

TRANS FORMATION

Groupe Bernard Brunhes Consultants



Demain, les routiers

**L'impact des mutations
économiques et commerciales,
techniques, organisationnelles et sociales
sur les métiers des conducteurs du TRM**

Une étude prospective

9 février 2001

Jean-François Révah

Pierre Monnin

Cette étude a pu être réalisée grâce à l'appui financier des partenaires suivants :



AFT-IFTIM



AXA



CARCEPT Prévoyance



FNTR



PREDIT



RENAULT Véhicules Industriels

L'enquête de terrain et son exploitation ont été réalisées avec le concours de **Pierre Monnin** (*Groupe Bernard Brunhes Consultants*)

Table des matières

■ CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE, L'OBJET ET LA MÉTHODE DE L'ÉTUDE	7
Les hypothèses préalables	9
♦ Un secteur professionnel en pleine mutation, qui garde cependant une image très contrastée	9
♦ Des transformations sociales encore limitées, mais une évolution socio-technique complexe et particulièrement difficile à mener dans le cadre européen	11
♦ L'évolution du métier des routiers : une rupture annoncée	15
♦ La recherche de leviers de changement pour accompagner dans le temps une transformation en profondeur du métier des conducteurs	16
- Préparer une transformation du fonctionnement des entreprises	16
- Accompagner l'évolution des professionnalités	17
L'objet de l'étude	20
♦ <i>Le TRM entre le droit et les faits : un regard sur les réponses européennes (partie reportée en 2001)</i>	21
♦ Conflictualité et régulation sociale dans le TRM en France	21
♦ Besoins sociaux et attentes techniques des conducteurs routiers	21
La méthode	23
♦ Cinq principes méthodologiques	23
- Cadrer la recherche dans une orientation prospective stratégique	23
- Étendre la recherche sur plusieurs registres et passer d'un registre à l'autre	24
- Se donner les moyens de comprendre les systèmes d'interaction entre les acteurs	25
- Faire jouer l'extériorité mais impliquer les acteurs dans le processus d'étude	26
- Formuler des analyses étayées sur la prise en compte de la réalité des situations de travail et sur une certaine homogénéité des comportements et des opinions	27
♦ La réalisation d'une enquête qualitative construite sur une immersion dans les situations de travail réelles des principaux métiers des conducteurs routiers en France	29

- Le cadrage de la recherche et l'analyse documentaire 29
- La réalisation de l'enquête en France 29
- La formalisation et la discussion des résultats de la recherche 31

■ CHAPITRE 2 : « CANDIDE AU PAYS DES ROUTIERS » 32

Un paradoxe... et une chance inespérée 35

- ◆ Le métier des conducteurs routiers est difficile et mal considéré 35
 - Certes, les conducteurs routiers ne sont pas les seuls à exercer un métier caractérisé par des conditions de travail souvent difficiles 35
 - Pour autant, l'observation extérieure de leurs situations de travail fait effectivement ressortir une conjonction de facteurs lourds 35
 - ❖ *La charge physique est considérable, et les risques d'accidents non négligeables, notamment dans les opérations terminales* 35
 - ❖ *L'exercice de vraies responsabilités s'accompagne d'une forte charge mentale et psychique, qui provoque fatigue et stress* 37
 - De plus, les conducteurs routiers (et leur encadrement) pensent que leur secteur professionnel et leur métier sont mal considérés 41
 - ❖ *Au sein de leur entreprise, les routiers ne se sentent pas pris en considération en tant que professionnels alors même que leur identité professionnelle et leurs compétences sont attaquées par certaines des évolutions en cours* 41
 - ❖ *Hors de leur entreprise, les conducteurs entretiennent des liens complexes, et souvent négatifs, avec leurs partenaires externes (les clients, les usagers de la route)* 43
 - En définitive, les conducteurs intériorisent des représentations sociales négatives qu'ils vivent difficilement 48
- ◆ Or, malgré les apparences, le métier de conducteur routier reste motivant pour ceux qui l'exercent 49
 - Les critiques sur le milieu sont sévères ; pour nos interlocuteurs, elles rendent largement compte des difficultés de recrutement, voire de la désaffection pour le métier 49
 - ❖ *Les plus anciens expriment le sentiment d'une dégradation : pour eux, c'est pire qu'avant* 50
 - ❖ *Les plus récents dans le métier font part d'attentes et de besoins sociaux qui témoignent d'une évolution importante de la population des conducteurs* 52
 - Mais, pour les uns comme pour les autres, c'est le même plaisir et la même fierté d'exercer le métier qui l'emportent sur les inconvénients et les critiques 53
 - En définitive, nos interlocuteurs dressent un portrait sans concessions du métier et du milieu professionnel dans lequel il s'inscrit. Mais, et c'est le paradoxe, ils expriment en même temps

un profond attachement pour leur profession et un lien fort avec l'entreprise qui les emploie	54
❖ <i>Autonomie et capacité d'être seul</i>	55
❖ <i>Aventure au quotidien</i>	56
❖ <i>Travail bien fait</i>	56
❖ <i>Implication personnelle et prise d'initiatives</i>	56
❖ <i>Propreté et chasse au gaspillage</i>	57
❖ <i>Relation au camion et à la technique</i>	57
Une surprise... et un risque majeur	63
◆ Les entreprises du Transport Routier de Marchandises ont engagé une révolution technique et organisationnelle peu perçue de l'extérieur	63
- Plongé dans les situations réelles, l'observateur extérieur au milieu professionnel est immédiatement frappé par le décalage entre le fonctionnement des entreprises observées et les stéréotypes qui subsistent dans l'opinion publique et même dans des secteurs professionnels pourtant proches	63
❖ <i>Les matériels et les équipements mis à disposition des conducteurs pour leur travail témoignent d'une modernisation radicale du secteur professionnel</i>	63
❖ <i>Les modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises attestent d'une remarquable adaptation. Réactivité, flexibilité, compétitivité sont des mots d'ordre dont les effets sont en permanence perceptibles sur le terrain</i>	64
◆ Cependant, les entreprises du TRM hésitent devant l'inévitable évolution des modes de gestion des ressources humaines	69
- La modernisation sociale du secteur professionnel semble à peine avoir commencé : c'est la deuxième partie de la surprise	69
- Certes, on peut observer des pratiques qui montrent une prise de conscience	69
❖ <i>Les entreprises visitées cherchent à appliquer correctement de nouvelles règles du jeu dont les finalités ne sont pas vraiment contestées (respect des vitesses de circulation, respect des temps de travail et des repos)</i>	69
❖ <i>Les entreprises visitées savent mettre en œuvre une diversité de processus de communication informelle</i>	70
❖ <i>Les entreprises visitées ont commencé à développer des méthodes qualité associant parfois les conducteurs</i>	71
❖ <i>Elles professionnalisent les comportements des conducteurs en puisant dans la panoplie des outils de gestion de ressources humaines</i>	71
- Cependant, ces pratiques sont rarement intégrées dans une politique d'ensemble ; elles se révèlent insuffisantes face aux difficultés spécifiques d'un secteur professionnel très complexe	72

- Au contraire, les maladroites de management des entreprises du TRM s'accroissent sur deux axes majeurs : la revalorisation du professionnalisme et la construction de nouveaux modes de fonctionnement collectifs intégrant davantage les conducteurs	73
❖ <i>Absence de considération</i>	73
❖ <i>Non-reconnaissance du professionnalisme</i>	74
❖ <i>Mauvaise communication et faiblesses du management</i>	76
❖ <i>Absence de diffusion d'information économique</i>	77
❖ <i>Dialogue social institutionnel défensif</i>	78
❖ <i>Retards dans la mise en place d'une gestion globale des ressources humaines</i>	79
❖ <i>Absence de vision sur les méthodologies de conduite du changement</i>	79
❖ <i>Manque d'intégration de la formation à la vie de l'entreprise</i>	80
- Un regard psychosociologique sur les métiers de la conduite permet de mieux comprendre deux facteurs de risques particuliers	81
❖ <i>Une identité professionnelle déstabilisée</i>	82
❖ <i>La fragilité du lien social</i>	84

