transporte les produits, celle chez qui il livre.

De même, tous ont insisté sur le un rôle clé qu'il peut jouer dans le retour d'information sur les aspects commerciaux, au profit tant du transporteur que du chargeur et du client de celui-ci.

- Un dirigeant d'entreprise
 - « *Pour ce qui concerne la connaissance du client, les conducteurs sont nos yeux et nos oreilles.* »

Un acteur clef de l'optimisation
économique de l'activité du TMD

L'enquête précitée de la DARES indiquait (page 3) : « *La faible présence des jeunes dans une profession où, a priori, la sortie du système scolaire est assez précoce, s'explique par deux facteurs. D'abord, on ne peut passer son permis de conduire poids-lourds (point de passage obligé pour exercer ce métier) qu'à 18 ans révolus. Ensuite, compte tenu de la valeur du capital (le camion et la marchandise transportée) confié aux chauffeurs, les entreprises recherchent des salariés ayant un minimum d'expérience (...).* » Ces remarques sont toujours d'actualité et encore plus justifiées dans le cas du TMD.

Certains de nos interlocuteurs ont insisté sur deux points complémentaires.

- Un responsable d'exploitation
 - « *Vu le coût de l'immobilisation des véhicules d'aujourd'hui, il est clair que le conducteur joue un rôle clé pour l'optimisation de l'activité du transporteur.* »
- Un responsable des ressources humaines d'un transporteur
 - « *Quand on embauche un jeune conducteur, je pense aussi aux dépenses annexes : est-ce qu'il va me faire de la casse ? est-ce qu'il va comprendre que dans notre activité la marge est faible, et qu'à la moindre anicroche, on peut passer dans le rouge ?* »

♦ **Des contraintes particulières, parfois lourdes, mais considérées comme normales par les conducteurs professionnels**

Comparant les conditions de travail des conducteurs routiers avec celles de l'ensemble des ouvriers français, l'étude précitée de la DARES constatait (page 4) : *« C'est en termes de conditions de travail que le contraste est le plus marqué entre les deux catégories. Quel que soit l'indicateur, durée hebdomadaire de travail, fréquence du travail de nuit ou le week-end, le compte d'autrui se distingue par des conditions de travail plus difficiles. Le travail de nuit (habituel ou occasionnel) y concerne les deux tiers des effectifs et celui du dimanche un quart. A ces astreintes s'ajoute la longueur de la semaine de travail. »*

Or, malgré ces observations, les conducteurs routiers du TMD ne mettent pas en avant la pénibilité de leur secteur. Il est vrai que la charge physique semble moindre que dans le TRM - comme d'habitude, si l'on peut dire, on en trouvera une confirmation dans le fait que les quelques femmes conducteurs que nous avons rencontrées se disent très à l'aise dans leur métier. Grâce au progrès technique et organisationnel, les opérations de chargement, de conduite, de déchargement mobilisent davantage une charge *psychique* que *physique*. Dans notre enquête, nous n'avons rencontré qu'une exception mobilisant des efforts physiques considérables : elle concerne les conducteurs routiers du TMD spécialisés dans la livraison des 'bouteilles de gaz'.

- Un responsable commercial d'une grande marque spécialisée dans la distribution des bouteilles de gaz
 - *« Les conducteurs qui travaillent pour nous font un métier courageux. Ils font beaucoup d'heures. Ils font des efforts physiques importants ; avec la manipulation des bouteilles vides ou pleines, ils 'mouillent vraiment la chemise'. Ils ont un rôle commercial très important ; ce sont les relais de la politique de la marque qu'ils distribuent ; ils ont une telle connaissance des clients que ceux-ci prennent nos produits parce qu'ils sont distribués par tel livreur - 'Oui, moi, c'est Pierrot qui me livre' ; et si Pierrot change de maison, les clients changeront avec lui... En plus, ils remplissent les papiers, c'est parfois compliqué. Bref, ils font un métier costaud - et on ne peut pas dire qu'ils ont la rémunération qui correspond à ce travail difficile... »*

En même temps qu'ils évoquent les responsabilités qui leur sont confiées dans le TMD, les conducteurs routiers insistent volontiers sur les contreparties qui leur sont demandées pour exercer le métier. Ces contreparties, qui représentent des contraintes parfois très lourdes, sont

considérées comme normales par les conducteurs professionnels - au chapitre suivant, nous aurons l'occasion de préciser le sens de cette affirmation (cf. *La minimisation par les 'pro' des contraintes professionnelles*, page 47, et *Les frustrations de ceux qui exercent occasionnellement un métier du TMD et les dérives du colisage*, page 54).

En résumé, les conducteurs routiers du TMD mettent l'accent sur trois éléments propres à leur secteur professionnel : la nécessité de formations, qualifications, et références particulières ; la confrontation aux risques ; l'acceptation d'une flexibilité non négligeable

La nécessité de formations, qualifications, et références particulières

La première remarque sur laquelle s'arrêtent longuement la plupart des conducteurs routiers du TMD porte sur la nécessité de posséder des attestations de formation, des qualifications, des références particulières. Tout conducteur sait en effet que le TMD par route est régi par un accord européen, dénommé ADR, complété, pour les transports effectués sur le territoire français, par un arrêté spécifique (17 décembre 1998 - J.O. du 1^{er} janvier 1999).

La mise en œuvre de ces dispositions se traduit pour les conducteurs routiers du TMD par la possession indispensable d'une attestation spéciale attachée à chacune des 13 classes de matière dangereuse, chacune de ces classes étant définie en fonction des risques qu'elles présentent : de la classe 1 « matières et objets explosibles » [détonateurs, explosifs de mine, dynamite], jusqu'à la classe 9 « matières et objets dangereux divers » [amiante, produits chauds - bitume, métaux en fusion, etc.], en passant par la classe 5.1. « matières comburantes » [peroxyde d'hydrogène, chlorate de potassium, engrais au nitrate d'ammonium] ou la classe 7 « matières radioactives » [uranium], etc.

Chaque conducteur possède quelques unes des 13 attestations : du reste, les conversations entre conducteurs finissent inmanquablement par évoquer les spécialités de chacun.

Les managers ajoutent d'autres contraintes, notamment lors du recrutement.

- Un responsable d'exploitation :
 - *Dans notre Groupe, la politique, avec laquelle on ne peut pas déroger, est d'exiger une expérience préalable de la*

part de nos futurs conducteurs : il leur faut au moins deux ans de citernier avant de pouvoir entrer dans le processus de recrutement. Ce processus comprend plusieurs étapes : des tests psychotechniques réalisés par l'une ou l'autre des deux entreprises spécialisées avec qui nous sommes en contrat, et qui mesurent des aptitudes comme le sang-froid ou la réactivité face aux imprévus ; puis, c'est une semaine de tournée en double avec un conducteur expérimenté de notre site ; puis, une semaine de formation dans le centre de formation du Groupe, avec un formateur spécialisé ; puis, à nouveau une semaine en double après la formation, avec un entretien et une visite guidée sur place avec un responsable du site sur lequel auront lieu les opérations de chargement ; ensuite, c'est un recyclage organisé, tous les quatre ans, par un moniteur du Groupe spécialisé pour cette mission... »

- La responsable du recrutement d'un transporteur régional, de taille supérieure à la moyenne des entreprises du secteur :
 - *« Chez nous, le candidat passe un entretien de recrutement avec le responsable de l'exploitation, en présence de la personne chargée du recrutement pour l'ensemble du Groupe ; puis, on lui fait faire un essai de conduite sur le terrain ; après, on effectue un contrôle réel et minutieux des références auprès des anciens employeurs ; si c'est bon, on passe à la 'journée intégration - découverte' qui permet au candidat de faire connaissance avec tous les secteurs de la société ; et puis, c'est parti, avec un suivi rapproché fait par l'un des six conducteurs formateurs, qui sont là pour faire des accompagnements réguliers. Pour le recrutement, dans notre petit milieu des TMD, on utilise beaucoup le bouche à oreilles ; on passe rarement des annonces, on met plutôt des affiches un peu partout, ainsi que de petits tracts qui sont distribués par les conducteurs eux-mêmes - dans les 'restau' routiers, par exemple. »*

Dans cette rubrique, on notera encore une sorte de particularité, liée aux lieux de chargement : dans la mesure où certains produits du TMD ne sont accessibles qu'en dehors de France, il est utile de parler certaines langues étrangères. Bien entendu, le TRM se déplace également hors de France : mais les conducteurs routiers du TMD qui ont

insisté sur une bonne communication avec des interlocuteurs étrangers avaient tous en tête des anecdotes de dialogue difficile - et plus inquiétant au regard des enjeux liés aux produits transportés.

La confrontation aux risques

La 'culture de sécurité' évoquée plus haut se traduit par le port permanent d'une tenue de travail, obligatoire pour des raisons de sécurité qu'il n'est pas question d'interpréter en fonction des circonstances ou de son humeur personnelle.

De même que le véhicule comprend des équipements obligatoires (dispositifs antiblocage et systèmes de freinage d'endurance, limiteur de vitesse, extincteurs, etc.), de même la tenue de travail du conducteur, différente d'un chargeur ou d'un transporteur à l'autre, comprend généralement au moins une panoplie complète, parfois ignifugée, avec des cercles de scotch light réfléchissant, aux bras et aux jambes ; des chaussures ; des lunettes de sécurité ; etc.

Les enjeux de ces précautions sont réels : des blessures par contact ou par aspersion pourraient se produire lors d'une manœuvre de chargement déchargement. Des risques particuliers existent : par exemple, le benzène chez les citerniers. Certains des conducteurs routiers du TMD ont des visites médicales obligatoires (contrôle sanguin) : dans la chimie, par exemple.

Dans cette confrontation aux risques, les conducteurs routiers du TMD accordent une place spéciale à ce qu'ils appellent « l'indiscipline du client » - le client étant l'entreprise chez qui ils chargent ou chez qui ils vident. Comme tout secteur économique, l'histoire professionnelle du TMD est ainsi marquée par des événements dont la simple évocation signifie beaucoup de choses. L'un de ces événements, l'accident de Port-Marly, qui a entraîné des pertes de vies humaines - dont celle du conducteur - concerne une station service que le gérant n'avait pas voulu neutraliser pendant la livraison.

- Un responsable d'exploitation (gaz) :
 - « *Dans notre Groupe, le conducteur sait qu'il ne doit pas livrer si certaines conditions ne sont pas réunies (la présence d'une dalle sale interdit la livraison d'oxygène, par exemple). Ces conducteurs doivent alors rédiger une Fiche d'Action Sécurité Environnement signalant avec précision l'anomalie constatée chez le client ; ce qui les fait rouspéter car, bien souvent, ce signalement n'est pas suivi d'effet immédiat - l'organisation de l'entreprise ne*

parvient pas à faire parvenir un retour d'information systématique au conducteur. »

- Un responsable d'exploitation :
 - *« Il y a un minimum de documents administratifs à remplir, qui sont dus à la nature de notre activité : des états à renseigner ; des commentaires à rédiger, sur les fiches d'incidents, par exemple. Mais les conducteurs ne s'en plaignent pas vraiment. »*

L'acceptation d'une flexibilité non négligeable

Au début de cette section, nous avons affirmé que la majorité des conducteurs routiers du TMD ne mettaient pas en avant une pénibilité spécifique, notamment physique, du secteur dans lequel ils travaillent.

Sans revenir sur ce point, on indiquera toutefois que les conducteurs mettent volontiers en avant leurs horaires - parfois encore plus particuliers que dans le TRM.

En dehors même du marché du fioul domestique (*« Vider n'importe où et surtout à n'importe quelle heure... »*), ce qui semble ici à l'œuvre est une 'culture client' très répandue chez les conducteurs. Disponibilité, réactivité : voilà des notions qui se traduisent par des contraintes fortes sur les horaires pour les conducteurs routiers du TMD.

Vu de l'extérieur, ce qui frappe, c'est non seulement l'acceptation relativement débonnaire de ce type de contrainte - comme chez de nombreux collègues du TRM - mais aussi, et surtout, les raisons sur lesquelles se fondent cette acceptation.

La notion de 'service au client' semble puissamment intériorisée, ce qui n'est pas si naturel pour des agents situés tout au bout de la chaîne du service : bénéficiant souvent d'une autonomie très réduite, ces opérateurs ont de surcroît un poste exposé par rapport aux conséquences des dysfonctionnements intervenus bien en amont de leur propre prestation (programmation défectueuse des tournées, retard dans la chaîne de production, problème de qualité du produit, etc.).

Or, si, par exemple, on fait la comparaison avec ce qu'il en est de cette même appropriation du 'service à rendre au client' dans le secteur du transport public de voyageurs - tous modes confondus -, notamment chez les conducteurs, le résultat est sans aucun doute à l'avantage des conducteurs routiers du TMD. Alors que l'on s'interroge depuis quelques années sur la problématique du 'temps des villes', notamment dans le domaine du transport public de voyageurs, il y a belle lurette que, sans

que cela ce sache, les conducteurs routiers, et plus encore ceux du TMD, ont très concrètement compris ce qu'était « l'apparition de nouvelles temporalités » (« *Les temps des différentes activités humaines se chevauchent, s'interpénètrent, débordent de leur cadre temporel, remettant en cause la synchronisation par la succession des activités et entraînant, dans une sorte de spirale, l'apparition de nouvelles temporalités. La ville qui travaille côtoie celle qui s'amuse tandis que celle-ci développe ses activités alors qu'une autre ville dort* », *La ville à mille temps*, J.Y. Boulin et U. Muckenberger, page 11, Éditions de l'Aube, 2002)

Et nous n'évoquons même pas ici ces lendemains de grèves nationales qui mobilisent, dès l'aube, les conducteurs routiers du TMD lorsqu'on s'aperçoit qu'il faut remplir d'urgence les cuves vides de nombreuses stations service...

Un métier pas du tout reconnu

Au terme des analyses qui précèdent, il ressort que les conducteurs routiers du TMD estiment qu'ils exercent un métier particulier, sérieux, synonyme de nombreuses contraintes qu'ils acceptent bon gré mal gré. Pour autant, ils estiment tous, sans exception, que globalement, responsabilité et technicité ne sont pas ou - si peu... - prises en compte.

Leurs opinions sont fondées sur deux arguments convergents, que l'observation en extériorité semble souvent confirmer. Le premier argument concerne les rémunérations, le second les formes de reconnaissance symbolique.

Ces deux arguments se rejoignent à l'appui d'un constat que l'on peut reformuler de la façon suivante : *méconnu* à l'extérieur du secteur professionnel, le métier des conducteurs routiers du TMD n'est *pas reconnu* à l'intérieur de ce même secteur. On conçoit qu'il y ait là quelques motifs d'insatisfaction...

- ♦ **Et pourtant, une rémunération qui ne traduit pas la spécificité des métiers du TMD**

L'absence d'écart avec le TRM :
une remarque cent fois entendue

L'absence d'écart de rémunération avec le TRM a sans cesse été soulignée lors de l'enquête de terrain.

- Un conducteur (parmi de nombreux autres conducteurs)
 - « *Le gars qui traîne du sable, il est au même tarif que vous, ça fait drôle quand même, quand, vous, vous savez ce que vous transportez comme produit matières dangereuses. La matière dangereuse n'est pas reconnue, ce n'est pas normal, ce n'est pas correct d'avoir le même salaire de base que quelqu'un qui fait du bâché.* »

- Un responsable d'exploitation (parmi de nombreux autres)
 - « *Il y a des paradoxes dans le TMD : c'est une activité sécurisée ; on a relativement peu d'accidents de travail ou d'accidents de circulation ; on est plus proche d'une gestion industrielle que de la gestion anarchique du TRM ; Et pourtant, cette activité fait quand même peur aux routiers eux-mêmes... Comme, par là-dessus, vous ajoutez des contraintes plus fortes dans le TMD - par rapport à certaines souplesses du TRM, sur le respect des normes... Il faut voir les prescriptions de l'ADR, par exemple. Le problème du stationnement sur la voie publique n'est pas facile pour un camion du TMD, sans compter les interdictions de rouler particulières, les veilles de fêtes, par exemple. Par rapport à tout ça, il n'y a pas de doutes, le différentiel de rémunération avec les marchandises générales n'est pas assez important - quand il existe... »*

Cherchant à identifier avec plus de précision cette 'absence d'écart', nous avons buté sur... l'absence de chiffres synthétiques et réellement utilisables pour notre étude.