Une interrogation ... et un immense défi 88

◆ L'effet déstabilisateur de nombreux facteurs externes aux entreprises	88
- Le secteur professionnel - et donc le métier des conducteurs - va devoir affronter une nouvelle étape	88
❖ <i>L'harmonisation européenne : opportunité et contrainte</i>	88
❖ <i>Une accélération de la compétition internationale, une évolution lente des relations avec les chargeurs</i>	89
❖ <i>Les transformations imposées par le marché et les NTIC</i>	91
◆ L'urgence de mieux maîtriser les facteurs sur lesquels les entreprises peuvent agir directement	93
- Pour s'adapter à des facteurs de changement qui leur sont largement extérieurs, les entreprises doivent prendre l'initiative d'agir sur les quelques leviers qu'elles contrôlent : sauront-elles saisir l'opportunité de le faire en y associant les conducteurs ?	93
❖ <i>Passer d'une administration subie du social à une gestion volontariste de l'humain</i>	94
❖ <i>Manager les personnes et les collectifs</i>	95
❖ <i>Faire évoluer la formation</i>	100
❖ <i>Utiliser les NTIC comme levier de changement au sein des entreprises</i>	104
❖ <i>Améliorer la qualité du dialogue entre les partenaires sociaux, dans l'entreprise et au niveau de la branche professionnelle</i>	105

CHAPITRE 1 :

La problématique,

l'objet et la méthode de l'étude

« Mes yeux, trop habitués au spectacle journalier, trouvaient ordinaires, courants, des faits qui, pour un observateur passant quinze jours à bord, sont absolument extraordinaires. »

Jean RECHER, *Le grand métier – Journal d'un capitaine de pêche de Fécamp*, Plon, Coll. « Terre humaine », 1977, page 401.

« Rien ici ne saurait se substituer à l'observation directe : ni questionnaire – si précis fût-il -, ni récit d'informateur – quelle qu'en soit la fidélité. Car c'est souvent sous l'innocence d'un geste demi esquissé, d'une parole vite dite que se dissimule la singularité fugitive du sens, que s'abrite la lumière où prend vie tout le reste »

Pierre CLASTRES, *Chronique des Indiens Guayaki*, Paris, Plon, Coll. « Terre humaine », 1972, page 12), cité par Yvonne VERDIER, *Prestige de l'ethnographie*, in « L'esprit des lois sauvages », Paris, Editions du Seuil, 1987.

Les hypothèses préalables

Un secteur professionnel en pleine mutation, qui garde cependant une image très contrastée

Le transport routier de marchandises (TRM) constitue aujourd'hui un secteur professionnel marqué par les profondes transformations intervenues au cours des dix dernières années en France et en Europe. Ces transformations, nombreuses et diversifiées, ne vont pas manquer de se prolonger dans les années qui viennent.

Elles affectent pratiquement tous les registres de l'activité :

- Les modes d'organisation du marché (effets d'une adaptation continue du secteur aux besoins de la société : de la multiplication des véhicules légers permettant d'assurer les livraisons en ville jusqu'au développement du commerce électronique ; phénomènes de concentration industrielle et de délocalisation de la production) ;
- La sphère économique et financière (constitution rapide de grands groupes, exacerbation de la concurrence avec l'ouverture des frontières, évolution lente des relations entre les transporteurs et les « chargeurs ») ;
- La dimension organisationnelle de l'activité (recherche accélérée d'une amélioration de la productivité ; changement des méthodes de travail et développement des techniques et des services logistiques) ;
- Les équipements utilisés (arrivée de véhicules plus performants et plus confortables, introduction des nouvelles technologies de la communication et de l'information se traduisant par de nouveaux produits et nouveaux services associés à ces produits) ;
- Le contexte institutionnel (effets de la mise en œuvre du Contrat de Progrès de 1994, dimension de la réduction et de l'aménagement du temps de travail et des 35 heures en France, débats sur l'harmonisation de la réglementation en Europe) ;

Dans ce contexte de mutation rapide, l'image de la profession reste par contre très mal connue, traditionnelle, et pour tout dire, plus ambivalente que franchement positive. Si personne ne songe à contester ni le rôle global d'utilité publique ni les services rendus au quotidien par le TRM en termes d'échanges et de circulation des marchandises, en revanche la profession souffre incontestablement de stéréotypes d'autant plus tenaces que, d'une part, ils sont alimentés par des éléments de réalité régulièrement mis en évidence - et parfois déformés - par les médias, et que, d'autre part, ils sont souvent renforcés par une approche émotionnelle ou idéologique .

Parmi ces éléments, les préoccupations liées à l'environnement ou celles centrées sur la lutte contre l'insécurité routière se conjuguent avec les pénalisations provoquées par les conflits professionnels pour faire ressortir une image sociale en décalage avec un certain nombre d'aspirations sociétales du moment :

- Malgré les progrès déjà accomplis, et en dépit d'une volonté de s'inscrire dans des orientations ambitieuses (par exemple, les programmes européens affichent un objectif de 80 % de pollution en moins dans les vingt prochaines années), les dangers que font courir la circulation des matières dangereuses, les pollutions, l'encombrement, le bruit, sont vécues comme allant à contre-courant d'une volonté collective de plus en plus affirmée de préservation et d'amélioration du cadre de vie ;
- Laminées par l'âpreté d'une concurrence féroce, bien connues de l'opinion publique, les conditions de travail des conducteurs routiers (qu'elles s'inscrivent dans la courte ou la longue distance) sont considérées comme souvent difficiles, dures, voire archaïques ;
- Malgré la démarche engagée par la profession depuis plus de dix ans, les représentations collectives du statut social du conducteur lui sont aujourd'hui encore plutôt défavorables, aussi bien en ce qui concerne sa rémunération (mal connue mais jugée modeste) que la maîtrise réelle de compétences professionnelles : le capital de sympathie du personnage mythique (le héros tatoué, aventurier de la route, cigarette au lèvres et en « marcel ») s'amenuise notamment dans la mesure où les qualifications d'entrée dans la profession étaient relativement sommaires avant la mise en œuvre de la Formation initiale obligatoire (FIMO) et de la Formation obligatoire de sécurité (FCOS) ;
- Enfin, les formes de régulation sociale en vigueur dans la profession semblent se résumer à des explosions conflictuelles aussi régulières que pénalisantes pour les usagers de la route et pour le grand public qui subissent les conséquences de ces déflagrations (conflits de 1984, 1992, 1996, 1997, 2000 [deux conflits dès le premier mois de l'année, et un troisième à la fin de l'été...]). Si le mécanisme de ces conflits peut s'expliquer assez simplement, leurs conséquences sur l'opinion publique sont d'autant moins claires que la voix des routiers des autres pays se fait davantage entendre et brouille les messages.
 - ♦ Avec la capacité de bloquer les déplacements, les acteurs du secteur conservent une sorte de privilège dans l'exercice des rapports de forces dans les relations sociales. Bien qu'elle soit à double tranchant (efficacité, mais brutalité), cette menace est brandie sous des modes complémentaires par chacun des acteurs (employeurs, organisations syndicales, administration) car elle constitue évidemment un argument décisif dans une négociation qui se déroule sous le regard de l'opinion publique. La faible représentativité des organisations syndicales du secteur, le décalage entre les représentants syndicaux et de nombreux conducteurs routiers, le faible niveau de dialogue social au sein des entreprises, la radicalisation des positions défendues et revendiquées : tout ceci rend largement compte du fait que les

manifestations de rues prennent le pas sur la discussion au sein des entreprises. Le TRM rejoint ici nombre de secteurs professionnels caractérisés en France par un blocage du dialogue social – contrairement à certains de nos pays voisins qui ont su développer des pratiques de concertation entre acteurs.

- ♦ Du reste, les partenaires concernés, en France et en Europe, ne parviennent ni à aborder ni à résoudre sur le fond un certain nombre de problématiques qui constituent autant de questions-clés. Dans la logique européenne de négociation sociale, la France occupe une position atypique : ses partenaires, majoritairement axés sur des préoccupations de productivité économique, sont peu sensibles à la nécessité d'accompagner la modernisation du secteur par un progrès social continu ; les organisations syndicales françaises sont tentées de compenser dans l'action une représentativité qu'elles n'ont pas dans les entreprises. Les sources d'opposition, de discord, et donc de crise, demeurent vives. Dès lors, le recours aux formes les plus élémentaires de résolution de conflit représente une tentation naturelle. Pour l'opinion publique, tout cela se brouille : conflits de transporteurs ? conflits de chauffeurs ? Dans tous les cas : conflits de camionneurs... La répétition de la violence de ces blocages et des débordements qui l'accompagnent pourrait toutefois faire aujourd'hui ressortir l'archaïsme de cette forme de régulation sociale et attaquer la légitimité de l'ensemble des professionnels du secteur.

Des transformations sociales encore limitées, mais une évolution socio-technique complexe et particulièrement difficile à mener dans le cadre européen

De surcroît, le malaise social de la profession ne semble pas près de se dissiper : aux grèves et autres colères collectives plus conjoncturelles (« effet tunnel du Mont-Blanc » ou hausse du prix des carburants), se rajoutent depuis quelque temps un certain nombre de thèmes de débats de fond :

- Une expression de critiques de plus en plus directes sur les modalités d'application dans les entreprises (problématique zone courte – zone longue) du volet social du Contrat de Progrès – le principe de la démarche n'étant pas pour autant contesté ;
- Une augmentation du nombre des conflits portés devant les tribunaux (rôle accru des prud'hommes) ;
- Des difficultés de recrutement (pénurie de conducteurs confirmés ; perception d'un turn-over important de la population [une étude INSEE réalisée à partir des déclarations de salaires sur la période Mars 1999-Mars 2000 fait plutôt

ressortir une stabilité des effectifs] ; effet de vieillissement d'une profession peu attractive pour les jeunes ; « évasion » de professionnels vers les pays voisins) ;

- La mise en cause de la *sécurité* des marchandises mais aussi des préoccupations de plus en plus aiguës concernant la *sûreté* des conducteurs (pillages, agressions, impact des troubles liés aux phénomènes de l'immigration clandestine) ;
- Le phénomène « Willi Betz » (filiale bulgare d'un groupe allemand de transport routier exploitant les vides juridiques de la réglementation) ;
- Et bien sûr « l'effet 35 heures » (« exception française » en Europe, perçue comme inapplicable au transport routier de marchandises) ;

Dans un environnement très concurrentiel, les risques de dumping social sont très importants : les coûts salariaux et les frais de personnel constituent dans le TRM, autant et peut-être plus qu'ailleurs, un élément déterminant de la rentabilité, pour ne pas parler de la survie, de l'activité.

Or, si le travail des conducteurs routiers a déjà donné lieu à l'élaboration d'une réglementation européenne, celle-ci ne prend en compte que les temps de conduite et de repos des conducteurs. Les temps de travail, les repos compensateurs, les heures supplémentaires, les congés annuels, les jours fériés, les rémunérations, les frais de déplacement, et les régimes de protection sociale, applicables aux conducteurs salariés, continuent d'être réglementés dans le cadre des États-membres.

Le conseil européen des ministres des Transports qui s'est réuni en Décembre 2000 à Bruxelles est parvenu à un accord -qui doit encore se traduire en directive- sur le temps de travail des chauffeurs routiers salariés. Il n'a toutefois pas fait l'unanimité comme le souhaitait le ministre français des Transports qui a dû se résoudre à le faire adopter à la majorité. Lorsque cette directive, qui exclut les artisans, aura été adoptée par le Parlement européen et qu'elle aura été traduite dans les législations nationales, le temps de travail des chauffeurs routiers sera fixé à 48 heures hebdomadaires avec possibilité d'un maximum de 60 heures sur une période donnée si la moyenne de 48 heures sur quatre mois est respectée. "C'est un élément contre le dumping social et économique", s'est félicité Jean-Claude Gayssot. Les temps de chargement et de déchargement seraient compris dans le temps de travail tout comme le temps passé à effectuer des formalités. En revanche, ni les temps de repos ni les périodes de mise à disposition ne seraient comprises dans le temps de travail, ou alors dans des conditions ou selon des modalités qui n'iront pas dans le sens d'une homogénéité des définitions, et donc du périmètre du temps de travail au sein de l'Union européenne. Pour sa part, la France conserve sa législation plus stricte, contestée par de nombreux transporteurs parce qu'elle augmente considérablement leurs coûts et surtout parce qu'elle leur interdit toute souplesse dans l'organisation d'une activité fondée sur le service.

De tous ces éléments sociaux, il résulte de fortes disparités - qui font davantage ressortir le caractère atypique des réalités françaises. A cet égard, les enjeux d'une

harmonisation des réglementations nationales sont connus¹ : lutter contre les risques de distorsion de concurrence (impact direct des dispositions sociales sur les frais de personnel) ; limiter les risques de déréglementation sociale du secteur (dans un contexte européen déjà caractérisé par des approches très contrastées) ; restreindre les risques de désorganisation des modes de production (impact de la pression concurrentielle sur la qualité professionnelle du secteur).

Or, si les négociations menées depuis plusieurs années au plan européen sur la réglementation du temps et des conditions de travail des chauffeurs routiers ont été aussi longues et aussi difficiles (la directive-mère date de 1993), c'est probablement pour deux raisons complémentaires. Une raison générale caractérise toutes les tentatives de s'accorder sur une règle européenne commune, forcément différente de chacune des règles nationales. Les difficultés sont ici liées aux places différentes attribuées suivant les pays à la loi, au règlement, à la convention collective ; aux divers contenus que recouvrent des notions clefs (en commençant par « le temps de travail ») ; aux modes d'application des réglementations existantes (diversité des autorités compétentes en matière de contrôle). Mais cette première série de raisons est insuffisante, car elle n'explique pas le blocage spécifique à ce secteur, alors que des avancées intéressantes ont été observées dans d'autres types de transport (transports maritimes, pêches et gens de mer, par exemple).

Une deuxième raison, spécifique au TRM, provient probablement du fait que la régulation sociale dans ce secteur s'opère par des moyens atypiques. Dans la plupart des secteurs d'activité, la production de règles communes en matière sociale est rendue possible par le fait que les entreprises trouvent un intérêt à empêcher que certaines d'entre elles ne créent des distorsions de concurrence en se livrant à un dumping social. Ce faisant, elles s'entendent pour faire supporter aux clients le surcoût occasionné par le respect de ces règles. Un mécanisme de ce type se heurte dans le TRM à la spécificité du rapport salarial entre entrepreneurs et chauffeurs ainsi qu'aux relations de ces derniers entre eux². La recherche de l'externalisation des coûts sociaux vient encore compliquer cette problématique (instauration de relations de sous-traitance entre certains des acteurs du TRM).

¹ Jean-Marie Gugenheim,
*Nécessité et enjeux de
l'harmonisation européenne de la
réglementation du travail des
conducteurs routiers*, in *Transports
93*, PPC, Paris, 1992

² Analyse de Yves Chassard,
Directeur des études au sein
de BERNARD BRUNHES
CONSULTANTS

Cette spécificité du rapport salarial ou commercial (entre le chauffeur - artisan et ses clients) existe de longue date. On retrouve à l'œuvre les attitudes bien connues dans le monde des conducteurs (solitude, isolement, enfermement³), dans un contexte où l'individualisme et la faible taille des entreprises prédisposent à une faible régulation des conditions de travail. Tant que les choses restent en l'état, il est peu probable que des solutions d'harmonisation soient trouvées dans ce secteur.