Ainsi, par exemple, la synthèse de la DARES (document cité, page 5) se contente de mentionner : « *Les conditions de travail plus difficiles des chauffeurs employés par le compte d'autrui ne se retrouvent guère au niveau des salaires : ceux-ci bénéficient de rémunérations supérieures d'environ 1 % à celles du compte propre. Cet écart serait, bien entendu, plus grand si l'on prenait en compte les frais de route qui ne sont pas connus dans l'Enquête Emploi et qui sont, implicitement, une forme de rémunération ou des compensations des astreintes auxquelles sont soumis les chauffeurs grands routiers. Par rapport à l'ensemble des ouvriers, les routiers ont, toutefois, des salaires supérieurs de 14 % (soit près de 1 000 francs de plus par mois). Cet avantage s'est cependant réduit puisque le salaire médian a cru, en 7 ans de 18 % pour l'ensemble des ouvriers, contre seulement 13 % pour les conducteurs du compte d'autrui (et 18 % pour ceux du compte propre).* »

Outre que cette étude porte sur la période 1990 - 1997 - alors que les rémunérations ont sensiblement augmenté dans la période qui a suivi - , ses chiffres ne permettent pas de prendre en compte la spécificité du TMD par rapport aux autres domaines du transport.

De même, le « *Bilan annuel de la situation sociale dans le transport routier de marchandises* », édité par le SES (Service économie et statistique du Ministère de l'Équipement et des transports) et daté de février 2002, s'il donne quelques indications actualisées, ne permet pas pour autant de trancher sur la question. Ce bilan indique que :

« les salaires continuent de progresser dans le TRM en 2000. L'augmentation du taux de salaire horaire des ouvriers du TRM a été plus forte en 2000 que dans le reste de l'économie : + 6,5 % contre + 5,2 % (...) Une forte disparité des rémunérations moyennes prévaut au sein du secteur des transports, selon les modes. (...)

C'est dans le TRM pour compte d'autrui que les salaires moyens sont les plus faibles et ce, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle que l'on considère. (...) Parmi les rémunérations des conducteurs, les plus faibles sont celles du TRM, ainsi que celles des chauffeurs des services auxiliaires tels que la messagerie. Elles sont inférieures de 32 % à celles des conducteurs du transport urbain et de près de 7 % à celles de leurs homologues du transport routier de voyageurs. (...)

L'enquête conjoncturelle (...) confirme la tendance à la baisse des frais de route, qui se maintiennent toutefois à un niveau encore élevé (...) Cependant, de par leur nature, ces indemnités ne peuvent pas être assimilées à une composante de la rémunération. (...)

Les salaires et les primes augmentent peu en fonction du nombre de nuits d'absence hors du domicile (...) Les différences sont beaucoup plus marquées en ce qui concerne les frais de route. (...)

Les rémunérations mensuelles (salaire et primes) des conducteurs augmentent très légèrement avec leur âge. On relève un écart de seulement 4,1 % entre le salaire des conducteurs âgés de 25 à 35 ans et celui des conducteurs de plus de 45 ans. Par contre, les frais de route diminuent avec l'âge du conducteur, puisque les « grands routiers » sont plus jeunes. Au total, l'ensemble des rémunérations varie faiblement avec l'âge.

L'augmentation du salaire avec l'âge est, en général, à mettre en relation avec l'ancienneté dans l'entreprise. L'ancienneté a peu d'influence sur le niveau des rémunérations. Ainsi, l'écart des rémunérations (salaire + primes), entre un ouvrier dont l'ancienneté dans l'entreprise est de moins d'un an et celui dont l'ancienneté est d'au moins dix ans, est d'environ 6 % (...)

Enfin, le niveau de rémunération varie peu selon la nature du produit transporté. La différence de rémunération selon les produits transportés est trop faible pour qu'on puisse l'interpréter. » (c'est nous qui soulignons)

Dans ce contexte, nous avons pour notre part tout au plus relevé qu'un malentendu pourrait se focaliser autour de la notion de 'rémunération mensuelle garantie'. Visiblement, employeurs et salariés n'ont pas la même représentation des composantes de la rémunération - le versement de primes variées venant brouiller l'examen de cette question.

Au total, une étude complémentaire serait utile sur cette rubrique extrêmement sensible.

Par ailleurs, comme dans le TRM, les conducteurs routiers du TMD, notamment les plus jeunes, voudraient pouvoir travailler *davantage* pour gagner *davantage* - avec une argumentation plus solide encore, en raison de la nature des produits transportés.

Enfin, il est clair que de nombreux commentaires, toujours dans le même sens, nous ont été formulés au sujet des conséquences - défavorables - de la question des rémunérations sur les possibilités de recrutement.

- Un responsable des ressources humaines
 - « *La rémunération est un élément majeur dans la prise de décision du candidat potentiel. Il faut qu'il y ait 10 % de plus que le salaire conventionnel pour les convaincre. Mais on est dans un métier dont les marges sont excessivement faibles, et dans lequel les salaires représentent 50 % des coûts et le gasoil, 20 %. Il ne nous est donc pas facile d'agir, tout seul, unilatéralement, sur la rémunération. »*

Les conducteurs mieux rémunérés existent...
mais ils sont apparemment rares

Au cours de notre enquête de terrain, nous avons rencontré quelques rares conducteurs, appartenant généralement à des entreprises au moins de taille moyenne, qui affichaient un niveau de rémunération spécifique.

- Un conducteur (compte propre) au sein d'un groupe en formation
 - « *Moi, je suis mieux loti que les collègues, je n'ai pas à me plaindre. Cela est du au Groupe dans lequel je travaille,*

qui applique une convention collective plus favorable à ses conducteurs. C'est un peu spécial... »

- Un conducteur
 - *« Moi, je suis à mon compte, j'arrive à 14 000 F par mois avec les frais ; mais, je ne compte pas les heures, et je roule toute la semaine. »*
- Un conducteur dans un groupe en formation de recyclage
 - *« Visiblement, je suis mieux payé que mes collègues. C'est parce que, moi, je suis dans l'intérim. C'est l'entreprise d'intérim qui m'apporte le petit plus dans la rémunération. »*

« On ne prête qu'aux riches » : des images inexactes
qui circulent - y compris chez les partenaires immédiats
des conducteurs

Dans pratiquement toutes les entreprises visitées, un fait a retenu notre attention. Les fonctionnels, voire certains managers, sans être très renseignés, pensent la plupart du temps que les conducteurs routiers du TMD perçoivent une rémunération supplémentaire en raison de leurs formations et des responsabilités exercées. Cela vérifie la formule « *On ne prête qu'aux riches...* »

Cette remarque est peut-être à rapprocher d'une autre : il n'est pas impossible que, dans les entreprises, les partenaires de l'exploitation pensent - sans trop le dire, et parfois en le disant - que, depuis 1994 « *il n'y en a plus que pour les conducteurs...* »

Du reste, d'une façon générale, la convention collective appliquée aux conducteurs routiers du TMD est rarement la plus avantageuse pour eux. Par exemple, la convention de la chimie, ou celle du pétrole, sont beaucoup plus favorables au personnel que celle du transport routier - mais ces conventions leur sont - de plus en plus - rarement appliquées. Ainsi que le notait l'étude citée de la DARES (page2) : « *Cette croissance (de l'emploi) dans le secteur du transport routier s'est accompagnée d'une réduction des effectifs du même ordre de grandeur dans le compte propre, c'est-à-dire des chauffeurs qui sont employés par l'industrie ou la grande distribution. Le mouvement d'externalisation de la fonction transport, entamé durant la décennie précédente, s'est donc poursuivi.* »

Les conducteurs connaissent de près ces évolutions.

- Un conducteur (dans un groupe en recyclage)
 - « Le 'privé', le compte propre, est dans un régime plus favorable, parce que le conducteur bénéficie des mêmes avantages que les ouvriers - par exemple, ils sont aux 35 heures. Dans le 'public', le compte pour autrui, tu n'as aucun recours, aucune protection. Pour moi qui suis dans le colisage, rouler 12 000 km dans le mois, c'est un mois normal.»

◆ **L'absence de diverses formes de reconnaissance attendues par les conducteurs routiers**

Estimant tous, sans exception, que responsabilité, technicité, contraintes, ne sont pas suffisamment prises en compte, les conducteurs routiers du TMD pointent, en second lieu, un registre qui semble au moins aussi sensible que celui des rémunérations : celui de la reconnaissance symbolique qu'ils attendent de leurs chefs, de leurs partenaires, de leurs clients.

D'ailleurs, en dehors des conducteurs eux-mêmes, pratiquement tous nos interlocuteurs ont abordé cette problématique, à chaque fois avec les mêmes conclusions.

Un besoin de considération

Voici quelques uns des propos recueillis sur le thème général de la considération.

- Le responsable d'un organisme de formation
 - « La première chose qu'on dit aux transporteurs, aux employeurs, c'est que leurs conducteurs ont besoin de considération. Ils ont besoin d'être considérés et reconsidérés, surtout dans le compte pour autrui. Aux conducteurs, on leur en demande toujours plus, ils sont de plus en plus formés, et au bout du compte, le salaire est le même que pour n'importe quel autre métier du TRM. Alors, il faudrait au moins qu'ils soient bien traités dans leur activité...»
- Un conducteur en formation de recyclage :
 - « On nous avait promis 10 000 F nets, mais on s'est vite aperçus qu'ils n'y étaient pas à la fin du mois. Et en plus, le patron n'arrête pas de nous faire du chantage : 'Si tu ne fais pas ça comme ci ou comme ça, on va perdre le

client...’ Comme d’habitude, il nous dit ‘quand ça ne va pas’, mais jamais ‘quand ça va bien...»

- Un conducteur TMD occasionnel :
 - *« Le salaire n’est pas assez motivant. Pour ce qu’on gagne, on a beaucoup trop de responsabilités et de risques. Et en cas d’incident ou d’accident, c’est toujours le conducteur le lampiste. Dans notre Groupe, il y a des disparités entre chauffeurs, entre deux bases logistiques, et même à l’intérieur d’une même base : ça peut aller jusqu’à 2 000 F d’écart entre deux conducteurs qui font exactement la même chose... Tout ça montre, que nous les chauffeurs, on n’est pas pris pour grand-chose... »*

Ces quelques expressions qu’on pourrait multiplier par de nombreux autres commentaires sur le même thème rejoignent les conclusions de certains de nos travaux précédents (« *Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif* », 1998 ; « *Demain, les routiers* », 2001). Il est intéressant de noter que d’autres approches, plus quantitatives - alors que la nôtre est plus qualitative - font apparaître le même phénomène. Nous en prendrons un exemple récent.

À l’occasion de l’enquête « *Conducteur routier* » d’octobre 2001, l’Observatoire Social des Transports de Basse-Normandie, près de trois cents conducteurs ont été interrogés par questionnaire. Parmi les résultats, on note (page 105) que plus de 20 % des conducteurs routiers du TMD *« estiment être peu respectés, voire pas du tout respectés. Ce pourcentage est légèrement plus élevé dans le secteur du transport routier de marchandises. Les raisons évoquées de ‘non respect’ sont alors les suivantes : manque de dialogue, ‘On est pris pour des bêtes ou des larbins’, aucun souci de la vie privée. »* Dans cette même enquête, quelques conducteurs routiers ayant quitté le métier ont également été interrogés. Dans les attentes marquées que ces conducteurs formulent par rapport à la profession, on trouve en deuxième position : *« de meilleurs salaires, davantage de respect (des chargeurs/déchargeurs), davantage de solidarité entre conducteurs, des délais moins serrés, le manque de contacts. »*

Le besoin de reconnaissance du professionnalisme

Lié à la rubrique précédente, le thème de la reconnaissance du professionnalisme est déjà bien identifié dans le monde des entreprises de transport. Le TMD semble lui aussi souffrir de ce qui apparaît comme

un quasi-impossibilité de montrer au salarié - en dehors de toute démagogie ou de tout paternalisme - qu'on apprécie son travail, sa motivation, ses suggestions.

Ce thème est tellement récurrent qu'on ne le lui consacrera que deux témoignages - extraits de bien d'autres propos du même genre.

- Un conducteur
 - *« Un collègue remarque des 'poissons' (il s'agit d'impuretés) dans la cuve ; il arrête le chargement, ce qui représente une décision lourde à prendre ; c'est une bonne décision et la seule à prendre. Mais, l'employeur, lui, il trouve ça normal et il ne fait pas un geste, rien ; ce qui serait à la rigueur normal - et encore - si le conducteur routier était par ailleurs payé comme un expert - mais ce n'est pas le cas... »*
- Un conducteur
 - *« Dans notre métier de la citerne, on est souvent obligé de se débrouiller tout seul dans des coins pas possibles. Plus d'une fois, on a en plus la pression du client - un particulier, un agriculteur - qui vous dit que 'mais, oui, ça va tenir' dans sa cuve, et il vous dit ça sans le moindre outil de mesure. Dans ces cas là, c'est à nous de nous appuyer sur notre expérience : il faut vider 'à l'œil' et ne pas se tromper, sinon ça déborde... Et ça, vous croyez que quelqu'un s'en préoccupe et vous dit merci ? Vous rêvez... »*

Au passage, il est nécessaire d'insister sur l'importance du rôle du management de proximité : les conducteurs routiers du TMD attendent que ce rôle soit assumé de façon positive par 'l'exploitation' mais ils constatent souvent qu'il « n'est pas au rendez-vous ».

- Un responsable de formation
 - *« Dans notre entreprise, mais dans les autres c'est pareil, ils garderaient les gars si seulement ils les respectaient un peu mieux... Mais, prenez les exploitants, ils prennent tout le boulot qu'il y a à prendre chez le client, mais ils ne se préoccupent pas une seconde des conséquences que ça va avoir pour les conducteurs. Bien sûr qu'il faut prendre le boulot, c'est lui qui nous fait vivre ; mais, quand on le prend, si on s'occupe de ses chauffeurs, on peut arranger les choses pour tout le monde, pour son client et pour les chauffeurs. D'ailleurs, il n'est pas interdit de demander au chauffeur ce qu'il pense... dès fois qu'il aurait des idées... »*

Mais, la plupart du temps, le dispatching ne se fatigue pas à rentrer dans ces considérations... C'est vrai que pour être exploitant, il faut avoir des nerfs d'acier : gérer les aléas, répondre au téléphone, penser aux chauffeurs, ça fait beaucoup en même temps.»

- Un conducteur (dans un groupe en entreprise)
 - « Au niveau de l'exploitation, il y a une mauvaise distribution du travail, et ça n'arrange pas l'ambiance. Déjà, nous, les cent chauffeurs, on n'a pas le droit d'entrer dans la salle d'exploitation, qui est là-haut, à l'étage, juste au dessus de notre salle à nous.

Et puis, par exemple, avoir du temps libre, c'est bien ; mais pouvoir le gérer un minimum c'est mieux : moi, je dis que c'est un manque de considération de nous dire à 17 heures, 'Fabien, demain, tu es en temps libre !' Alors qu'en sens inverse, ils ne se privent pas de nous appeler chez nous, même pendant nos vacances, quand ils en ont besoin... »
- Un conducteur
 - « Avec nous, les chauffeurs, c'est la froideur. Les exploitants ne sont pas fichus de faire un geste ou d'écrire un mot. Nous remercier ? C'est à croire que ça les dévaloriserait... A Noël dernier, à la suite de l'insistance d'un délégué, la direction nous a fait un chèque de 900 F - mais, sans un mot, sans une note écrite pour nous dire quelque chose... »

La communication marketing du secteur : une retombée paradoxalement négative sur les conducteurs du TMD

La prise en compte du besoin de reconnaissance des conducteurs routiers du TMD peut sembler d'autant plus nécessaire qu'ils portent l'image de marque des transporteurs et des chargeurs dans un secteur devenu très sensible en raison des préoccupations liées à l'environnement.

A cet égard, lors de notre enquête, nous avons été amené à percevoir une conséquence, inattendue pour ce qui concerne les conducteurs, de la communication adressée par les chargeurs de TMD à leurs clients.

Dans le but de dédramatiser, la ligne de communication adoptée était : « *Nous proposons des produits simples et sûrs* ». Le succès de ce type de

message, la fiabilisation des processus, les procédures qualité se sont ensuite traduites par une forte banalisation des produits dangereux - et, par la même occasion - par la minoration de l'importance du rôle des conducteurs routiers du TMD.

C'est pourquoi, les campagnes marketing actuelles s'efforcent de recadrer le message : « *C'est un produit simple, fait pour vous, mais qui reste délicat pour nous - chargeurs et transporteurs, et qui demande un vrai conducteur expert...* »

Nous aurons l'opportunité de souligner plus loin (cf. page 52) que la reconnaissance symbolique venant du client est d'autant plus perçue par les conducteurs routiers du TMD que cette forme de reconnaissance est pratiquement absente dans le fonctionnement des entreprises de transport.

Le besoin d'un minimum de trajectoire professionnelle

Si les entreprises étaient en mesure de leur proposer un projet, un avenir, les conducteurs du TMD y verraient bien entendu une forme de reconnaissance positive.

Ce constat, qui apparaît comme une sorte d'évidence - comme dans le TRM - , a été évoqué à de nombreuses reprises. En voici un exemple.

- Un directeur des ressources humaines (transporteur)
 - « *Dans notre métier, le conducteur touche son 'bâton de maréchal' dès l'entrée dans la profession, avec le '150 M'. Et après, il n'a plus de perspectives... Chez nous, on a quatre moniteurs pour 600 chauffeurs : les places sont limitées... Il n'y a pas d'espérance de progression dans la carrière. 10 % des conducteurs seront des 'chauffeurs formateurs' : on leur dit 'En tant que pro, tu vas accueillir un nouveau à ton bord et tu vas lui montrer le métier'. C'est valorisant pour le conducteur expérimenté, qui est content qu'on pense à lui pour cette fonction. Mais ceci dit, il ne touche que dans les 50 F d'indemnité supplémentaire par jour où il exerce cette fonction...* »

ET POURTANT CEUX QUI EXERCENT VRAIMENT LE MÉTIER - MAIS SEULEMENT EUX - EN SONT TRÈS SATISFAITS

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que l'ensemble des acteurs du TMD partage une série d'opinions relatives au fonctionnement de ce secteur professionnel. Les opinions, et les argumentations correspondantes, qui ont été rapportées à partir de la page 21, se situent généralement dans le registre de la critique ou du regret. Elles ont des conséquences directes sur la façon dont les conducteurs routiers du TMD vivent leur métier - car elles disent, bien entendu, quelque chose du plaisir, de l'attractivité du métier, ou, au contraire, des réticences, voire des manifestations de rejet, des conducteurs par rapport au métier qui leur est proposé par les entreprises.

Nous allons montrer maintenant que, derrière ces jugements fortement partagés, la réalité est moins homogène que les apparences ne pourraient le laisser penser. Des différences profondes existent, qui seront décrites. Elles séparent les images et les pratiques du métier suivant un double clivage : d'un côté, les conducteurs routiers du TMD les plus expérimentés et, de l'autre, les plus jeunes ; d'un côté, les conducteurs qui exercent à plein temps leur activité dans le TMD et, de l'autre, ceux qui sont dans le 'colisage'.

La fierté d'un métier « propre » aux yeux de ceux qui se considèrent - à juste titre - comme les professionnels du TMD

- ◆ L'intérêt pour un métier qui exige de la rigueur et qui ne peut pas s'exercer dans l'indifférence

La fierté d'exercer un métier - paradoxalement - vécu comme « propre et pas stressant »

Lorsqu'ils pensent que le grand public ne connaît pas leur métier - et ne veut pas faire d'effort pour le connaître, les conducteurs routiers du TMD ont probablement en tête la mythologie associée aux aventures des protagonistes du « salaire de la peur » - nous avons entendu l'expression à de très nombreuses reprises pendant l'enquête (pratiquement, au moins une fois par entretien...).

A cet égard, les enquêtes « grand public » confirment ces intuitions des conducteurs : l'opinion dominante est que les conducteurs sont des gens courageux, plutôt sympathiques, qui exercent un métier dur, dans des conditions difficiles. Dans notre étude « *Demain, les routiers* », nous citons dans ce sens (page 59) les résultats de deux études parues en 2000, l'une commandée par l'AFT-IFTIM, l'autre par la FNTR.

L'enquête « Conducteur routier », réalisée en octobre 2001 pour l'Observatoire Social des Transports de Basse-Normandie (citée au chapitre précédent, cf. *Un besoin de considération*), comportait également une partie 'grand public' : « *Près de 90 % des enquêtés estiment que le métier de conducteur routier est un métier difficile voire très difficile physiquement* » (page 147). De même, le rapport technique rend compte d'une table ronde tenue avec des « vecteurs d'image » (journalistes, responsables du monde associatif, spécialistes de l'emploi, etc.). Les résultats sont éloquentes (à partir de la page 159) : « *Le métier de conducteur n'est pas un emploi de long terme. Compte tenu des contraintes physiques et des multiples sources de stress, le conducteur routier est 'usé' à un certain âge. De plus, il n'existe pas d'évolutions ou de plans de carrière lorsqu'on exerce ce métier (...) Ce métier est considéré comme extrêmement stressant à plusieurs titres : le stress des délais (...); les autres usagers et les imprévus de la route ; la réglementation (...); les dangers autres : le transport de matières dangereuses, les vols de remorques, les passagers clandestins sont autant de sources de stress (...) Du point de vue des entreprises, il apparaît que la profession n'a pas su 'faire le ménage' (...) En transport routier de marchandises, le salaire est estimé comme insuffisant car il ne permet pas de 'couvrir' l'ensemble des contraintes relatives à son exercice (...)* » Etc. Etc.

Dans ce contexte, et compte tenu des propos rapportés dans la première partie de cette étude, il est particulièrement intéressant de noter la façon - paradoxale - dont de nombreux conducteurs routiers du TMD décrivent leur fierté d'exercer un métier vécu comme... « *propre* » et... « *pas stressant* »...

Donnons donc la parole à quelques uns de ces 'pros' :

- Des conducteurs
 - « *Moi, je suis dans la chimie. On peut dire que c'est un métier propre ; ah, oui, ce n'est pas un métier sale comme la 'savoyarde' ou le 'palettisé'. Nous, on reste sec, on branche, on débranche, c'est net. Évidemment, il faut accepter de se lever tôt, de rouler à 60 - ce que les jeunes*

n'envisagent pas facilement. D'ailleurs, rentrer le soir chez soi ? Oui, oui, bien sûr, mais il faut quand même faire souvent 10 à 12 heures par jour... Mais, quand on aime ça, ce n'est pas un problème...»

- *« Il n'y a pas à dire, le TMD, c'est un beau métier, propre, pas stressant - sauf les attentes et le lavage. »*
- *« Pour faire ce métier, il faut vraiment avoir l'âme du routier. Il faut vraiment en avoir envie, car les responsabilités sont trop importantes, et les protocoles de sécurité trop rigoureux, pour qu'on fasse ce métier - un jeune, par exemple - en désespoir de cause. »*
- *« Quand une entreprise connaît des problèmes et qu'on reclasse les gens, il faut les 'violier' pour les faire aller dans le TMD, et puis, après un certain temps, il faudrait aussi les 'violier' pour les faire retourner dans le TRM... »*

Un métier propre, ce serait donc un métier moins pénible physiquement sur certains aspects que le TRM (les opérations terminales) exercé dans un cadre rigoureux (le respect de la réglementation). On verra ci-dessous que le fait de travailler pour des entreprises réputées sérieuses compte également beaucoup dans cette représentation.

Mais, d'autre part, lorsque les conducteurs les plus expérimentés du TMD expriment leur motivation et leurs valeurs, leur regard sur les autres conducteurs est souvent cruel.

- o Des conducteurs
 - *« Chez nous, il y a un énorme problème de chauffeurs. Les plus jeunes ont beaucoup de réticence à venir sur notre activité : ils préfèrent rester dans les secteurs où on est sûr de dormir plus régulièrement. Évidemment, moi, je fais parfois des heures de nuit, entre 9 heures du soir et 6 heures du matin, c'est le métier qui veut ça, mais on me paie mes heures ; et c'est la même chose lorsqu'il m'arrive de travailler le samedi matin, ce qu'on me demande une fois ou deux par mois. Mais, ceci dit, franchement, je ne pense pas que mon métier soit particulièrement contraignant... »*
 - *« Chez nous, les chauffeurs les plus jeunes ne font pas vraiment de différence dans leur façon de conduire un frigo ou une citerne. Quand, nous, les plus anciens, on*

discute avec eux, on voit qu'il n'y a pas eu de déclic dans leur tête quand ils ont commencé leur nouvelle activité. Mais qu'est-ce que vous voulez, ce qui est écrit sur leur feuille de paie n'a pas bougé non plus... ça ne les aide pas à comprendre...»

- *« Les jeunes s'en vont quand ils comprennent vraiment ce qu'on leur a dit à l'AFT ; ils croyaient qu'ils auraient du beau matériel, 10 000 F net par mois : ils s'aperçoivent qu'ils doivent faire pas mal d'heures pour avoir ça, et encore, avec les primes dedans. Les jeunes sont plus instruits ; en plus, ils connaissent le droit du travail, qu'on leur a enseigné pendant la formation initiale, et ils sont plus enclins à quitter leur poste sur un coup de tête. »*
- *« Les débutants d'aujourd'hui, ils veulent avant tout être sûr de rentrer le soir chez eux, et à l'heure prévue ; ils veulent de beaux camions mais ils ne veulent pas découcher. »*
- *« Le véhicule neuf est assuré tous risques : on peut le donner aux jeunes. Les tracteurs plus vieux ne sont plus assurés tous risques : alors, le patron le confie plus volontiers à un conducteur plus expérimenté, qui saura en prendre bien soin. Mais c'est le monde à l'envers... »*

On remarquera que ces propos rejoignent des opinions allant dans le même sens, souvent exprimées par différents interlocuteurs du milieu professionnel. En voici un exemple.

- o Un formateur
 - *« On sait bien que ce qui attirait les routiers dans le métier, c'était d'abord l'autonomie : 'Pas de chefs sur le dos', c'est ça qui leur plaisait. Dans le TRM, ce n'est déjà plus vrai : il y a beaucoup moins d'autonomie qu'avant. Mais alors, dans les matières dangereuses, qui sont beaucoup plus réglementées... Or, les jeunes, aujourd'hui, sont élevés dans la liberté, ils ne sont pas prêts à accepter la moindre contrainte. »*

Un 'label' informel qui valorise les individus et le groupe

La fierté des conducteurs routiers du TMD est également liée au fait qu'ils savent qu'en tant que conducteurs spécialisés ils retrouveraient

facilement du travail si, pour diverses raisons (insatisfaction par rapport à l'employeur, désir de mobilité géographique, etc.), ils voulaient changer leurs conditions d'emploi.

- Un responsable d'exploitation
 - « *Quand le conducteur peut annoncer : 'J'ai fait dix ans en matières dangereuses', c'est un véritable label. Il sait qu'il sera reconnu, parce que ce n'est pas 'n'importe qui' qui peut faire ça, dix ans dans le TMD... »*
- Un conducteur
 - « *Face aux risques, les conducteurs du TMD sont plus solidaires. Ils s'entraident plus facilement. D'ailleurs, quand deux citernes se croisent, de la même entreprise ou de deux entreprises concurrentes, ils se font un signe de la main. Tandis que deux 'savoyardes', vous pouvez toujours attendre. »*

La minimisation par les 'pro' des contraintes professionnelles

Comme on l'a laissé entendre dans le chapitre précédent, les inconvénients du métier, ses contraintes, ne sont pas immédiatement mis en avant par les conducteurs routiers du TMD. Ceux-ci pourraient pourtant se permettre des 'effets de manche' sur les odeurs, la chaleur, le froid, ou les fumées propres - si on ose dire - aux produits qu'ils transportent. Mais, quand on analyse leur discours, on se rend compte qu'ils auraient plutôt tendance à minimiser la réalité de ces contraintes. Ceci ne les empêche pas pour autant d'insister sur deux points : les temps d'attente - qui sont jugés aussi désagréables qu'improductifs et donc coûteux ; les nouvelles formes d'organisation - qui mettent en cause le couple traditionnel 'un homme, un camion'.

Concernant les temps d'attente dans le TMD, c'est dans la chimie que le phénomène serait plus particulièrement ressenti - et, bien entendu, cela ne plaît pas aux conducteurs.

- Un conducteur
 - « *La qualité et les normes iso n'ont pas fait progresser les choses pour le conducteur routier du TMD : au contraire, il faut maintenant attendre les résultats d'analyse des produits, or cette analyse dure parfois plusieurs heures... Par exemple, les conducteurs routiers du TMD qui livrent Peugeot Sochaux savent qu'ils doivent arriver avant huit*

heures le matin, sinon, ils ne pourront vider que le lendemain... »

L'optimisation des flottes de véhicules a souvent - mais pas toujours - fait disparaître l'organisation qui plaisait au conducteur : « Un homme, un camion ». Le conducteur n'aime pas partager « son » camion ; du reste, certains refusent absolument le système de la double (voire de la triple) équipe.

- Un conducteur
 - *« Quand on a son ensemble à soi (tracteur + remorque ou citerne), on peut faire un bon suivi ; mais, quand on saute de camion en camion, alors, en tant que conducteur, vous ne contrôlez plus rien du tout, et c'est grave - évidemment, pas seulement à cause des questions de propreté ou d'hygiène de la cabine, mais surtout parce que nous faisons un métier à risques. »*

◆ **La satisfaction de travailler chez des transporteurs sérieux pour des grandes marques également sérieuses**

Le respect des réglementations : un objet de forte satisfaction

Les conducteurs routiers du TMD estiment que la très grande majorité des acteurs - transporteurs, chargeurs et réceptionnaires - respecte davantage la réglementation que dans le TRM : c'est pour eux un considérable motif de satisfaction.