³ Cf. Notre étude *Le discours de la solitude volontaire, Lien social et conflictualité dans les métiers de conduite du transport collectif*, Prix Innovation Predit 1999

L'évolution du métier des routiers : une rupture annoncée

Ce qui est nouveau, c'est que le métier est en train d'évoluer, notamment comme beaucoup d'autres, sous l'effet du progrès technique. De nombreux facteurs vont, c'est certain, changer le vécu des conducteurs et, partant, les conditions de la négociation sociale.

La simple liste de quelques uns des paramètres susceptibles de peser sur le métier du conducteur donne déjà une bonne idée de l'ampleur des évolutions en cours :

- L'émergence de nouveaux équipements : tracteurs et porteurs plus puissants, plus sobres, plus propres, mieux aménagés, plus faciles et plus économiques à entretenir ;
- La diffusion de nouveaux outils de travail : diversité des matériels embarqués ; assistance à la conduite ; téléphone portable ; liaison satellite et usage d'Internet (impact considérable sur la communication entre le véhicule et sa base) ;
- L'évolution du contexte institutionnel : inversion de la répartition entre le secteur « compte propre » et le secteur « compte d'autrui », au profit de ce dernier ; impact des exigences de qualité et de fiabilité sur le nécessaire rééquilibrage du rapport de forces entre « chargeurs », gestionnaires des plates-formes logistiques et entreprises de transport ; évolution plus large des relations avec les « donneurs d'ordre » ; efforts de relance du transport combiné (Accord 95/20 signé fin 1999 entre la SNCF, la FNTR, NOVATRANS et le GNTC) ;
- Le développement de méthodes et d'organisations de travail plus productives et plus transparentes : utilisation effective des matériels de contrôle obligatoire (chronotachygraphe) ; disparition programmée de la formule « *Un camion, Un chauffeur* » ; banalisation des équipes en relais ;
- La nécessité de nouvelles compétences technico-relationnelles pour le conducteur, représentant commercial de son entreprise : formation à la sécurité, à la fatigue (lutte contre l'hypovigilance), à l'informatique ;
- La prise en compte des éléments de base d'une gestion des ressources humaines dans le secteur du TRM (le nombre élevé de petites entreprises constituant un obstacle en la matière) : professionnalisation des modes de recrutement ; développement d'une ingénierie de formation ; chasse aux coûts cachés liés au turn-over, à l'absence de gestion sociale, à la méconnaissance des règles de base du management (politesse élémentaire, respect mutuel, écoute) ; politique de rémunération ; perspectives d'évolution dans l'entreprise pour fidéliser les conducteurs ; attention portée aux équilibres entre contraintes professionnelles et exigences de la vie personnelle et familiale ;

La recherche de leviers de changement pour accompagner dans le temps une transformation en profondeur du métier des conducteurs

Pour autant, on connaît encore insuffisamment la façon dont ces changements vont être introduits et inscrits dans les modes de fonctionnement des entreprises du TRM. A l'évidence, l'intégration des quelques paramètres cités ci-dessus implique de profonds bouleversements du management et de la gestion des organisations.

Préparer une transformation du fonctionnement des entreprises

Si un certain nombre de PME du TRM ont amorcé ces mutations, la majorité des entreprises du secteur ne sont pas encore engagées dans ces nouvelles orientations pourtant indispensables à leur développement économique.

Jusqu'à quel point les chefs d'entreprises, les membres de l'encadrement, les leaders syndicaux - et l'ensemble des partenaires du TRM, ont-ils compris que le secteur professionnel était vraisemblablement engagé dans une inflexion stratégique⁴ fondamentale, à partir de laquelle rien ne sera plus comme avant ? Les solutions du passé, qui, bon gré mal gré, débouchaient sur des équilibres à peu près satisfaisants concernant la manière de faire des affaires et d'affronter la compétition, sont certainement condamnées à court et moyen termes.

- Comment créer un esprit de groupe et associer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise à son essor alors que les acteurs les plus nombreux sont à la fois individualistes et par définition dispersés sur le territoire ? Comment faire évoluer des formes de collusion aujourd'hui inadaptées entre partenaires sociaux du TRM de façon à se désengager d'une « culture (partagée) de la fraude⁵ » ? Comment transformer la culture d'un secteur qui s'est longtemps satisfait de rapports rudimentaires entre des « donneurs d'ordre » tout-puissants et de simples « exécutants de la prestation », pour faire entrer dans les

⁴ Andrew Grove, *Only the paranoid survive, How to exploit the crisis points that challenge every company and career*, HCB, Londres, 1997

⁵ L'expression est de Jean-Luc Allègre (Jean-Luc Allègre et Associés)

faits un partenariat, une communauté d'intérêt, une solidarité⁶ entre transporteurs et « chargeurs » ?

- Comment passer des structures rigides et pesantes qui, dans la plupart des milieux professionnels, caractérisent la micro-entreprise ou l'entreprise traditionnelle (marquées par l'absence de réactivité et la lenteur des décisions ; par le clivage entre « producteurs », administratifs, logisticiens ; etc.) évoluant dans un contexte immobile, d'un côté, à, d'un autre côté, l'entreprise intelligente, évolutive, fonctionnant en réseau, dans l'environnement instable de la nouvelle société de l'information, de la communication et de la connaissance ?
- S'il est difficile d'évaluer avec précision l'aptitude collective du secteur professionnel à mener les changements qui s'imposent, on peut affirmer que le seuil à franchir sera très significatif : innovations techniques, organisationnelles, sociales, institutionnelles ; expériences pilotes, appuyées sur des méthodologies rigoureuses, permettant d'apprendre, de tester et de mettre au point des nouveaux modes de fonctionnement sociotechnique, plus adaptés au contexte d'aujourd'hui et de demain. Or, l'enjeu pour les acteurs concernés est bien d'apprendre en commun à faire évoluer les façons de penser et les façons de faire pour réussir en profondeur des changements durables.

Accompagner l'évolution des professionnalités

De même, on n'a pas encore pris la mesure des modes d'appropriation de ces innovations par leurs utilisateurs ; on ne sait pas encore réellement apprécier la nature de leur impact sur le vécu des personnels, et plus particulièrement sur celui des conducteurs. Si on peut formuler quelques hypothèses, on sent bien qu'il est indispensable de les vérifier sur le terrain pour disposer de leviers d'action permettant de faciliter le pilotage des transformations en cours.

En effet, les incidences, directes ou indirectes, des transformations sur le métier des conducteurs sont aussi visibles que nombreuses (cf. la liste de la section précédente, page 15) ; en revanche, leurs conséquences, positives ou négatives, ne sont pas immédiatement interprétables, notamment parce que les professionnalités sont au cœur de ces évolutions.

Dans l'approche psychosociologique que nous proposons, la professionnalité s'appuie sur plusieurs éléments : la maîtrise, le renouvellement et la reconnaissance des compétences exigées dans la sphère du travail. Ces trois dimensions

⁶ Analyse de Gaston Bessay, Vice Président du CNT, citée in Frédéric Ocqueteau, *Sécurité dans le transport routier de marchandises – Contexte économique et régulations sociales*, ENM-DISCR, 1994

(l'acquisition des savoirs et savoir-faire ; les modes d'apprentissage et les trajectoires professionnelles ; les regards sur l'expérience accumulée) font de la professionnalité un enjeu fondamental pour le destin de questions toujours dérangeantes, l'identité et l'apprentissage par l'expérience. Reflet du rapport au monde interne et externe, la professionnalité exprime la qualité du lien que les personnes, mais aussi les groupes et les entreprises, sont en mesure d'entretenir avec la réalité.