- Un responsable d'exploitation (pétrole)
 - *« C'est le Groupe pétrolier qui oblige les conducteurs à mettre leur ceinture de sécurité ; ça fait partie de leur mode de management interne ; ça ne se discute pas, c'est comme ça ; par exemple, le conducteur n'est pas autorisé à remettre son moteur en route avant que l'opération ne soit entièrement terminée ; ou de livrer sans brancher la prise de terre ; ou d'avoir un téléphone portable dans une zone de gaz : en cas d'anomalie, c'est l'exclusion immédiate du site, avec un fax en direct à l'exploitation du transporteur : 'Aujourd'hui, jeudi, nous vous informons qu'à partir de lundi prochain nous ne voulons plus de Monsieur X dans nos équipes'. Et le pétrole, c'est un petit monde : un conducteur exclu pour faute lourde en région parisienne ne retrouvera pas de poste pour un autre pétrolier, même dans une province lointaine...»*

- Un responsable d'exploitation (chimie)
 - « Nous avons peu de turn-over. Quand ils sont dedans, les conducteurs n'en partent plus. On a une fidélisation après une période d'adaptation. Les chauffeurs se rendent compte que l'entreprise est sérieuse, que nous sommes dans la fourchette haute de la région. Ils voient que notre clientèle est de haut niveau, que des comportements de pirates sont absolument impensables ici. Les chargeurs sont tellement impliqués dans la filière qu'ils sélectionnent très sévèrement. Tout ça nous laisse des marges de 3 à 3,5 %, ce n'est pas beaucoup, mais c'est plus que dans le TRM, et nos chauffeurs s'en rendent compte. »

Des conditions de travail et de vie au travail considérées comme
bonnes et - de surcroît - meilleures que dans le TRM

Chez les transporteurs spécialisés dans l'un des domaines du TMD, les conducteurs jugent très généralement qu'ils sont traités correctement - et, en tout état de cause, mieux que dans le TRM.

Ils bénéficient souvent d'un 'forfait' considéré comme avantageux en dépit d'une limitation des heures de travail, cette limitation étant jugée trop arbitraire, trop bureaucratique, et donc démotivante par rapport à la disponibilité du conducteur, souvent prêt à « faire des heures » pour augmenter ses revenus.

Les questions relatives à la réduction du temps de travail, aux repos compensateurs, au paiement des heures de nuit, etc., ces questions semblent en définitive assez bien réglées dans le cas des transporteurs spécialisés - ceux-ci, nous aurons l'occasion d'y revenir - sont d'ailleurs étroitement surveillés par les chargeurs pour qui ils effectuent des prestations régulières. Les transporteurs n'ont donc pas intérêt à prendre le risque d'entrer dans des pratiques contestables.

Dans leurs relations avec les 'grands' chargeurs, les conducteurs routiers du TMD trouvent également des motifs de satisfaction.

- Un conducteur
 - « Le grand Groupe pour lequel je travaille plaît aux conducteurs car, dans ce Groupe, ils font un métier « propre » ; ils ne poussent pas à la roue, ils cherchent de la productivité, mais d'une façon raisonnable ; ils savent analyser rationnellement les situations ; le travail avec le dispatch est sain et satisfaisant ; évidemment, être

employé dans un contrat de location à l'année, c'est plus satisfaisant - la distribution par petit porteur n'est pas très commode et elle est très exigeante, mais, même dans cette activité, ça se passe bien... »

- Un directeur des ressources humaines (transporteur)
 - *« La rémunération est un élément essentiel, mais il n'y a pas que la rémunération. Avant, c'était 'des heures contre des sous'. Aujourd'hui, le disque enregistre tout, il est scanné pour le contrôle et pour le calcul de la rémunération : tout est vu, le 'bouchon' sur la route ou l'arrêt injustifié. Mais, dans ce nouveau contexte, qu'est-ce qui fait que les gens viennent chez nous ? Eh, bien, nos meilleurs recruteurs, ce sont nos propres chauffeurs. S'ils sont contents, s'ils se sentent bien traités, si on leur donne un bon forfait et qu'on leur paie des heures supplémentaires, si on se débrouille pour que ça se passe bien avec les grandes marques pour lesquelles nous travaillons, alors, ils nous amènent de bonnes candidatures, de bons conducteurs - dont l'intégration est, en plus, facilitée, puisque les nouveaux sont en quelque sorte parrainés. »*

◆ **L'attrait de formes de reconnaissance développées par certains chargeurs qui cherchent à pallier les défaillances des transporteurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines**

S'agissant des relations entre conducteurs routiers du TMD et chargeurs, on va voir que ces derniers ont été conduits à trouver des formes de fidélisation - qui s'avèrent efficaces - et qui tendent à se substituer aux défaillances des entreprises de transport.

Chez les transporteurs : des lacunes dans le management

En effet, du côté des transporteurs, la culture technique dominante, la taille souvent modeste des structures organisationnelles, la perception d'une certaine précarité des relations commerciales, ces facteurs - parmi d'autres - ont, comme dans le TRM, des conséquences directes sur les modes de management.

En fait, la plupart des entreprises se heurtent aux mêmes difficultés que nous avons identifiées dans « *Demain, les routiers* » : dans cette enquête TMD, nous en avons rencontré quelques dirigeants de terrain, complètement investis - pratiquement 24 heures sur 24 et 365 jours par

an - dans la gestion des conducteurs de leur entreprise ; mais, en dehors de cette minorité de responsables, il semble bien que la gestion du social, et tout simplement de l'humain, se révèle pleines de lacunes.

Montrer de la considération et du respect ; prendre en compte le professionnalisme ; valoriser le retour d'expérience des conducteurs ; diffuser et commenter des informations économiques et commerciales ; concevoir le dialogue social institutionnalisé de façon offensive - et non pas défensive ; mettre en œuvre d'une politique globale de gestion des ressources humaines : tous ces axes de progrès semblent ouverts pour les entreprises du TMD.

- Un conducteur (parmi cent autres)
 - *« Il faudrait carrément faire une sorte 'd'appel aux patrons' pour qu'ils valorisent notre comportement professionnel : il faudrait trouver un moyen de les intéresser à leurs chauffeurs... »*

Le développement de ces axes paraît d'autant plus nécessaire que, lors de notre enquête de terrain, nous avons eu la possibilité de confirmer nos analyses sur les particularités d'un métier, également exercé dans le cas du TMD dans des situations marquées par la solitude et l'isolement. Tisser un lien social entre le conducteur et l'entreprise semble donc toujours aussi indispensable.

Par ailleurs, sans revenir sur la question des rémunérations, on signalera l'opinion d'un manager d'une entreprise de transport : le volet 'primes' est important ; mais, dilué dans les questions de salaires, son effet de motivation potentielle, pour le conducteur qui en bénéficie, passe en fait pratiquement inaperçu.

Dans ce tableau finalement assez sombre du côté des employeurs, on relèvera une exception remarquable, qui montre que certains dirigeants ont su s'adapter à la situation.

- Le responsable régional d'un centre de formation
 - *« Pénurie de conducteurs ? Avec tous les patrons que je vois, et j'en vois beaucoup, je peux dire qu'il n'y a pas de pénurie de conducteurs pour tout le monde... Je connais un patron qui paie un peu mieux ses conducteurs que les autres et qui respecte ses conducteurs beaucoup plus que les autres, eh, bien, il a réussi à fidéliser et ses conducteurs et ses clients... Je ne sais pas s'il répercute le coût sur ses clients ni comment il fait au juste, mais je sais que ses clients ont du mal à se passer de ses services et qu'il a des piles de CV de conducteurs sur son bureau. »*

Enfin, on ajoutera ici que certaines hypothèses décrites dans le premier chapitre de cette étude se sont révélées pertinentes : le lien entre un conducteur et son employeur est très particulier lorsque le conducteur a le sentiment que son véritable patron est bien plus le chargeur que celui qui lui fait la feuille de paie...

Chez les chargeurs : des pratiques innovantes
ou « nécessité fait loi »...

A cet égard, la politique d'externalisation des chargeurs semble buter aujourd'hui sur des préoccupations de gestion des ressources humaines. Décidés à prendre le problème à bras le corps, un certain nombre de grands Groupes ont décidé de réagir : ils ont développé différentes sortes de réponses, toutes très convaincantes, que nous allons maintenant brièvement décrire.

Une première pratique, qui semble assez répandue, consiste à organiser, de l'ordre de deux fois par an, des réunions avec les conducteurs qui travaillent pour le chargeur, en présence de l'employeur (le transporteur) des conducteurs - les chargeurs semblent avoir aujourd'hui le souci de ne pas - totalement... - court-circuiter les responsables hiérarchiques, autant pour éviter le 'délit de marchandage' que par recherche d'efficacité managériale. Dans ces réunions chargeurs - conducteurs, tous les thèmes de la qualité et de la sécurité sont directement abordés avec les conducteurs : les nouveautés sont présentées, les retours d'expérience sont discutés.

Dans certains cas, le chargeur offre aux conducteurs qui travaillent pour lui une prestation de 'contact permanent' qui semble donner de bons résultats. Un service téléphonique particulier, fonctionnant au plan national 24 heures sur 24, et notamment de 18 heures à 8 heures du matin, permet au conducteur d'être sûr de pouvoir joindre à tout moment quelqu'un disposant des compétences nécessaires. Dans un des Groupes ayant mis ce système en place, c'est une centaine d'appels par mois qui sont enregistrés.

Dans un autre cas, un chargeur associe des conducteurs d'entreprises de transport différentes à l'élaboration d'un journal périodique (quelques numéros par an) visant à valoriser au plan national les bonnes pratiques professionnelles : témoignages de 'pro' qui n'ont pas connu d'incident important depuis longtemps ; retour d'expérience après accident ; etc.

Dans plusieurs grands Groupes (pétroliers, notamment), des pratiques plus ambitieuses encore ont été mises en œuvre dans la période récente. Globalement, ces pratiques innovantes visent trois buts :

- maximiser le respect des règles de sécurité ;
- susciter et entretenir les remontées d'informations sur les anomalies ;
- s'attacher les conducteurs.

Il est intéressant de noter le scepticisme qui a d'abord accueilli cette nouvelle politique : peu habitués à être pris au sérieux professionnellement - c'est bien le thème traité dans cette section - les conducteurs n'ont pas immédiatement accroché à la démarche qui leur était proposée. Lorsqu'on les invitait à formaliser les anomalies contraires à la sécurité, qu'ils pouvaient rencontrer dans leurs tournées, ils opposaient, exemples précis à l'appui, qu'ils n'avaient pas de retour d'information - ni dans le traitement des cas signalés, ni même dans un simple 'accusé de réception'.

Prenant acte de ces constats, les responsables de la démarche ont 'marqué le coup' en s'attaquant à quelques problèmes chroniques, susceptibles d'avoir une valeur emblématique aux yeux des conducteurs (de graves dysfonctionnements constatés sur le terrain, connus de tous, mais sans solution apportée). Le traitement efficace de deux de ces situations - problème a provoqué un déclic : les conducteurs se sont mis à jouer le jeu et les remontées d'information circonstanciées sont arrivées en grand nombre (mise en évidence de situation de « presque accident » ; proposition de modification sur le matériel ; proposition de modification sur l'organisation des tournées ; proposition sur les tenues vestimentaires). Elles ont été suivies d'actions concrètes - lesquelles ont contribué à entretenir la motivation des conducteurs.

Pour autant, dans le but de fidéliser davantage les conducteurs par rapport à un taux de turn-over jugé excessif, un système de bonus - malus a été mis en place, avec un succès certain. Sur la base d'une démarche volontaire et personnelle, les conducteurs participent ainsi à une sorte de concours en se voyant attribuer des points, tout au long de l'année, selon les propositions qu'ils émettent afin de contribuer à la démarche Sécurité du Groupe industriel. Ces conducteurs doivent également ne pas avoir eu de Non-Conformités lors des contrôles inopinés directement organisés par le Groupe.

Se traduisant par une sorte de complément de rémunération - distribué sous forme de bons d'achat (toujours pour éviter le 'délit de marchandage') - ce système semble avoir atteint les objectifs qui lui avait été fixés : reconnaître et professionnaliser les comportements des conducteurs ; créer un lien plus étroit encore avec le chargeur pour lequel ils travaillent en priorité.

Une limite a cependant été constatée. La création d'un 'malus collectif' censé favoriser une responsabilité collective - malus non contrebalancé par un bonus de même nature - a été fraîchement accueilli par des conducteurs pour qui le travail en équipe reste souvent une abstraction : la mise en place d'un bonus collectif devrait pouvoir corriger cette situation dans un avenir proche, les conducteurs étant ainsi incités à exercer une pression informelle sur des collègues en situation de faiblesse passagère (négligences sur le port de la ceinture de sécurité ou dans l'observation des règles de chargement/déchargement, par exemple).

En définitive, on voit bien comment les chargeurs, devant ce qui leur est apparu comme des lacunes dans la gestion des conducteurs qui travaillent pour eux, ont souhaité et réussi à mettre en œuvre des pratiques innovantes qui rencontrent les attentes de reconnaissance exprimées par les conducteurs.

Le succès de cette politique est attesté par le fait suivant : c'est par un conducteur travaillant pour un concurrent du chargeur - ne bénéficiant donc pas personnellement des heureux effets de l'innovation - que nous avons appris l'existence de ce système de bonus - malus... ; autrement dit, les 'bonnes nouvelles' se diffusent largement dans le 'petit' milieu professionnel du TMD...

Les frustrations de ceux qui exercent occasionnellement un métier du TMD et les dérives du colirage

Le point de vue globalement très positif de ceux qui exercent le métier de conducteur routier du TMD à plein temps n'exclue pas d'importantes réserves sur différents aspects de leur métier, et notamment la rémunération, la considération, la prise en compte de leur professionnalisme, la question des temps d'attente, etc. Pour autant, les pages précédentes indiquent clairement que de nombreux conducteurs routiers du TMD ne sont pas loin d'être satisfaits de leur condition - même si, évidemment, les problèmes qui les préoccupent ne sont pas faciles à résoudre.

Contrastant fortement avec ces opinions, on va maintenant identifier deux séries de zones de difficultés qui posent des problèmes autrement plus graves pour le recrutement et la gestion sociale des conducteurs routiers du TMD.

♦ **Un métier qui repousse ceux qui ne l'exercent pas à temps plein**

En premier lieu, ceux qui n'exercent pas d'une façon régulière une activité du TMD formulent des commentaires systématiquement critiques - et sur un ton dont on va voir qu'il exprime un rejet du TMD bien davantage que des réticences sur tel ou tel aspect du métier.

Ne pas exercer de façon régulière une activité du TMD, c'est par exemple, conduire habituellement une remorque bâchée mais être amené à tracter une citerne de temps à autre, parce que le patron vous a fait suivre les formations nécessaires - sans trop vous demander votre avis ni vous laisser le choix ; c'est aussi avoir son activité dans la messagerie ou le transport par lots et ne pas pouvoir dire son mot sur la nature de certaines cargaisons qui viennent compléter le chargement général. A en juger par le nombre de conducteurs qui nous ont tenus le genre de propos que nous reproduisons ci-dessous, ces situations doivent être assez fréquentes.

Le goût du risque ? Pour les autres...

En premier lieu, on l'a déjà évoqué à plusieurs reprises, les produits font peur. Nous avons entendu de très nombreuses variations sur le thème de ces risques auxquels on souhaiterait ne pas être confronté :

- « *Transporter une bombe à l'arrière : non, merci ! Dans ce cas, les erreurs ne pardonnent pas, et moi je veux revoir ma femme et mes enfants. En plus, au prix où ils sont payés, mais, je vais vous dire, ce n'est même pas une question de salaire...»*

Certains de ces conducteurs ont eu de mauvaises expériences, qui leur ont laissé un très mauvais souvenir, ou bien, ils ont entendu les mauvais souvenirs de leurs collègues. Parmi ces accidents ou ces incidents, la crainte de « faire un mélange » revient souvent.

D'une façon générale, le risque perçu est associé à un besoin de vigilance supplémentaire.

- « *Dans ces métiers là, il faut être encore moins feignant que dans le TRM - qui est déjà très exigeant »*

Le rejet massif - et paradoxalement dangereux...- des contraintes associées au TMD

Immédiatement après l'évocation des risques, ce sont les contraintes particulières, jugées normales par les conducteurs 'professionnels' du

TMD, qui sont considérées comme très pénalisantes par les autres conducteurs.

Les limitations de vitesse rebutent ceux qui ne sont pas vraiment dans le métier. Les propos sont tenus avec une intensité qui surprend l'observateur extérieur : il y vraiment là quelque chose qui paraît contre nature à ceux qui n'ont pas la 'culture de la sécurité'.

- Un conducteur (parmi de nombreux autres)
 - *« Se traîner à 70 - 80 km/h, en fait 60 km/h sur les nationales, 80 sur autoroute - c'est gonflant, vous ne pouvez pas savoir. Rouler lentement, tu t'ennuies et tu ennues les autres, et les autres ne te font pas de cadeaux, tu te fais engueuler par tout le monde sur la route. Sans compter, mettre un quart d'heure pour doubler quand tu fais deux cents kilomètres à 60 km/h, ce n'est pas possible. En plus, tu restes smicard : le dangereux ou le normal, c'est le même prix. Sauf qu'en plus, tu te paies les gendarmes à cause des pancartes. Et ils matraquent sur le prix des PV (classe 5), si tu n'es pas en règle... »*
- Un conducteur
 - *« Et puis, il y deux poids, deux mesures. Les étrangers, eux, ils font ce qu'ils veulent. Les anglais n'ont pas de vitesse limitée pour les citernes, et les espagnols non plus ! »*

Tout aussi préoccupant : le respect de la réglementation en général a été plus d'une fois évoqué comme une contrainte superflue, à ne pas trop prendre au pied de la lettre... Les transgressions sont jugées si naturelles que nul tabou ne vient limiter le type de propos reproduit ci-après : la présence de collègues encourage plutôt l'expression car ceux-ci viennent bruyamment confirmer que le point de vue exprimé n'est en rien isolé.

- Un conducteur TMD occasionnel
 - *« Moi, dès que le péage de l'autoroute est en vue, j'enlève toutes les plaques - et chez nous, dans mon entreprise, je ne suis pas le seul à faire ça : t'es obligé de rouler plus lentement, ce qui te fais perdre du temps ; en plus, tu as tout le temps les gendarmes sur le dos, ils te contrôlent, une fois, deux fois, parfois trois fois, en moins de cent kilomètres - à cause des plaques ! Et à l'étranger, c'est la même chose : plein de contrôles.*

Évidemment, s'ils te prennent, tu y as droit : la semaine dernière, en France, ça m'a coûté 15 000 F, de ma poche perso... Ce n'est pas le patron qui nous met la pression qui fait qu'on enlève les plaques ; c'est nous, parce qu'on trouve que c'est gonflant d'être retardé parce qu'une partie seulement de la marchandise est classée dangereuse... »

La rémunération : un obstacle rédhibitoire

On ne s'étonnera pas d'apprendre que l'absence de différence de salaire est rédhibitoire pour ces conducteurs 'occasionnels' de TMD. Là aussi, les propos sont énoncés avec une vigueur qui dit bien l'indignation sous-jacente. On notera également que l'ancienneté dans le métier n'entre pas en ligne de compte.

- Un conducteur
 - *« Moi, je fais du pétrole, et je roule pour mon patron. Il donne le salaire minimum pour 12 heures de travail, de 3 heures du matin jusqu'à 15 heures, avec en plus, l'odeur du fioul, du gasoil. Et le patron s'étonne que ça repousse les jeunes... Tu parles, il y a bien trop de risques et de contraintes pour la paie qui va avec... Si le patron veut des chauffeurs, il faut qu'il donne un petit plus, et qu'il n'endorme pas les gens avec les primes...»*
- Un conducteur expérimenté
 - *« On nous demande d'être très pointus, mais il n'y a rien au bout. C'est 'roule comme je te pousse' : les vieux comme nous finissent leur parcours, ils restent dans le métier, c'est comme ça, nous, on ne peut pas faire autrement. Mais, je comprends que les plus jeunes s'en vont dès qu'ils en ont l'occasion. »*

Le rejet de la formation professionnelle spécifique

Remarque supplémentaire : ces conducteurs 'occasionnels' de TMD suivent avec réticence - c'est le moins que l'on puisse dire - les formations obligatoires auxquelles leurs employeurs les inscrivent (la formation leur fait la plupart du temps perdre leur indemnité de repas, ce qui se traduit sur leur revenu mensuel ; la résurgence du monde de l'école ne leur convient visiblement pas). On dira au passage notre admiration pour la ténacité et l'enthousiasme pédagogiques de certains

des formateurs qui nous ont admis dans le groupe de conducteurs en recyclage dont ils avaient la charge.

- Un conducteur (parmi bien d'autres)
 - « *Moi, je préfère aller au boulot que venir ici pour le recyclage obligatoire. Déjà, ça ne sert à rien, et puis, on perd son temps. »*
- Un formateur d'un centre de formation
 - « *Pour certains des chauffeurs, suivre une formation peut être rebutant. Ils ont l'image négative d'aller à l'école. Beaucoup appréhendent cette formation. Ils se disent : 'c'est le patron qui paie, et si je n'y arrive pas ? Est-ce que je vais y arriver ?' Pour eux, ce serait un double échec, pour soi-même et pour le patron. »*
- Le responsable d'un centre de formation
 - « *Dans bien des cas, l'entreprise impose le transport occasionnel de matières dangereuses et la formation correspondante, sans demander son avis à personne. Nous avons eu plusieurs stages TMD dans lesquels tous les salariés d'une même entreprise rataient exprès, tous ensemble, le contrôle final : les conducteurs ne disaient rien de spécial, ils avaient l'air plutôt étonnés, mais ça ne trompait personne... »*

Pour avoir conduit des entretiens collectifs dans de nombreux groupes en formation, dans plusieurs Centres de formation, nous nous permettrons de noter au passage que les conclusions de l'enquête « Conducteur routier », réalisée par questionnaire en octobre 2001 pour l'Observatoire Social des Transports de Basse-Normandie, nous semblent très exagérés en ce qui concerne l'appréciation des formations obligatoires par les conducteurs (page 86).

78 % de conducteurs satisfaits ou très satisfaits des contenus et de l'efficacité de la FCOS (Formation continue obligatoire de sécurité) : voilà qui rend perplexe, même si les 22 % de non - réponse pourraient sans doute venir grossir les 10 % qui ont osé affirmer qu'ils n'étaient pas satisfaits ou pas du tout satisfaits. Du reste, les 59,5 % de non réponse à la même question concernant la FIMO (Formation initiale obligatoire) viennent jeter un doute sur la possibilité d'exploiter ces données. Une fois de plus, les commentaires recueillis 'en direct', dans des groupes en formation - de taille variée (5 à 20 stagiaires) - ne laissent pas de

doutes : sur le principe, les conducteurs ne sont pas hostiles à une formation obligatoire... pour les autres...

Une exception positive à ce tableau : nous n'avons entendu aucun conducteur formuler une seule critique des formations *pratiques* (il n'en va pas de même des formations théoriques...) réalisées sur le terrain au Creusot, dans le Centre spécialisé de l'APTH. Les conducteurs apprécient sans réserve les installations et les pistes qui autorisent des exercices de conduite en situation réelle recréant des conditions climatiques extrêmes (pluie, neige, verglas). La plupart du temps, ils regrettent que ces séquences d'entraînement pratique ne soient pas plus longues...

La mauvaise image générale du secteur

L'image sociale du secteur professionnel se cumule aux critiques précédentes, à la manière d'une ponctuation finale signifiant que le mérite est grand de continuer à exercer ces métiers dans ces conditions. On retrouve bien sûr les conséquences défavorables de ce thème pour le recrutement de nouveaux conducteurs.

- Un responsable d'exploitation
 - « *Dans les écoles, les jeunes préfèrent tout de suite les métiers de la logistique à ceux du transport : l'image de marque de la logistique est franchement meilleure, et l'image du transport, franchement pas bonne.* »
- Un conducteur
 - « *Un prestige particulier pour le TMD ? Mais ça n'impressionne que les voleurs : eux, ils s'enfuient dès qu'ils voient les plaques ; mais à part les voleurs...* » [cf. L'enquête parue dans l'Officiel des Transporteurs n° 2178 (juillet 2002) sous le titre « Vols et agressions : Haute surveillance exigée », page 21 « *Certains ont imaginé un artifice moins onéreux [que les nouveaux outils télématiques de surveillance des tracteurs et de leur chargement] mais au résultat incertain avec la pose de plaques 'matières dangereuses' lorsque le véhicule est à l'arrêt.*»]

Les petites entreprises : une situation qui semble plus défavorable pour les conducteurs occasionnels de TMD

Pour clore cette section, il nous semble utile d'indiquer l'existence d'un paramètre supplémentaire, qui pourrait renforcer une certaine malaise chez les conducteurs 'occasionnels' du TMD. Il ressort des réponses recueillies pendant l'enquête de terrain que ces conducteurs sont souvent employés dans des petites entreprises de transport (moins de cinquante salariés) dont les dirigeants impriment parfois un style de management plus tendu.

Il nous semble que dans certaines de ces petites entreprises du TMD, le respect de la réglementation a tendance à être moins « sacré » que dans les entreprises de dimension plus importante. Ainsi, par exemple, des conducteurs s'autorisent à gagner du temps sur une tournée type - la comparaison est possible entre conducteurs qui effectuent très régulièrement la même mission pour les mêmes clients : le conducteur 'plus sérieux', employé par une entreprise également 'plus sérieuse', déduit facilement du temps mis par un collègue que celui-ci n'a pas pu, techniquement, respecter la vitesse sur le parcours, par exemple. Ce type d'anecdotes nous a été rapporté à plusieurs reprises.

Dans ces petites entreprises du TMD, les dirigeants serrent par ailleurs les coûts au maximum, ce qui se traduit d'une façon très concrète pour les conducteurs :

- ils doivent parfois utiliser un matériel ancien, fabriqué tout exprès pour le transporteur (la cabine, plus légère, permet une économie de gasoil mais elle est inconfortable pour le conducteur) ;
- l'indemnité de repas est versée en cas de déplacement, mais si le déplacement n'a pas lieu, l'indemnité n'est pas perçue : ce qui peut paraître logique l'est moins pour des conducteurs qui disent savoir que dans d'autres entreprises les règles sont appliquées moins brutalement ;
- dans ces entreprises, la réponse est souvent de même nature : « *Pas question de 13^{ème} mois tant que ce n'est pas obligatoire...* »
- etc.

Ces remarques, qui peuvent paraître sévères pour des dirigeants dont le dynamisme n'est par ailleurs pas en cause, nous semblent confirmées par les quelques données quantitatives existantes. Prenons, par exemple, ce qu'en dit le « *Bilan annuel de la situation sociale dans le transport routier de marchandises* » édité par le SES (rapport précité de février 2002, page 26) : « *Les salaires des conducteurs augmentent avec la taille des entreprises. Le transport routier de marchandises se*

caractérise par un nombre important d'entreprises moyennes, voire toutes petites : en 1999, selon l'EAE, les entreprises de moins de 10 salariés représentaient près de 87 % du nombre total d'entreprises du secteur. Comme dans d'autres activités, on relève des différences notables selon la taille des entreprises, en ce qui concerne tant le montant des salaires que celui des primes. Le montant cumulé de ces composantes du revenu est plus faible pour les entreprises de moins de 10 salariés. »

♦ **Les dérives de certaines entreprises, chargeurs et réceptionnaires, et notamment celles qui sont liées au colisage**

Pour conclure nos analyses, et avant de formuler quelques recommandations, il nous semble nécessaire de pointer deux zones supplémentaires de frustration pour les conducteurs routiers du TMD.

Le contraste entre le professionnalisme des conducteurs du TMD et le laisser-aller chez certains partenaires

Nous avons déjà évoqué ce que les conducteurs routiers du TMD nomment 'l'indiscipline du client'. A ce stade de l'étude, il est indispensable de souligner le contraste entre le professionnalisme de ces conducteurs routiers du TMD, investis dans leur métier, et la négligence de certains de leurs interlocuteurs, dans quelques uns des sites des entreprises chez qui ils chargent ou déchargent.

- Observation d'une livraison dans la chimie (zone sensible, classée Seveso) :
 - *Le conducteur que nous accompagnons est soumis à une quantité impressionnante de contrôles, tant au point de chargement qu'au point de déchargement (l'étude a lieu après la catastrophe de Toulouse : on nous le répétera plusieurs fois pour expliquer la multiplication des contrôles). Au point de chargement, une inspection visuelle serrée du véhicule, de la citerne, des équipements, est effectuée par un contrôleur guidé dans son contrôle par une check-list très précise. Plusieurs signatures sont demandées au conducteur à différents endroits de son parcours.*

Force est de constater que cela donne l'impression que tous les acteurs que le conducteur rencontrent semblent d'abord soucieux de transférer le plus possible de

responsabilités sur lui... En effet, parallèlement, l'observation directe révèle de graves anomalies.

Chez le chargeur : l'inspecteur est en réalité un remplaçant, non formé pour cette mission, ce qui explique qu'à plusieurs reprises c'est le conducteur qui l'éclaire sur la signification des opérations qui sont décrites dans la check-list qu'il utilise...; on a d'autre part aucune difficulté à repérer un imposant cendrier, taillé dans un - très grand - bidon d'huile, rempli de mégots (une estimation superficielle fait penser qu'il y en a plus d'une centaine) - ce cendrier est situé à proximité immédiate de la passerelle d'où sont transférés, avec d'impressionnants dégagements de fumées, les produits de l'usine dans la 'semi' du tracteur - inutile de préciser que l'ensemble du site industriel est soumis à l'interdiction de fumer...

Chez le client du chargeur (l'entité régionale d'un grand groupe international) : les ouvriers réceptionnaires jettent un coup d'œil distrait à notre conducteur qui s'équipe en 'scaphandrier' pour s'approcher de sa citerne et surveiller les opérations de chargement déchargement ; les ouvriers réceptionnaires travaillent sans aucune des protections obligatoires : ni vêtements, ni lunettes, ni chaussures de sécurité ; différents flexibles se chevauchent par ailleurs, déversant à l'occasion divers produits (soude, acides) directement dans la terre, dans un tumultueux mélange plein de fumées et de mousses bizarrement colorées...

Le conducteur ne manque pas de faire observer le contraste entre le contrôle bureaucratique auquel il est soumis et le laisser aller - chronique, d'après lui - pour ne pas dire l'amateurisme, de certains de ses partenaires...

Nous ne sommes évidemment pas en mesure de tenter la moindre généralisation à partir de cette observation. Tout au plus, peut-on noter qu'elle rejoint des commentaires entendus plus d'une fois de la part de conducteurs avec lesquels nous nous sommes entretenus. Cette remarque vaut également pour la section suivante - la dernière de ce chapitre.

Le colisage : une activité dans lesquelles les dérapages semblent courants

Tous les chargeurs - c'est connu et c'est économiquement logique - ont fait ou font jouer la concurrence entre leurs prestataires de service.

Ils sont d'ailleurs encouragés dans cette orientation par quelques expériences de rationalisation des achats qui ont finalement donné des résultats contraires au but recherché : s'estimant en situation favorable de rapport de forces dans la négociation, le fournisseur sélectionné n'a pas résisté à tenter l'augmentation brutale des prix. Les chargeurs qui ont vécu ces cas sont rapidement revenus à une pluralité de fournisseurs pour être sûrs de bénéficier d'un prix acceptable et de davantage de flexibilité (pour un chargeur important, dans le pétrole ou le gaz par exemple, c'est de l'ordre de la dizaine d'entreprises sous contrat).