C'est que les personnes, les groupes sociaux, les institutions, doivent en permanence se confronter aux mêmes questions : Quelle identité ? Quelle capacité d'évolution et d'adaptation à l'environnement ? Quelle disposition à tirer des leçons positives du cours des événements ?

Pour éclairer ce propos, on peut opposer ici deux scénarios.

- Lorsque le processus de construction de la professionnalité est positif, les personnes et les groupes développent une capacité suffisante pour surmonter frustrations et angoisses : ils peuvent alors affronter le changement, s'engager dans un travail de transformation (du monde extérieur ou d'eux-mêmes) et réussir à s'adapter à leur environnement ;
- Dans un second scénario moins favorable, l'épreuve de la réalité est trop pénible et trop angoissante. Les professionnalités se figent ou se bloquent : des mécanismes de défense sont mis en œuvre, de l'ordre de l'inhibition, du refoulement, ou de l'illusion. Concrètement, ces réactions défensives face à un changement vécu comme catastrophique constituent autant de troubles du comportement rationnel : nier en bloc la réalité ou faire comme si on ne disposait d'aucune marge de manœuvre, c'est se priver des possibilités d'ajustement et d'adaptation ;

La professionnalité se présente donc comme un champ complexe, très sensible à ces deux questions, l'identité et l'apprentissage par l'expérience, dont le potentiel anxiogène et conflictuel reste mobilisable à tout moment. Or la déstabilisation des professionnalités pourrait se trouver, plus encore dans les années qui viennent qu'aujourd'hui, au cœur du fonctionnement social des entreprises du TRM. Un certain nombre de tensions se profilent, qui marquent une sorte de rupture avec les repères, les références ou les normes en vigueur. On en prendra quatre illustrations concernant plus particulièrement les conducteurs routiers.

- Des oscillations affectent l'image du métier :
 - ♦ D'un côté, l'attrait de la profession repose traditionnellement sur une certaine idée de l'indépendance, de l'individualisme, de la flexibilité du rapport au temps et à l'espace ;
 - ♦ D'un autre côté, les évolutions en cours dessinent un contexte dans lequel le conducteur ressent de moins en moins de liberté, de moins en moins d'autonomie, toujours plus de contraintes, de responsabilisation, de relations diverses avec plus d'interlocuteurs (dont le client final) ;

- Les bases de la culture professionnelle évoluent rapidement :
 - ♦ D'un côté, la culture professionnelle met habituellement au premier plan des valeurs techniques, prenant appui sur des compétences connues, bien maîtrisées, en rapport avec les univers professionnels de l'ouvrier ou de l'artisan ;
 - ♦ D'un autre côté, les modes d'organisation actuels amènent le conducteur à prendre en charge des tâches de plus en plus nombreuses (communication, gestion, informatique, « manutique »), issues du fonctionnement actuel des organisations mais peu valorisées par rapport aux repères classiques du TRM ;
- Le rapport au progrès se brouille et devient marqué par une certaine ambivalence :
 - ♦ D'un côté, le progrès technique est apprécié pour le confort et les facilités qu'il apporte (des volumes nouveaux de la cabine à son plancher plat, en passant par les espaces de rangement supplémentaires ; de la direction assistée au ralentisseur, en passant par les mécanismes de freinage ; etc.) ;
 - ♦ D'un autre côté, la multiplication et la sophistication des matériels embarqués risquent, dans un premier temps, de remettre en cause à la fois la nature de la valeur ajoutée apportée par le conducteur et le sentiment de liberté sur lequel reposait jusqu'ici la fierté professionnelle (problématique du « fil à la patte ») ;
- L'avenir du métier de conducteur, la notion de carrière professionnelle, risquent d'être pris dans une ambiguïté croissante :
 - ♦ D'un côté, les nouveaux modes d'organisation et les nouvelles règles sociales ont pour effet de banaliser le métier du conducteur et de modifier la nature des profils professionnels recherchés ;
 - ♦ D'un autre côté, un clivage risque de se produire et de s'accroître, parfois au sein de la même entreprise, entre des conducteurs pour lesquels compétences demandées, rémunérations, carrière, seront attractives, et d'autres conducteurs, qui, malgré des responsabilités importantes (sécurité des circulations, importance des marchandises transportées, etc.) pourraient se voir offrir des perspectives beaucoup plus médiocres ;

Dans ce contexte de rupture annoncée, le besoin de leviers pour conduire le changement est d'autant plus stratégique que le secteur professionnel représente à la fois une présence économique correspondant à des besoins de toute première nécessité et une présence sociale créatrice d'emplois dans la durée.

L'objet de l'étude

Dans tous les milieux professionnels, les faiblesses dans les anticipations sont d'abord liées à la complexité de la prospective stratégique : confusion face au travail d'identification des variables-clés ; pluralité des dimensions à prendre en compte (économique, financière, commerciale, sociale, etc.) ; multiplicité des jeux et des logiques d'acteurs ; doutes sur les analyses et les prévisions résultant des positions conflictuelles entre les acteurs ; embarras devant les possibilités d'interprétation de scénarios ; incertitudes devant l'abondance de choix dans les caps à suivre ; perplexité au moment du passage de la phase du diagnostic à celle de l'action ; etc.

A ces difficultés classiques, s'ajoute probablement ici la prédominance d'une « culture du temps réel » propre aux activités du transport et de la logistique (habitude de réagir en direct, prise de recul plus limitée).

Or, indiscutablement, les pages précédentes font clairement ressortir le besoin d'une approche prospective permettant d'identifier des leviers pour conduire un certain nombre de changements nécessaires dans le secteur du TRM.

Dans une première formulation, trois axes étaient plus particulièrement prévus dans le cadre de nos investigations.

- Le TRM, entre le droit et les faits : un regard sur les réponses européennes
- Conflictualité et régulation sociale dans le TRM en France
- Besoins sociaux et attentes techniques des conducteurs routiers

Pour des raisons d'organisation, le premier axe a été dissocié des deux autres ; et la partie correspondante du projet a été reportée en 2001.

Nous reproduisons ci-après la première problématique de recherche qui était identifiée pour chacun de ces trois axes.

Le TRM entre le droit et les faits : un regard sur les réponses européennes (partie reportée en 2001)

Mieux comprendre les grandes tendances du secteur professionnel du TRM en France à travers les pratiques de nos voisins européens : entre le droit et les faits, comment réagir en France face au problème de l'harmonisation européenne du temps de travail ; quels enseignements tirer d'une comparaison des modes d'organisation et d'évolution des entreprises du secteur en France et à l'étranger ?

Conflictualité et régulation sociale dans le TRM en France

Mieux discerner les moyens de redresser une image sociale décalée : comment passer d'une conflictualité difficilement prévisible, incontrôlable, de plus en plus mal perçue par l'opinion publique, à d'autres formes de régulation sociale, plus apaisées, du secteur du transport routier, de façon notamment à rendre la profession plus attractive, à retrouver des « bons » chauffeurs, et à faciliter la professionnalisation des relations avec les clients du TRM ;

Besoins sociaux et attentes techniques des conducteurs routiers

Mieux connaître, prévoir, satisfaire les besoins et les attentes des conducteurs routiers dans un contexte en évolution sociotechnique accélérée : comment appréhender les aspects qui concernent le conducteur dans sa mission de conduite, dans sa vie à bord, dans ses relations avec ses interlocuteurs internes et externes, de façon à améliorer les tracteurs mis à sa disposition, à mieux identifier les services embarqués qui lui sont utiles, à mieux imaginer les services associés au véhicule ;

Comme on l'a indiqué précédemment, la partie européenne du projet a été reportée en 2001. Trois pays seront plus particulièrement concernés l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne. Il s'agira notamment d'observer, d'un point de vue français, les attitudes des conducteurs dans chacun de ces trois types de pays pour comprendre en quoi ces attitudes déterminent des modèles de relations sociales (notamment de conflictualité) différents d'un pays à l'autre. La partie européenne du projet devrait également concourir à la connaissance disponible en ce qui concerne certains aspects de la concurrence des entreprises ou des conducteurs des pays de l'Est (situations et conditions de travail réelles, modes et niveaux de rémunération des conducteurs de ces pays, etc.).