Si des évènements de ce type se produisent dans le milieu par ailleurs très structuré des grandes signatures du TMD, on imagine ce qu'il en est dans le cas des zones encore plus concurrentielles des différents marchés de ce secteur professionnel. En fait, on sait bien que le 'transport mixte' intéresse les expéditeurs, les réceptionnaires, les transporteurs, mais à la condition de ne pas alourdir pas le coût du transport, ce qui n'est pas sans conséquences sur la construction de la prestation correspondante. On a déjà vu, d'autre part, certaines conséquences de la banalisation des produits transportés pour le conducteur.

- Un conducteur
 - *« Le client du transporteur, comme il paie plus cher aujourd'hui, il veut que ça aille plus vite - en dépit de la réglementation. Mais, moi, la réglementation, je la respecte et alors, le client me dit : 'Eh, bien, tu en fais, des histoires, et pour pas grand chose, en plus...' Sauf que les gendarmes avec leur mobylette, c'est moi qu'ils vont arrêter... »*

- Un conducteur
 - *« Tu quittes l'école parce que tu n'aimes pas ça, et puis tu retrouves en formation pour la FCOS... : à nouveau, l'école ! Bientôt, il va falloir venir conduire en smoking, une main sur le volant, l'autre sur la calculatrice... Toute cette formation, c'est du théorique, mais dans la réalité, ça ne marche pas comme ça... Tu découvres en farfouillant dans les papiers qu'on te donne que, en fait, tu transportes des colis non identifiés... Parfois, dans tes palettes, on t'a mis une tapée de trucs pas si nets que ça : par exemple, c'est des recharges de briquet, c'est du gaz, pas bon le gaz quand tu as des milliers et des milliers de recharges de gaz - même si tu as les bons papiers ; ou, alors, c'est du lave-glace, pas bon non plus, comme*

produit, le lave-glace... surtout en grande quantité, on ne sait pas comment ça peut réagir. Après, on s'étonne que les mecs préfèrent transporter de l'huile de l'olive plutôt que de l'acide sulfurique... Tout ça, moi je dis que c'est des responsabilités non voulues, et avec rien en contrepartie ; mais le patron vous paie un stage, et après, il vous en demande un peu plus ; c'est le jeu du patron. »

Les témoignages que nous avons recueillis dans cette veine sont assez nombreux. Pour autant, nous ne savons pas en déduire un fait général. Il nous semble cependant que, dans chacun des cas les plus troubles qui nous ont été rapportés, c'est l'activité du 'colisage' qui est au premier plan. Ce qu'on peut lire, ici ou là, dans la presse, pourrait bien aller dans le même sens. Nous en prendrons comme preuve un article paru dans l'*Usine Nouvelle* (page 31, n°2818, daté du 28 mars 2002).

« Le transport de matières dangereuses inquiète les industriels. La tension vient de baisser d'un cran chez les industriels de la chimie et de la pharmacie. Mory Team finalise cette semaine les tests de son système de gestion des colis de matières dangereuses. Une solution qui devrait enfin permettre aux industriels de ne plus contrevenir à la loi.

Depuis le 3 janvier, le transport d'un excédent de produits à risques est plus fortement sanctionné. Mais respecter la législation se montre un vrai casse-tête dès lors que les quantités expédiées ne remplissent pas un camion. Dans ce cas, l'expéditeur est obligé de recourir aux spécialistes de la messagerie. Or, aucun d'eux ne peut garantir qu'un des nombreux camions-relais de son réseau ne dépasse pas, à un moment du trajet, les seuils autorisés. En cas d'accident, les industriels tremblent à l'idée de voir leur responsabilité impliquée. Sur ce marché, qui concerne en France entre 35 000 et 45 000 envois mensuels, le système informatique du groupe Mory arrive à point nommé. (...)

La nouvelle est plutôt bien accueillie par les utilisateurs. « Après avoir longtemps 'dilué' le flux de colis de matières dangereuses dans le reste du trafic, les spécialistes de la messagerie prennent conscience qu'ils ne peuvent plus fermer les yeux sur les quantités de produits dangereux transportés », souligne le directeur technique d'un fabricant de produits de laboratoire. Mais le système de ne semble pas faire d'émule. (...)»

ATTIRER ET FIDÉLISER LES CONDUCTEURS DANS LE TMD : LES PISTES DE SOLUTION EXISTENT, AU NIVEAU DE LA BRANCHE ET À CELUI DES ENTREPRISES

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit et analysé les opinions, les arguments et les comportements des conducteurs routiers du TMD. L'approche qualitative retenue pour le processus d'enquête, ainsi que les premières réactions des professionnels du secteur face à nos hypothèses, nous font penser que les constats et les interprétations que nous en donnons ne doivent pas être trop éloignés de la réalité vécue sur le terrain.

A cet égard, l'identification de diverses lignes de partage, entre les conducteurs routiers du TMD les plus expérimentés et les plus jeunes, de même qu'entre les conducteurs exerçant à plein temps dans le TMD et ceux qui sont dans le 'colisage', nous paraît devoir être prise en compte au moment de formuler les pistes susceptibles de permettre à la profession d'atteindre ses objectifs en matière de recrutement et de fidélisation des conducteurs.

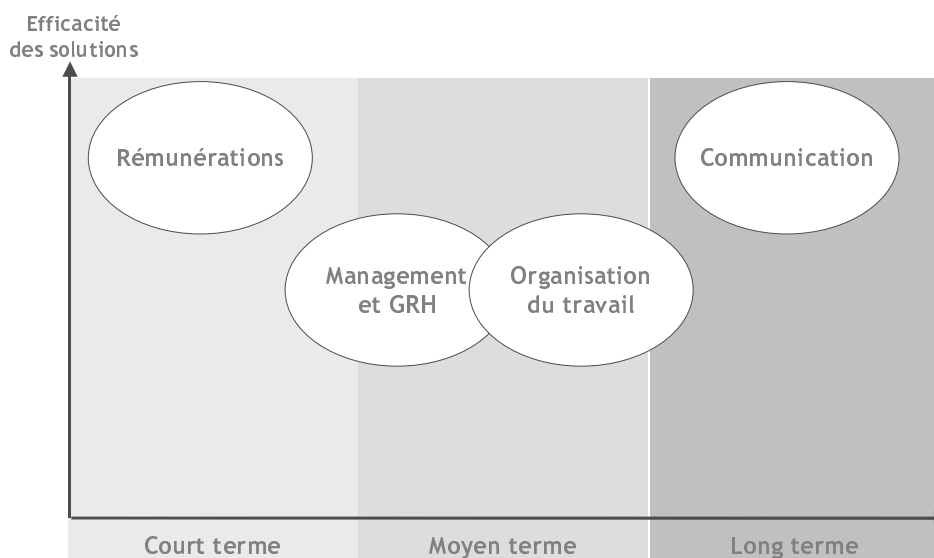
Les préconisations que nous formulerons dans ce chapitre peuvent être classées selon plusieurs axes correspondant à des registres complémentaires.

- Les aspects matériels et les aspects symboliques ;
- Le niveau de la branche professionnelle et celui du fonctionnement des entreprises ;
- L'individuel et le collectif ;
- Le court terme et le moyen terme ;

Le fil conducteur que nous suivrons répond à une double logique :

- D'un côté, les pistes de solutions seront présentées par grands domaines d'action : rémunération, management et gestion des ressources humaines, organisation du travail, communication ;
- D'un autre côté, la rapidité de mise en œuvre des solutions sera privilégiée : on commencera par les mesures dont l'effet positif est susceptible de se manifester à court terme, pour finir par les actions demandant une période plus longue pour mobiliser tout l'impact qu'on peut en attendre.

Le tableau ci-après synthétise cette double logique.



Agir sur les rémunérations

Le premier levier d'action mis en évidence par l'enquête de terrain est celui des rémunérations. Les discours des conducteurs routiers du TMD, 'professionnels' ou occasionnels, sont convergents sur l'importance prioritaire de ce domaine. Les commentaires des dirigeants d'entreprises (transporteurs ou chargeurs), des managers, des formateurs, que nous avons rencontrés vont dans le même sens, sans aucune ambiguïté.

Avant d'entrer dans une première esquisse de ce qui pourrait être mis en place pour aborder ce domaine, nous pensons cependant utile de formuler une remarque préalable. Bien souvent, les acteurs sociaux confrontés à des problèmes de fonctionnement, de motivation, de turnover, etc., évoquent en priorité les aspects les plus matériels de reconnaissance du travail : une augmentation de salaire, une nouvelle prime et les difficultés seront bientôt surmontées. Or, dans bien des cas, l'intervenant extérieur, après avoir enquêté sur le terrain, est - paradoxalement - amené à relativiser l'efficacité de ce levier d'action. Les questions posées, si elles s'expriment immédiatement dans ce registre, ne seront pas résolues par ce seul moyen. D'autres aspects, tout aussi importants, comme l'évolution des professionnalités, ou l'adaptation des organisations ou des modes de management, sont en cause. Sans nier l'impact des éléments liés à la rémunération, force est de constater que les problèmes ressurgissent, pratiquement dans les mêmes conditions, une fois dissipée la satisfaction d'une revendication facile à formuler - l'argent.

S'agissant du recrutement des conducteurs routiers du TMD et de leur fidélisation au sein des entreprises qui les emploient, ces observations

semblent largement perdre de leur pertinence. Les registres complémentaires d'action (organisation, management, communication) devront certes être mobilisés - on le verra dans les pages qui suivent - : pour autant, on peut être certain que si la profession n'aborde pas le thème des rémunérations en priorité, elle n'obtiendra pas de résultats durablement satisfaisants.

- Un dirigeant d'entreprise
 - « *Tant que ce n'est pas du conventionnel, applicable à tout le monde, l'entreprise n'a pas de raisons de bouger, car la compétition est féroce.* »

Ce type de propos entendus à de nombreuses reprises pourraient avoir une double signification :

- Même si certaines entreprises ont engagé des politiques volontaristes en matière de gestion des ressources humaines, y compris en ce qui concerne les rémunérations, la très large majorité des dirigeants du TMD n'agira dans ce domaine qu'à la condition que la branche professionnelle ait fixé des règles du jeu quasiment obligatoires pour toutes les entreprises ;
 - Si, pour les raisons qui viennent d'être évoquées, tout ce qui concerne le salaire de base relève du niveau de la branche, en revanche, ce qui relève de la fidélisation est certainement du niveau de l'entreprise - même si la branche a également ici un rôle à jouer comme nous l'indiquerons dans les pages qui suivent.
- ♦ **Décider une mesure - non demandée mais attendue : un écart, limité mais significatif, dans la rémunération proposée**

En tant que piste de solution, le domaine des rémunérations s'ouvre sur un paradoxe : c'est un thème cent fois cité comme la clef d'une amélioration des difficultés de gestion du secteur ; mais c'est un thème dont personne ne pense que la profession l'inscrira à son calendrier pour une étude sérieuse à court terme. Ce scepticisme comporte une conséquence curieuse : agir sur les rémunérations est une mesure non demandée et pourtant... très attendue.

Concrètement, deux orientations pourraient être envisagées.

Aborder la question du "vrai" prix du transport

Comme dans d'autres secteurs du transport, le décodage de la feuille de paie de l'opérateur qui fait la production de la prestation, à savoir le conducteur, n'est pas immédiat. La complexité de la réglementation sociale de notre pays et l'addition de diverses primes au salaire de base constituent au moins deux raisons qui se conjuguent pour un même résultat : l'affichage de ce que gagne réellement un conducteur routier du TMD est loin d'être évident.

Ce premier facteur de flou est probablement accru par un discours volontiers relayé - non sans raison - par les employeurs : la compétition est si intense que le poste des rémunérations représente un élément stratégique dans la gestion de l'entreprise. On ne saurait donc être trop transparent sans risques : tout ce qui relève de l'économique, et donc du commercial, est réservé à une diffusion limitée. D'une certaine façon, nous nous sommes heurtés à cette logique dans nos difficultés d'accès à des informations chiffrées pour cette étude (cf. *Et pourtant, une rémunération qui ne traduit pas la spécificité des métiers du TMD*, page 32).

Dans ce contexte, la profession ne devrait pas hésiter à s'engager dans un travail d'objectivation des questions liées aux rémunérations. Il s'agirait de se donner les moyens de répondre à des interrogations simples :

- *Qui (à plein-temps, en occasionnel), gagne combien, suivant quelle décomposition (salaire de base, primes), pour combien d'heures (de jour, de nuit), au bout de combien de temps, dans quels métiers du TMD, etc.*
- *Quel taux de turn-over (actuellement, en tendance), quel taux et quelles natures d'accidents du travail, etc.*
- *Quels besoins estimés en conducteurs, dans quelles activités, etc.*

Ce registre d'action permettrait également que transporteurs, chargeurs et clients des chargeurs, prennent ensemble acte du lien qui existe entre, d'une part, la sécurité et la qualité des prestations, et, d'autre part, le professionnalisme des conducteurs et celui des entreprises qui emploient ces derniers.

Accepter de payer un juste prix, c'est à dire le 'vrai' prix du transport, suppose d'évoluer à l'intérieur de deux lignes de démarcation : un prix trop faible, et c'est la motivation des conducteurs ainsi que la rentabilité des transporteurs qui sont menacées ; un prix trop élevé, et ce sont les limites économiques d'un marché qui reste très concurrentiel, et bien entendu ouvert à nos voisins, qui sont atteintes.

Si ce travail d'objectivation des questions liées aux rémunérations était entrepris, il aurait de surcroît une valeur pédagogique et un impact direct en matière de communication sociale.

Prendre en compte des opinions très généralement réalistes
quand à ce qu'on peut attendre de la profession
en matière de rémunérations

Sans attendre les résultats de l'étude quantitative dont on vient de dresser un rapide cahier des charges, il est utile de réfléchir sur l'articulation des deux remarques suivantes :

- En premier lieu, reconnaître la qualification et les compétences 'TMD' par une rémunération spécifique mensuelle constituerait une orientation dont on voit bien qu'elle répondrait à de nombreuses analyses mises en lumière par l'enquête de terrain ;
- En second lieu, l'ensemble des personnes interrogées durant l'enquête ont formulé des réponses convergentes, exprimées de façon assez réaliste : agir de façon significative sur les rémunérations, ce serait par exemple marquer un écart de rémunération de l'ordre de 10 % par rapport aux autres métiers du TRM. Entre 500 F et 1 000 F de plus par mois (le franc semble plus parlant, même si le milieu n'a évidemment eu aucune difficulté particulière pour le passage à l'euro), soit entre 76 et 152 € de plus par mois, voilà qui semblerait de nature à attirer et à fidéliser de nouveaux conducteurs routiers dans le TMD.

On s'étonnera peut-être qu'un intervenant extérieur, pourtant informé des différents relèvements de salaire, intervenus directement (taux horaire) ou indirectement (travail de nuit) dans la profession depuis quelques années, se permette de qualifier de 'réaliste' une hausse de l'ordre de 10 % de l'un des postes les plus importants dans la gestion des entreprises du TMD...

En réalité, on aura compris notre propos :

- D'une part, nous n'avons pratiquement jamais obtenu de façon spontanée une suggestion chiffrée avec précision ; il nous a toujours fallu pousser nos interlocuteurs dans leurs retranchements pour avoir une idée de leurs représentations de ce que serait un écart incitatif en matière de rémunération - comme si exprimer une demande précise était inutile, ce qui traduirait bien une attitude générale de réalisme fortement teinté de scepticisme ;

- D'autre part, dans un milieu caractérisé à la fois par une culture économique très succincte et par des discours collectifs qui n'excluent pas les faciles 'effets de manche', la somme de 1000 F par mois - la moitié étant le plus souvent déclarée acceptable... - paraît traduire une certaine modération dans l'expression de la demande : dans un contexte d'enquête, il n'aurait pas été difficile de produire des chiffres sensiblement plus élevés, ne serait-ce que par provocation ; le fait qu'il n'en ait rien été nous fait penser qu'il s'agit là d'une forme de réalisme.