En définitive, l'étude qualitative qui s'est organisée au cours de l'année 2000 dans le TRM en France a visé plusieurs objets :

- Faire jouer l'extériorité par rapport aux acteurs et aux enjeux et se mettre à l'écoute des partenaires du secteur : conducteurs et managers des entreprises du TRM ; clients ; constructeurs ;
- Analyser les attentes des acteurs, et notamment celles des conducteurs, pour formuler des hypothèses sur l'impact de l'introduction du progrès technique sur les comportements des conducteurs, sur leur sécurité, sur la conflictualité et la régulation sociale dans le TRM en France ;
- Contribuer à faire partager aux acteurs des éléments de diagnostic sur des aspects stratégiques du fonctionnement de leur secteur de façon à impulser une nouvelle dynamique partenariale autour des enjeux d'un projet commun de développement ;
- Identifier les conditions d'acceptabilité (sociale, culturelle, économique) du changement pour les différents acteurs ; évaluer les risques de crise et de blocage ; contribuer à la formalisation de scénarios de mobilisation positive et de communication ;

La méthode

L'organisation du dispositif d'écoute et d'analyse envisagé pourrait reposer sur une série de principes méthodologiques résultant de la conjugaison de plusieurs sources :

- La connaissance du milieu professionnel du transport collectif que nous avons pu acquérir à ce stade (transport public et privé de voyageurs, transport public de marchandises), mais l'absence d'idées préconçues sur le TRM, domaine que nous ne connaissions pas avant d'entreprendre cette étude ;
- La pratique de l'accompagnement psychosociologique du changement dans de nombreux secteurs de la vie économique ;
- L'expérience de problématiques associées à la conduite du changement (management de projet sociotechnique, analyses des résistances au changement, conflictualité, dialogue social institutionnalisé) ;

En fonction de la problématique et de l'objet de la recherche, nous avons retenu les cinq principes méthodologiques suivants.

Cinq principes méthodologiques

Le succès de la réalisation de la recherche nous semble lié à une clarification concernant plus particulièrement cinq dimensions complémentaires : une orientation prospective stratégique ; l'appui sur plusieurs registres d'analyse ; l'écoute et la confrontation du point de vue des acteurs à partir de la prise en compte des situations réelles de travail ; l'utilisation méthodique de la fonction d'extériorité de l'intervenant ; la validation progressive des données obtenues.

Cadrer la recherche dans une orientation prospective stratégique

Ni prophétie ni prévision, la prospective ne saurait se donner pour objet de dévoiler l'avenir (qui serait dans ce cas une chose déjà accomplie) : sans faire comme s'il s'agissait de percer une sorte de mystère qu'on pourrait élucider, elle invite plutôt à considérer le futur en tant que perspective non encore totalement décidée, qui reste à bâtir à partir d'un certain nombre de repères disponibles.

Entre l'imprévoyance (ne pas se préparer à un changement qui peut être anticipé) et la réactivité (s'adapter par à coups faute d'être en mesure de discerner

clairement la nature du changement), l'orientation de prospective stratégique⁷ consiste donc à se donner les moyens d'agir pour favoriser, voire pour provoquer, un changement qui paraît nécessaire ou souhaitable.

La démarche globale⁸ comporte alors une série d'étapes qui s'enchaînent : pour une question donnée, après s'être fixé un horizon temporel raisonnable, il est nécessaire d'identifier les variables susceptibles d'exercer une influence sur le problème étudié, de procéder au recueil des données correspondantes, d'élaborer des hypothèses d'évolution, de produire des scénarios exploratoires.

Avec l'accélération du progrès technique et économique, le monde changerait plus vite – réduisant la portée des leçons qu'on peut tirer du passé. Sans s'engager dans ce débat sur le fait de savoir si le rétroviseur fait partie d'une bonne conduite face au futur⁹, on admettra, au moins pour certaines ruptures annoncées (et c'est le cas du TRM), que les événements accomplis laissent des traces profondes. Dès lors, s'il est vraisemblable d'imaginer que les événements ont des racines, l'observation méthodique des fonctionnements actuels, l'analyse des tendances lourdes, des forces d'inerties et de rigidité, le décodage du jeu des forces de résistance au changement, tous ces éléments doivent se révéler précieux pour éclairer le chemin : à partir de la réponse à *Comment font aujourd'hui les acteurs du TRM en France et en Europe*, on pourra mieux préciser les questions sur le *Comment ces acteurs feront demain*.

Étendre la recherche sur plusieurs registres et passer d'un registre à l'autre

De l'exposé des motifs, il ressort que les problématiques envisagées excluent toute vision simpliste des phénomènes. Les questionnements vont en effet sans cesse osciller entre deux pôles, l'un *objectif*, l'autre *subjectif*, qu'il conviendra de prendre en compte, à égalité et en même temps.

Partir des faits, c'est examiner une large gamme de documents, de données, d'indicateurs, notamment socio-économiques. Par exemple : Qui, de quelle nationalité, transporte quoi, où, quand, depuis quand ? Qui gagne combien, à quoi faire ? Qui travaille combien, à quoi, depuis quand ? Qui a besoin de quel équipement, pour quoi faire, quand, dans quelles circonstances ? Etc.

⁷ Hugues de Jouvenel, *La démarche prospective : un bref guide méthodologique*, Futuribles, N° 247, Novembre 1999

⁸ Michel Godet, *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 1997

⁹ Christian Schmidt, *Prospective et théorie des jeux*, Futuribles, N° 241, Avril 1999

Tenir compte des représentations sociales, c'est se fixer comme objectif de comprendre le vécu des acteurs, les images dominantes, les stéréotypes qui circulent parmi les acteurs. Il est indispensable d'être en mesure de proposer une analyse et une synthèse psychosociologiques de l'état d'esprit général qui se dégage d'entretiens et d'observations réalisées sur le terrain.

La mobilisation d'une "attention flottante" chez l'observateur extérieur au milieu a donc d'abord cherché à faire ressortir, sans se noyer dans les détails, les grands traits marquants du fonctionnement des acteurs rassemblés autour du service du TRM. Comme dans tout univers professionnel, les sous-entendus et les non-dits n'ont pas manqué de s'accumuler. Vu l'importance des enjeux, il nous a semblé utile de restituer les principales surprises que réservent l'écoute des acteurs et l'observation de situations de travail. Dès lors, « appeler un chat un chat » sans craindre de « mettre les pieds dans le plat » était pour nous un élément de méthode permettant d'envisager un *rapport d'étonnement* qui ne cherche par ailleurs ni à choquer gratuitement ni à mettre en cause tel ou tel groupe social.

Sans ces deux dimensions, abordées simultanément, l'une objective, l'autre subjective, la recherche nous aurait semblé incomplète. La confrontation des deux dimensions n'est évidemment pas neutre. Dans une étude psychosociologique (PREDIT 1999), nous avons montré l'existence, dans le milieu professionnel du transport, de liens complexes entre solitude – isolement - auto-enfermement, qui alimentent notamment une sorte de paranoïa collective, source permanente de conflictualité. Pour autant, il est clair que *même* un paranoïaque peut être *vraiment* persécuté dans la réalité...

On sent donc bien que si on ne réfléchit pas sur ce type de contrastes entre les faits et les perceptions, entre les indicateurs et les représentations sociales, il devient quasiment impossible de proposer des interprétations réellement adaptées aux situations.

Se donner les moyens de comprendre les systèmes d'interaction entre les acteurs

Une large part des opinions et des comportements se façonne dans une double interaction aux modalités complexes : d'une part, entre la personne (le professionnel du transport) et l'organisation (son entreprise) ; d'autre part, entre l'individu (souvent isolé) et le groupe des collègues (souvent non contrôlé par les institutions). Il est essentiel de chercher à discerner comment fonctionnent ces types d'échanges.

Dans notre expérience d'intervention dans le milieu du transport collectif, un point méthodologique nous semble capital. Suivant les situations d'enquête et d'écoute, ce qui est dit, explicitement ou implicitement, se révèle très différent :

- Suivant que l'interlocuteur est seul (entretien individuel dans lequel les points de vue sont souvent exprimés avec recul) ;
- En groupe de travail (médiatisé par des objectifs institutionnels qui peuvent rassembler) ;

- En groupe informel (la petite « bande » de collègues, configuration courante particulièrement propice à la dramatisation, à la propagation des rumeurs, à la simplification outrancière de la réalité) ;

Les discours influent sur les comportements, ceux-ci agissent sur l'argumentation des opinions, et ainsi de suite : il est donc utile de varier les dispositifs d'écoute à partir de la formulation d'hypothèses initiales. Nous verrons que cette méthode de travail s'est révélée très fructueuse.

Faire jouer l'extériorité mais impliquer les acteurs dans le processus d'étude

Ce principe méthodologique concerne les conditions dans lesquelles peut être engagée, réalisée, validée une observation sociale dans un milieu dans lequel jouent un rôle déterminant les jeux d'acteurs appartenant à des institutions différentes.

Les risques sont ici accrus du fait qu'entre les commanditaires (les membres d'une sorte de Comité de pilotage de la recherche) et les terrains d'observation et de recueil des données (par exemple, les entreprises retenues) des écarts peuvent exister ou se produire quant aux finalités ou aux conditions de réalisation de l'étude. Il nous semble donc nécessaire d'anticiper et de répondre par avance à des questions qui ne manqueront pas de se poser, notamment par rapport à deux réactions possibles :

- Une certaine méfiance sur l'utilisation des informations qui pourront être recueillies, si le dispositif de travail ne semble pas rigoureux (objectifs poursuivis, résultats attendus, modalités d'association, de retour, etc.) ; *dans ce cas, le risque est de ne pas avoir accès aux informations pertinentes pour la recherche* ;
- Un intérêt certain dès lors qu'une enquête sur le terrain est proposée avec un minimum de garantie sur une forme de retour en ce qui concerne les conclusions ;

Les règles du jeu de l'observation sociale (construction, déroulement, l'exploitation de l'enquête) devront donc être élaborées conjointement avec les responsables des entreprises retenues, pour qu'un lien entre le processus de recherche et leurs préoccupations puisse être établi. Les managers participeront le plus en amont possible à la formulation des hypothèses de départ, car celles-ci conditionneront en grande partie le dispositif d'observation.

Pour autant, une analyse extérieure reste nécessaire au plan méthodologique, mais aussi pour que l'interprétation des informations recueillies soit plus riche.

L'extériorité par rapport aux situations, qui implique à la fois une distance dans le regard et dans l'écoute et, en même temps une forte « alliance de travail » avec les acteurs de l'entreprise et de son environnement, constitue un élément essentiel pour plusieurs raisons :

- La neutralité de l'enquêteur autorise une authentique liberté de parole et de réflexion chez ses interlocuteurs, tant pendant la phase de recueil d'information que dans celle d'élaboration des conclusions ;
- L'absence de parti-pris de l'analyste, minimisant les erreurs de décodage et d'interprétation, permet une confrontation des hypothèses initiales de l'étude avec ce qui est réellement vécu sur le terrain ; l'analyse des écarts représente un moyen d'avancer dans les connaissances ;
- La place et la pratique de l'intervenant extérieur le rendent plus crédible dans la communication d'autres expériences, disponibles ailleurs, dans d'autres milieux qui se sont déjà confrontés à certaines des problématiques en jeu ; ces références ouvertes peuvent être utiles pour pousser plus avant certains questionnements ;

Ici aussi, le rapport d'étude montrera que cette orientation a été très bien reçue par les personnes rencontrées au sein des entreprises visitées ou chez les clients de ces entreprises.

Formuler des analyses étayées sur la prise en compte de la réalité des situations de travail et sur une certaine homogénéité des comportements et des opinions

Prendre des représentations collectives pour des réalités figées, croire que des images qui circulent à un moment donné sont obligatoirement représentatives d'aspects structurels des opinions collectives, voilà un mode d'interprétation qui se révélerait bien peu fiable.

La complexité du social interdit d'être trop affirmatif : si les opinions soutiennent ou induisent les comportements, les comportements renforcent ou suscitent des discours ; dans les discours, la part du dit et du non-dit n'est jamais établie ; il est d'autre part facile de s'arrêter aux symptômes visibles, alors que certains comportements cachent des causes plus profondes.

Pour autant, des actions pertinentes existent pour se prémunir contre les risques d'erreur : construire avec soin les hypothèses à vérifier ; à partir de ces hypothèses, travailler la composition des échantillons, des lieux et des périodes d'enquête ; recouper systématiquement les informations recueillies.

On peut aussi s'appuyer sur l'aspect compact des cultures professionnelles. En tant que système social, l'entreprise favorise l'homogénéité des différentes cultures de métier présentes en son sein ; ceci a pour effet de réduire la dispersion des mentalités typiques. On peut trouver là l'explication de ce constat : dans un travail d'investigation sociale, on est rapidement amené à entendre la même chose.

L'accroissement de la taille de l'échantillon se révèle la plupart du temps inutile *si les précautions méthodologiques de base ont bien été prises en compte.*

La connaissance des différents risques permet donc d'identifier des techniques appropriées permettant de combiner approche qualitative et quantitative dans de bonnes conditions. Pour cette étude, nous proposons notamment d'utiliser ensemble deux méthodes : « l'immersion » et « l'entretien centré ».

L'immersion est une méthode d'enquête et d'intervention reposant sur le principe d'une double mobilisation :

- ♦ L'extériorité d'un acteur gardant une distance par rapport à la situation ;
- ♦ L'implication des acteurs dans un travail d'auto-analyse diagnostique locale ;

Les finalités, les séquences et les règles du jeu de l'immersion sont définies avec les responsables locaux, diffusées par eux avant d'être mises en œuvre au sein des unités organisationnelles dont ils assurent le pilotage. L'intervenant extérieur procède par écoute et observation interactives, sous forme de visite des lieux, d'entretiens semi-directifs individuels ou collectifs, sur les lieux de travail, au plus près des situations de travail, avec les différentes catégories d'acteur (y compris les délégués du personnel chaque fois que cela est possible et s'ils l'acceptent). En fonction des possibilités du cahier des charges de l'intervention, une restitution orale à l'équipe de direction locale peut être proposée sur les aspects communs significatifs et pertinents par rapport aux objectifs de l'action engagée. Cette restitution, qui respecte scrupuleusement le principe d'anonymat des propos analysés, peut amorcer un processus de coproduction du diagnostic.

Par la prise en compte des situations de travail directement sur le terrain, l'immersion vise d'autre part l'exploration approfondie des domaines les plus discriminants dans la réalité des métiers. Dans tous les métiers, l'observation du travail des opérateurs et la façon dont les intéressés parlent de leur métier se rejoignent pour faire apparaître un écart significatif entre, d'un côté, les référentiels professionnels fournis par les institutions, et d'un autre côté, la réalité des situations de production. C'est que les documents de référence accordent une place prépondérante aux modes opératoires ; or, ceux-ci risquent de donner une image déformée de la réalité en gommant la plupart des aspects aléatoires des activités.