Au cours d'un entretien, une précision supplémentaire nous a cependant été donnée, concernant les conducteurs 'occasionnels' du TMD : le système dit du 1/21^{ème} devrait être appliqué, pour que la majoration prenne effet au delà d'un certain nombre de jours travaillés dans une activité du TMD.

♦ **Reconnaître différents degrés de responsabilités dans les métiers du TMD**

Toujours sur le plan des rémunérations, deux autres pistes de réflexions pourraient être explorées.

Marquer l'écart entre le conducteur débutant et le conducteur chevronné

Aujourd'hui, il n'y a pratiquement pas d'écart entre un conducteur routier du TMD débutant et un conducteur expérimenté du TMD : ce constat, que nous avons rapporté dans les chapitres précédents, était la plupart du temps exprimé en tant qu'anomalie dans le système de gestion des ressources humaines.

Cette question pourrait être abordée en liaison avec un point qui sera évoqué dans les pages qui suivent (cf. les parcours professionnels, page 76).

Moduler en fonction des métiers du TMD

Le TRM, qui n'est pas lui même homogène (messagerie, transports par lots, etc.), fonctionne différemment du TMD. Le TMD, à son tour, comporte des différences importantes suivant les produits transportés et les techniques mises en œuvre.

Il pourrait se révéler attractif pour les conducteurs de distinguer des niveaux de rémunération (prime) liées aux caractéristiques propres des métiers du TMD. Cette différenciation serait sans doute socialement acceptable - on se réfère ici à nos analyses selon lesquelles de nombreux

conducteurs ne voudraient en aucun cas (même avec beaucoup plus de rémunération) exercer le métier de certains de leurs collègues. D'autre part, au plan économique, le prix accordé pour le transport n'est pas toujours le même - ainsi, par exemple, il semble que la 'chimie' soit mieux payée que le 'pétrole' (utilisation de véhicules spéciaux, recours à des citernes inox particulières, recherche de certains profils de conducteurs).

La limite des réflexions suggérées ici serait de prendre garde à ne pas créer d'obstacles qui freineraient tant la mobilité que la polycompétence des conducteurs routiers du TMD, éléments indispensables à la performance des entreprises du transport.

Faire évoluer les modes de management et de gestion des ressources humaines

On vient de l'indiquer : le levier des rémunérations sera probablement plus facile à utiliser dans les entreprises si une initiative de la branche professionnelle donne la bonne orientation initiale. On pourrait presque dire l'inverse de l'évolution des modes de management et des nécessaires inflexions dans la gestion des ressources humaines : les initiatives appartiennent ici aux entreprises, la branche pouvant jouer un rôle de consolidation plus que d'impulsion.

Trois orientations pourraient être favorisées, concernant le processus de recrutement, les formes de reconnaissance, les parcours professionnels des conducteurs. Ces trois pistes seront successivement examinées.

♦ **Innover dans le processus du recrutement**

À la demande de la Sous-Direction du Travail et des Affaires Sociales de la Direction des Transports Terrestres du Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement, *Bernard Brunhes Consultants (BBC)* a récemment réalisé une étude intitulée : « *Les solutions innovantes pour améliorer le recrutement des conducteurs routiers de marchandises* » (Recommandations 1^{er} octobre 2001, Claire Blanchon, Soizic Leclercq, Guillaume Lainé, Jean-François Révah).

Cette étude avait plusieurs objets :

- recenser au niveau national l'essentiel des initiatives, des innovations, des exemples de mobilisation forte des acteurs locaux et professionnels visant à remédier aux difficultés de recrutement des conducteurs routiers de marchandises ;
- analyser les leviers d'action mobilisés par les différents acteurs ;

- évaluer les grands types de solutions mises en œuvre ;
- formuler, à l'issue de l'étude, des recommandations à destination des différents acteurs (pouvoirs publics, fédérations professionnelles patronales, employeurs) propres à les aider à concevoir et mettre en œuvre des solutions innovantes au problème de pénurie de conducteurs routiers ;

On voit que le thème, large, de cette étude n'est pas sans rapport avec la mission que nous a confiée le CIFMD. Dans notre rapport, nous ne reprendrons pas les résultats de l'étude BBC (elle est téléchargeable : <http://www.brunhes.com/EtudLigne/Etudes/RecrutementConducteur/RecrutementConducteur.htm>). On en rappellera seulement les grandes têtes de chapitres (des 'monographies d'initiatives innovantes' sont également disponibles dans l'étude BBC).

- Mettre en place une démarche de conduite de projet impliquant les acteurs locaux
 - Deux étapes préalables indispensables : identifier des porteurs du projet et mobiliser l'ensemble des acteurs locaux ; identifier les origines locales des difficultés de recrutement pour mieux cibler les solutions ;
 - Définir et engager un plan d'action : identifier les solutions à mettre en œuvre en fonction des origines locales du problème, à l'aide de l'inventaire des initiatives déjà expérimentées ; définir et engager un plan d'actions coordonnées ;
- Encourager les initiatives simples
 - 'Les initiatives les moins complexes ne sont pas forcément les moins efficaces' ; développer les initiatives visant à assurer le lien entre un vivier de main d'œuvre et des employeurs ; développer les initiatives visant à instaurer de nouvelles méthodes de sélection de salariés ;
- Privilégier une approche globale dans les initiatives plus complexes
 - Communiquer pour attirer les candidats ; élargir et fiabiliser la sélection des candidats ; privilégier les cursus de formation alliant la pratique à la théorie pour mieux répondre aux besoins exprimés ; accompagner les futurs salariés pour assurer leur bonne intégration ;

Pour ce qui concerne le TMD, il nous semble pertinent d'insister sur deux points spécifiques du processus de recrutement : la diversification des 'viviers' de conducteurs, la recherche de nouveaux partenariats.

Tirer parti des changements techniques et organisationnels du secteur pour diversifier les populations recherchées

Au cours de l'enquête, de nombreux responsables d'exploitation, ainsi que des conducteurs, ont insisté sur les modifications organisationnelles vécues sur le terrain. Un fait semble notamment ressortir, qui pourrait comporter des conséquences favorables en termes d'attractivité du secteur du TMD : les plages horaires de livraison se sont, d'une part, beaucoup étendues et, d'autre part, beaucoup diversifiées.

On nous a ainsi affirmé à plusieurs reprises, exemples à l'appui, qu'il est aujourd'hui parfaitement possible de mieux s'organiser au plan personnel que par le passé - évidemment en dehors d'un horaire strict de bureau. Ce premier facteur est certainement de nature à favoriser la recherche de candidats dans des populations jusque là peu sollicitées par la profession.

Au premier rang des nouveaux publics qui pourraient être 'démarchés', les femmes représentent un potentiel important : on a déjà relevé dans les pages précédentes que - pour faire court - la conduite des véhicules est de mieux en mieux assistée et que les opérations de manœuvre, de chargement et de déchargement ne mobilisent plus une force physique importante.

Du reste, sur ce dernier aspect, les témoignages recueillis suggèrent au contraire que les recommandations ergonomiques, favorisant les bonnes postures, sont surtout mises en pratique par les femmes conductrices, particulièrement attentives à compenser intelligemment ce qui pourrait apparaître comme un handicap physique.

Les enquêtes auxquelles nous avons fait allusion dans la première partie de cette étude citent également l'emploi des femmes comme moyen de résoudre les difficultés de recrutement du secteur. Ainsi, par exemple, dans l'enquête « Conducteur routier » d'octobre 2001, réalisée pour l'Observatoire Social des Transports de Basse-Normandie,

- Plus des trois quarts des chefs d'entreprise déclarent que l'emploi de femmes en tant que conducteur routier peut probablement ou certainement être développé (page 31) ;
- Indiquant qu'ils sont pour les trois quarts d'entre eux associés aux décisions de recrutement des conducteurs, les exploitants estiment à 86 % que l'emploi féminin de conducteurs routiers peut être développé (page 68) ;
- Près des trois quarts des conducteurs estiment que l'emploi de femmes en tant que conducteur routier peut être développé (page 100) ;

- Les conducteurs routiers ayant quitté le métier estiment que le métier est accessible aux femmes « à condition de changer les comportements ou mentalités des hommes » (page 118) ;
- L'enquête quantitative auprès du grand public fait ressortir que si près de 90 % des enquêtés estiment que le métier de conducteur routier est un métier difficile, voire très difficile, physiquement, ils sont néanmoins 95 % à penser que le métier de conducteur routier peut être exercé par des femmes (page 147) ;
- Enfin, les participants à la table ronde 'vecteurs d'image' pensent qu'il est possible pour une femme d'exercer le métier de conducteur routier mais ne le lui conseillerait pas (page 174) et que les patrons sont plutôt réticents pour employer une femme (page 175) ;

Les deux derniers paragraphes montrent qu'un important travail de communication est nécessaire pour favoriser la mise en œuvre d'une orientation qui paraît aujourd'hui naturelle aux acteurs concernés au premier chef. Resterait sans doute à demander directement à un échantillon de femmes ce qu'elles en pensent elles-mêmes... Des témoignages concrets de conductrices, toujours très minoritaires mais un peu plus nombreuses qu'il y a quelques années, seraient sans doute utiles pour leur faire savoir qu'il y a là un métier beaucoup plus accessible et valorisant qu'elles ne pourraient spontanément le penser.

Instaurer de nouveaux partenariats

L'étude BBC précitée fait apparaître qu'en matière de partenariat, des solutions innovantes existent, qui donnent des résultats modestes mais encourageants (avec des entreprises d'intérim, avec des centres de l'Armée, etc.).

Concernant le TMD, nous avons évoqué avec la Direction des Centres et Établissements de l'AFT-IFTIM la possibilité d'étudier et de mettre en œuvre un projet qui consisterait à sensibiliser aux métiers de conduite du TMD des jeunes en formation au sein du système éducatif. Avec 70 sections spécialisées dans la conduite du transport routier, ce sont près de 2 500 jeunes qui cherchent à entrer dans cette filière de formation. Cependant, la déperdition est importante puisque seuls 40 % de ces jeunes deviennent effectivement conducteurs.

La diffusion d'un 'message TMD' pourrait vraisemblablement comporter un impact fort au cours de la deuxième année du cursus. Une politique de communication spécifiquement conçue à l'intention des établissements scolaires concernés pourrait assez facilement permettre

de faire connaître les points forts du TMD quelques mois avant que les jeunes ne décident de leur orientation. Organisées localement, au plus près des établissements, avec le concours de transporteurs, de chargeurs, et de conducteurs en exercice, ces manifestations viendraient utilement rejoindre les trois à quatre cents événements de ce type auxquels l'AFT-IFTIM participe chaque année.

Comme dans le transport public de voyageurs - en l'occurrence sur le thème de la sécurité - la participation de conducteurs à ces actions de communication seraient très certainement jugées valorisantes par ceux ou celles qui y consacraient quelques heures par an.

La réalisation de ce type de projet implique la mobilisation d'instances spécifiques (par exemple, le conseil d'orientation dans les lycées) ou d'acteurs particuliers (par exemple, les vingt Délégués régionaux de l'AFT-IFTIM). Pour explorer l'intérêt de cette orientation, une première expérimentation pourrait être mise en place.

Cette piste de solution nous semble d'autant plus réaliste qu'au cours de l'enquête de terrain nous avons rencontré au moins un responsable d'exploitation qui avait déjà un partenariat en projet avec un lycée dans le but de susciter des vocations spécialisées : ce projet, non encore abouti, est construit sur un retour d'investissement très différé puisque le conducteur potentiel ne pourra entrer dans l'entreprise qui prend cette initiative qu'après deux ans d'activité citerne plus classique. C'est dire la prise de conscience qu'une partie au moins des problèmes de recrutement ne pourra être résolue que dans le moyen terme.

♦ Diversifier les formes de reconnaissance

Répondre à une forte attente en reconnaissant des compétences professionnelles spécifiques par une appellation appropriée : "citernier", etc.

Tout au long de l'enquête, de nombreux conducteurs nous ont pris à témoin : alors qu'ils sont spécialisés dans une activité très particulière, exercée à la suite d'un choix délibéré, leur bulletin de salaire, porteur de leur identité professionnelle, ne fait aucune allusion au TMD.

A chaque fois, c'est une sorte de revendication identitaire qui s'exprimait : le bulletin de salaire devrait mentionner une appellation spécifique, attestant qu'on a affaire à un conducteur hautement qualifié, dûment habilité pour toutes sortes d'opérations concernant le transport de matières dangereuses.

Pour certains, la dénomination pourrait être générale, comme 'conducteur de matières dangereuses' ; pour d'autres, elle pourrait être plus précise, suivant les métiers, comme « citernier », par exemple.

Quelle que soit la solution retenue, il nous semble qu'elle viendrait fournir une reconnaissance symbolique attendue par les conducteurs du TMD. Bien entendu, cette 'réforme' ne pourrait probablement pas avoir lieu sans que les éléments évoqués dans le chapitre consacré aux rémunérations n'aient été traités au préalable.

♦ **Organiser des parcours professionnels dans le TMD**

Imaginer une dynamique de carrière professionnelle
à l'intérieur d'une entreprise

Les propos recueillis pendant l'enquête ne laissent pas de place au doute : les conducteurs d'aujourd'hui aimeraient qu'on leur propose les étapes d'un avenir professionnel. Or, il semble bien que ni les transporteurs, ni les chargeurs - dont ce n'est évidemment pas le rôle direct - ne savent généralement pas décrire une dynamique de carrière professionnelle pour les conducteurs du TMD qui travaillent pour eux.

Dans les années 1970, de nombreux conducteurs envisageaient de se mettre à leur compte : cette orientation semble moins fréquemment évoquée aujourd'hui en raison des nombreuses transformations du marché et des modes d'exploitation. Dans les grandes entreprises, une fois atteint les 40-45 ans, les conducteurs voyaient s'ouvrir plusieurs évolutions possibles devant eux, tels que chef de quai, affréteur, employé de la DRH, moniteur, tuteur, voire agent de maîtrise. Aujourd'hui, il se pourrait que de nombreux conducteurs aient tendance à considérer que la seule évolution possible dans leur entreprise concerne leur rémunération ; ils pourraient également désinvestir leur métier au profit d'autres domaines plus personnels.

On aborde bien ici une question clef de la gestion des ressources humaines. Cette question est d'autant plus cruciale que - tout le monde s'accorde là-dessus - le conducteur souffre d'un grand besoin de reconnaissance professionnelle : enfermé dans la cabine de son tracteur, il apprécie certes l'autonomie qui lui reste en dépit des évolutions organisationnelles et techniques ; cependant, le fonctionnement socio-organisationnel de l'entreprise accentue sa solitude ; par ailleurs, si ses relations avec les clients sont riches, elles sont souvent difficiles.

Or, l'esquisse d'une carrière constitue le moyen par excellence de reconnaître une professionnalité et son évolution positive, c'est-à-dire la maîtrise de compétences acquises avec l'expérience - compétences qui soutiennent et renforcent une identité professionnelle.

La modernisation du véhicule et l'importance accrue des relations commerciales ont relégué au second plan les aspects techniques les plus traditionnels du métier et valorisé de nouvelles compétences relationnelles et organisationnelles du conducteur. A condition d'identifier précisément ces dernières, pourquoi ne pas les insérer dans un dispositif de déroulement de carrière? Ce serait le moyen de reconnaître les compétences acquises avec les années.

Des actions dans ce sens comporteraient certainement un impact sur la fidélisation des conducteurs qui, parmi les motifs de mécontentement, citent souvent le fait que les augmentations de niveaux sont très rares ; qu'elles s'arrêtent au bout de quinze ans de métier, alors que leur carrière est généralement loin de s'achever ; et, que, entre ouvriers et employés, il existe écart de traitement, difficile à justifier, qui joue en défaveur des conducteurs.

Un nouveau système, concernant le barème d'ancienneté et/ou la trajectoire professionnelle dans son ensemble, semble donc indispensable pour redonner une dynamique positive aux conducteurs et valoriser leur métier et leurs savoir-faire.

Pour toutes ces raisons, la profession pourrait favoriser à la fois une réflexion au niveau de la branche et des réalisations au niveau des entreprises au sujet d'une meilleure prise en compte des qualifications des conducteurs routiers du TMD.

La validation des acquis professionnels (VAP), devenue récemment la Validation des acquis par l'expérience (VAE) ouvre des perspectives intéressantes et assez directement opérationnelles ainsi que le montre l'expérimentation dans laquelle s'est lancée la plasturgie (cf. la revue *Entreprises et Carrières*, n° 631/632 de juillet août 2002).

Développer l'axe de la polycompétence à l'intérieur d'un métier du TMD

En complément de la piste précédente, des réflexions pourraient explorer les modes de formalisation de l'axe de la polycompétence à l'intérieur d'un métier du TMD. Dans la chimie, par exemple, il y a plusieurs métiers de conducteurs routiers - selon que l'est habilité à transporter des produits blancs (soude, solvant) ou des gaz. Des passerelles pourraient être construites pour favoriser ces passages.

Faire évoluer l'organisation du travail et tirer parti des nouveaux outils télématiques

En liaison avec les domaines des rémunérations et du management, la façon de faire vivre l'organisation constitue une autre ressource pour résoudre des difficultés concernant la motivation, et donc la fidélisation, des conducteurs routiers du TMD. Pour un meilleur fonctionnement de l'organisation, deux pistes nous semblent pouvoir être envisagées.

- ◆ **Instaurer des retours d'expérience systématiques avec le transporteur mais aussi avec les chargeurs**

Généraliser les réunions conducteurs - chargeurs - employeurs

Dans l'exposé des résultats de l'enquête, nous avons eu l'occasion d'insister sur les raisons qui font qu'il est important d'associer, chaque fois que cela est possible, les conducteurs routiers du TMD à l'exploitation de l'activité.

Nous avons montré pourquoi les transporteurs devraient très généralement chercher à modifier leurs pratiques (cf. *Chez les transporteurs : des lacunes dans le management*, page 50) et comment les chargeurs avaient développé d'heureuses initiatives dans ce domaine (*Chez les chargeurs : des pratiques innovantes ou « nécessité fait loi »...*, page 52).

Il serait certainement utile de reprendre ces réflexions pour tenter de les systématiser, de les consolider, et de les diffuser dans le milieu professionnel.

L'enjeu paraît d'autant plus crucial que les bonnes pratiques qui ont été relevées concernent aujourd'hui surtout les conducteurs dédiés à une grande marque, pratiquement employés à l'année et bénéficiant dans ce cadre des innovations en cours de développement. Mais, nombreux sont les autres conducteurs, 'chauffeurs spots' ou conducteurs employés par de plus petites structures, à l'écart des points de modernisation de la profession.

Développer le rôle particulier des conseillers à la sécurité

En liaison avec l'orientation précédente, il semble, vu de l'extérieur, que le rôle des conseillers à la sécurité pourrait être valorisé et étendu. Prenant le relais des formateurs d'entreprise, ou des Responsables Assurance qualité, ils pourraient avec bonheur mobiliser les ressources

du réseau CIFMD pour animer des réunions, diffuser une culture d'entreprise insistant sur les liens entre sécurité et professionnalisme des conducteurs, etc.

Concrètement, des réunions pourraient être organisées autour de sujets chroniques (la gestion de la fatigue du conducteur, par exemple) ou plus conjoncturels (comment et pourquoi un changement organisationnel chez un chargeur, par la diminution du nombre de ses régions d'exploitation, s'est accompagné d'une perte de repères et d'une multiplication des incidents de sécurité, par exemple).

♦ Lutter contre l'isolement et le sentiment d'abandon

On aborde ici des questions psychosociologiques liées aux caractéristiques des situations de travail que vivent les conducteurs routiers du TMD. Dans des travaux précédents, notamment dans l'étude « *Demain, les routiers* », nous avons analysé ces problématiques. Les conclusions sont également applicables au TMD : aussi ne développerons nous que deux points qui pourraient être spécifiques à cette activité.

Prendre en compte la question des temps d'attente et se servir de la télématique pour poser et résoudre les problèmes rencontrés

On a posé dans les chapitres précédents que la question des temps d'attente : les conducteurs routiers du TMD ne les apprécient pas et, de surcroît, ces temps improductifs nuisent à l'optimisation de la « supply chain ».

Un certain nombre d'interlocuteurs ont insisté sur les apports possibles des nouvelles technologies pour améliorer le traitement de ces difficultés.

Ainsi, par exemple, la télématique permet de suivre par satellite la progression de l'activité du conducteur routier du TMD et de calculer les coûts des différentes étapes : si cela permet d'accélérer la facturation, ces nouvelles technologies mettent aussi à disposition des exploitants des éléments permettant de faire pression sur les acteurs de la chaîne du transport, notamment aux points de chargement et de déchargement.

Une nouvelle façon de traiter les temps d'attente pourrait donc être expérimentée avec ces nouveaux outils - il faudrait, bien sûr, associer directement des conducteurs à ces expérimentations.

Généraliser - et mutualiser ? - les services Assistance aux conducteurs "24 heures sur 24"

Nous avons déjà évoqué (page 52) l'intérêt de la mise en place d'un service « Logistique 24 sur 24 » : un opérateur, au bout d'un numéro de téléphone unique et qui ne change pas, répond en permanence, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, à une moyenne de cent appels de conducteurs par mois.

Ces types de services devraient pouvoir être développés car ils répondent à un vrai besoin, tant au plan opérationnel (trouver des relais et des solutions aux problèmes rencontrés) que psychosociologique (sentiment d'abandon du conducteur par l'entreprise, notamment à certaines heures de la soirée, de la nuit, et du petit matin).

Il pourrait être intéressant d'étudier une hypothèse dans laquelle ce type de service serait mutualisé entre différentes grandes structures. Cela permettrait peut-être de développer d'autres services annexes, répondant également à des besoins spécifiques des conducteurs routiers du TMD.

Pour aller dans ce sens, et pour renforcer le sentiment positif d'appartenance à un milieu professionnel particulier, le CIFMD, ou plutôt l'ATMD (Association française du Transport routier de Matières Dangereuses), pourrait envisager de prolonger ce service par la mise en place d'un véritable 'Club ATMD' : rendant des services concrets et valorisant les identités professionnelles, ce 'Club' pourrait faire l'objet d'une première étude de faisabilité.

Valoriser l'image du secteur professionnel

Avec la recommandation qui vient d'être évoquée, on est entré dans le domaine de la communication. Cet axe, le dernier que nous évoquerons dans cette étude, s'impose pour plusieurs raisons complémentaires :

- en premier lieu, on a vu dès les premières remarques restituant les perceptions dominantes sur le terrain que le TMD et ses métiers sont perçus comme peu connus, voire très méconnus, et, en tout état de cause, pas reconnus du tout ;
- d'autre part, l'image générale du TRM dans le grand public, nuancée mais finalement peu favorable, n'est pas sans impact sur le TMD ; on peut même penser que l'opinion publique, sollicitée d'une manière très particulière par les médias (clandestins, accidents, catastrophes, etc.), est mal préparée à comprendre

l'ensemble des subtilités qui marquent un milieu aussi complexe que le TMD.

S'agissant de communication, on peut penser à agir sur trois axes : la régulation de la chaîne du transport ; le professionnalisme des acteurs ; la 'labellisation' des bonnes pratiques observables dans le secteur professionnel.

♦ Réguler la chaîne du transport

Faire face ensemble aux fluctuations du marché

- Un responsable d'exploitation
 - « *Lorsque les prix et les coûts baissent, tout le monde baisse, y compris, bien sûr, le prix du transport : sauf que si cette spirale baissière ne s'arrête pas, les entreprises de transport seront rapidement dans l'impossibilité de garder de vrais professionnels chez les conducteurs routiers du TMD. »*

Ce raisonnement nous a été tenu à plusieurs reprises par des dirigeants d'entreprise, des responsables d'exploitation et des syndicalistes. A chaque fois, l'impact sur l'image du secteur nous a été décrit de la même façon : lorsqu'ils font face à des difficultés économiques, les transporteurs, situés à une extrémité de la chaîne du service, se retournent à leur tour vers le dernier acteur de cette chaîne, le conducteur. Dès lors, celui-ci risque de se sentir marqué par des conditions, peu valorisantes, de précarité.

Dans ce contexte, un certain nombre d'interlocuteurs ont souligné l'intérêt que la profession aurait de mieux réguler la chaîne du transport : si les chargeurs, leurs clients et les transporteurs s'engageaient, dans un charte, par exemple, à faire face ensemble, de façon coordonnée, aux fluctuations du marché, nul doute que la fiabilité de ce secteur professionnel serait encore mieux perçue, tant par le milieu que par ses observateurs. Un charte sur ce thème, témoignant des intentions et des efforts à moyen terme des acteurs concernés, ne manquerait pas de valoriser la profession au plan économique et social.

♦ Communiquer sur le professionnalisme

Valoriser la profession en termes de sécurité dans une campagne à double destinataire : le conducteur - actuel ou potentiel - à travers le grand public

Valoriser la profession en termes de sécurité : cet axe est bien sûr directement complémentaire de la suggestion précédente.

Les atouts ne manquent pas en la matière, ne serait-ce qu'en raison du paradoxe détaillé à plusieurs reprises dans la première partie de cette étude : les métiers du TMD sont très sécurisés - précisément à cause des risques... Le professionnalisme des entreprises, des procédures et des modes opératoires qu'elles développent, des acteurs qu'elles emploient, constitue une valeur très largement partagée.

Faire diffuser cette valeur pourrait représenter un axe de communication particulièrement efficace si l'on adopte la perspective d'un message à double destinataire.

Dans plusieurs cas, des réseaux de transport public de voyageurs de province ont en effet retenu une orientation de ce type et ont pu en mesurer les résultats positifs. En communiquant au grand public sur le professionnalisme de leurs conducteurs, elles ont fait 'd'une pierre deux coups' :

- Faisant mieux connaître, par campagne d'affichage sur les murs de la ville, leurs prestations et ceux qui sont au premier plan pour la réaliser, à savoir les conducteurs d'autobus, ces entreprises de transport public ont accru leur capital de notoriété et de sympathie,
 - auprès de leurs clients : les voyageurs se sont sentis concernés par le fait que l'institution mettent en valeur l'acteur d'entreprise dont ils se sentent le plus proches ;
 - auprès de leurs conducteurs : les conducteurs ont été très satisfaits de cette campagne publicitaire qui les mettait en scène dans un message perçu comme très valorisant pour leur métier - les conducteurs sont peu habitués à ce qu'on parle d'eux, surtout d'une façon aussi positive et aussi visible...

Pour ce qui concerne le TMD, une agence de communication, dont c'est le métier, pourrait faire des propositions sur cet axe : comment, et sur quels messages précis, la profession pourrait-elle se donner les moyens d'atteindre les conducteurs du TMD, actuels et potentiels, à travers une communication visant le grand public ?

Organiser une campagne nationale sur le métier de conducteur routier du TMD ne semble en effet pas hors de portée. Au cours de l'enquête, nous avons souvent entendu un discours du même type :

- « *De nombreux jeunes déclarent ne pas vouloir d'une vie de bureau ; pour des jeunes qui ont cette inclination, le*

TMD offre une réponse intéressante, dans des conditions de travail souvent plus fiabilisées que dans le TRM ; il faut valoriser cette image positive ; faire disparaître celle des 'Tarzans' qui bloquent les routes ; faire connaître l'expérience des conducteurs du TMD, qui sont satisfaits de leur métier ; etc. »

A cet égard, la presse professionnelle spécialisée (« Les Routiers », « L'Officiel des transporteurs »,...) pourrait également être considérée par la profession comme un vecteur de communication à privilégier.

- ♦ **Inventer un label CIFMD (ou ATMD) sur le thème : Professionnalisme et Sécurité**

Valoriser et faire connaître les 'bonnes pratiques'
des entreprises (transporteurs et chargeurs),
notamment dans la gestion des hommes

La recommandation précédente pourrait trouver un prolongement concret, et particulièrement visible, sous la forme d'un prix ou d'un label que la presse professionnelle, que nous venons d'évoquer, pourrait - avec d'autres partenaires, comme les assureurs - contribuer à faire connaître.

Ce projet d'un label spécifique TMD correspond à l'idée suivante. Un certain nombre de grands Groupes de chargeurs procèdent d'ores et déjà à des audits techniques réguliers des transporteurs avec qui ils ont développé des relations contractuelles.

Ainsi, par exemple, dans l'un de ces grands Groupes avec qui nous avons été en contact pour cette étude, la pratique de ces audits est formalisée comme suit :

- Audit de type 1 : au démarrage d'une nouvelle relation commerciale, il s'agit de la vérification de l'organisation, de la solvabilité, du sérieux commercial, etc., du transporteur ;
- Audit de type 2 : en situation normale, la vérification porte, une à deux fois par an, sur la réalisation des tournées, le comportement des conducteurs, le respect de la réglementation, les modes de facturation, etc. ;
- Audit de type 3 : il s'agit là d'un audit approfondi de sécurité, réalisé par le conseiller sécurité du chargeur ;

Les trois types d'audit s'appuient sur des documents formalisés, simples et clairs. Lorsque l'on étudie ces documents dans la perspective des thèmes de cette étude sur la gestion sociale des conducteurs routiers du TMD, on s'aperçoit que les aspects centrés sur les ressources humaines y sont assez limités. Quelques rubriques sont consacrées à des questions portant sur les formations, les habilitations, ou l'animation des conducteurs.

Sous l'égide du CIFMD, ou plutôt, de façon plus directement opérationnelle, avec un pilotage de l'ATMD, la profession pourrait très bien décider d'aller plus loin dans cette voie.

Une communication large pourrait en effet s'appuyer sur un événement périodique dont le but serait de valoriser et de faire connaître les 'bonnes pratiques' des entreprises du secteur, transporteurs et chargeurs, sur des déclinaisons du thème : « *Une 'bonne' gestion des hommes fait la performance des entreprises et la sécurité du TMD.* »

L'événement périodique pourrait s'appuyer sur la remise annuelle d'un prix, d'un trophée, ou d'un label, décerné par un jury soigneusement composé de façon à optimiser l'impact de la récompense. Choisis parmi des personnes représentant des chargeurs, des transporteurs (entreprises et/ou fédérations professionnelles), des assureurs, des formateurs, des spécialistes de la gestion des ressources humaines, peut-être également des secteurs de l'Administration (centrale ou régionale), les membres de ce jury auraient pour mission de mettre en lumière des pratiques innovantes valorisant le professionnalisme des acteurs du TMD.

Sans exclure l'exploit individuel, à mettre au crédit d'une entreprise ou d'un conducteur, le prix, ou le label, viserait à montrer comment les entreprises du TMD, et leurs conducteurs, font preuve, au quotidien, de cet indispensable professionnalisme, nécessaire au développement d'une activité elle-même irremplaçable pour la vie du pays.

En raison de certaines des analyses proposées dans la première partie de l'étude (cf. page 62), les activités du colisage pourraient faire l'objet d'un traitement particulièrement attentif - de façon à promouvoir les 'bonnes pratiques' qui existent bien évidemment dans ce secteur.

A cet égard, prix ou label, le propos de l'événement serait bien d'agir dans un double registre : la pédagogie, pour favoriser les 'bons' comportements ; la communication, pour soutenir et renforcer l'attractivité du TMD.