Dans la technique dite de *l'entretien centré*, une première phase d'investigation, très ouverte, vise plusieurs buts : préciser des hypothèses de travail ; identifier des thèmes à explorer plus en détail ; révéler des problématiques non prévues. Une deuxième partie d'enquête permet ensuite d'approfondir et de valider (au plan qualitatif et ou quantitatif) les résultats obtenus. Sur ces bases, une première formalisation des résultats peut être proposée localement pour discussion, avant la rédaction définitive des conclusions, dans lesquelles sont intégrées les réactions enregistrées lors de débats intermédiaires qui ont pu être organisés à un stade ou à un autre de l'étude.

Les résultats ainsi obtenus peuvent fournir un matériau utile pour une approche complémentaire, de nature quantitative. Par exemple, ils peuvent servir à construire un baromètre d'opinion interrogeant sur un certain nombre de questions précises les perceptions d'un échantillon représentatif des conducteurs et/ou de la population en France.

La réalisation d'une enquête qualitative construite sur une immersion dans les situations de travail réelles des principaux métiers des conducteurs routiers en France

La mise en œuvre opérationnelle des principes méthodologiques qui viennent d'être énoncés s'est traduite par une démarche générale articulée en trois phases :

Le cadrage de la recherche et l'analyse documentaire

Une première phase de cadrage a permis de préciser les résultats attendus par chacun des partenaires de la recherche, réunis à cette occasion dans un Comité de pilotage de la recherche. Ce cadre a rendu possible les premiers contacts nécessaires pour l'organisation concrète de l'étude (lieux et périodes d'enquête, personnes-ressources, ...)

Un bref travail d'analyse de textes et documents pertinents pour l'étude (notamment des observations déjà accumulées sur les conditions et le temps de travail des chauffeurs routiers) a permis de compléter les principales hypothèses du dispositif d'enquête ;

La réalisation de l'enquête en France

Douze entreprises françaises, de tailles diverses, ont été choisies. Dans ces entreprises des entretiens ont été conduits avec les différents types de personnels, à commencer par les conducteurs ; des observations précises des conditions de travail des chauffeurs salariés et non salariés en France ont été effectuées d'Avril à Juillet 2000. Au total :

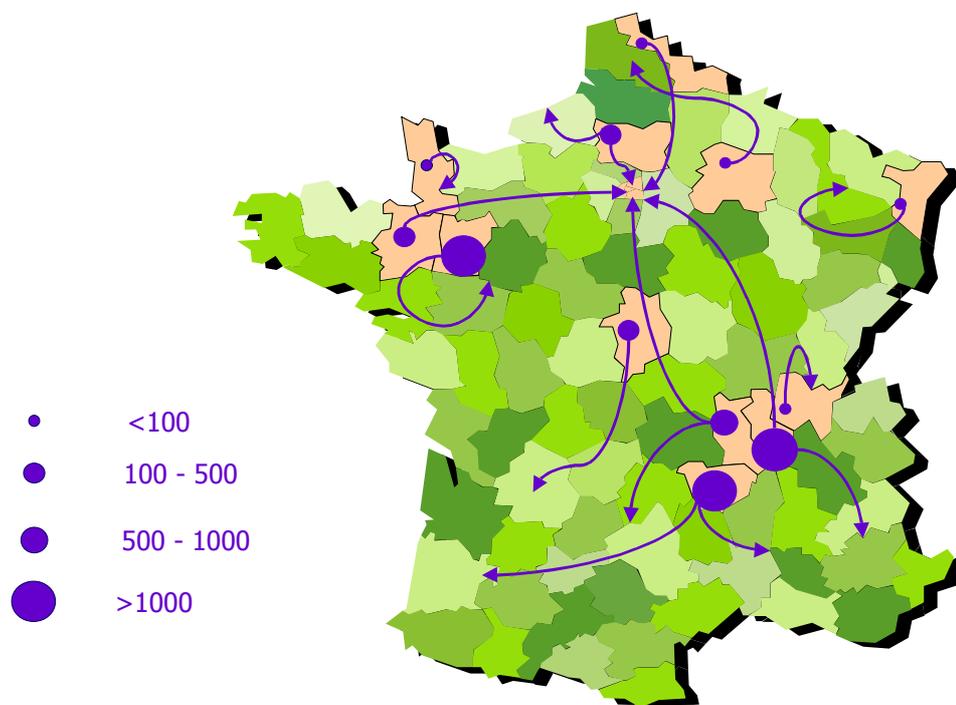
- Nous avons réalisé des entretiens non-directifs approfondis avec de nombreux conducteurs (expérimentés ou plus récents) ;
- Nous les avons accompagnés en cabine dans une grande variété de tournées et de missions types, à toutes les heures du jour et de la nuit ;
- Nous avons effectué des observations en situation dans des entreprises de transport (exploitation, quais) et chez leurs destinataires (modalités d'accueil du conducteur, entretiens avec les réceptionnaires et leurs chefs) ;
- Nous avons eu des entretiens approfondis avec le management des entreprises de transport visitées ;

Notre enquête s'est déroulée dans de très bonnes conditions grâce à l'excellent accueil qui nous a été réservé. Nous reviendrons sur ce point au début de la présentation des résultats de notre étude.

En conclusion de ce point, nous insisterons sur le fait que nous avons pu observer des situations de travail réelles très variées. Avec les conducteurs des entreprises choisies pour constituer un échantillon représentatif (tailles, métiers, régions), nous avons en effet livré ou « ramassé » :

- du fret palettisé : produits industriels (fournitures pour l'automobile, châssis et parties de carrosseries, pneus pour engins agricoles, papier pour imprimeries,...) et biens divers (vêtements, matelas,...) ;
- des colis de messagerie ;
- des produits frais (salades, viandes, charcuteries,...) ;
- des rouleaux et des gaines électriques en vrac ;
- des bennes de sable et de cailloux ;
- des matières dangereuses (carburants) ;
- des voitures ;
- ...

Localisation des situations de travail observées et nombre de salariés des entreprises visitées



La formalisation et la discussion des résultats de la recherche

Le dépouillement, l'analyse et la synthèse des matériaux recueillis ont donné lieu à une première formalisation qui a fait l'objet d'un débat avec les membres du Comité de pilotage. Puis, les résultats de l'étude ont été présentés lors du Congrès de la FNTR en Octobre 2000, ainsi que lors d'une journée de travail organisée par la FNTR en Novembre 2000.

CHAPITRE 2 :

« Candide au pays des routiers »

Le plus célèbre des contes philosophiques de Voltaire commence ainsi :

« Il y avait en Westphalie dans le château de monsieur le baron de Thunder-ten-tronckh, un jeune garçon à qui la nature avait donné les mœurs les plus douces. Sa physionomie annonçait son âme. Il avait le jugement assez droit, avec l'esprit le plus simple ; c'est, je crois, pour cette raison qu'on le nommait Candide¹⁰. »

Passé à la postérité, le nom du héros de Voltaire, n'était évidemment pas choisi au hasard. « Candide », emprunté au latin *candidus*, « d'un blanc éclatant », était apparu vers 1516 dans notre langue pour désigner la gamme d'attitudes qui relie pureté, simplicité, franchise, innocence, ingénuité, naïveté. Dans le conte philosophique, Voltaire utilise la fausse *candeur* de son personnage pour rapporter les choses dont celui-ci est spectateur sans les déformer ni les interpréter. Ce sont les deux accompagnateurs de Candide, le précepteur Pangloss et Maître Martin, qui se chargent de donner, l'un le sens optimiste, l'autre la version pessimiste, des aventures vécues par le personnage.

Abordant au pays des routiers, une terre inconnue pour nous, nous nous sommes résolument placés sous le patronage de Candide, en reprenant ce qui nous semble le plus raisonnable dans son attitude : faire preuve d'une curiosité de tous les instants ; ne pas hésiter à poser des questions, quitte à ce que celles-ci passent parfois pour naïves ou insolentes ; reconnaître son ignorance lorsque c'est le cas ; donner ses réactions immédiatement pour provoquer d'autres réactions en retour ; bref, il s'agissait pour nous d'utiliser le plus possible notre extériorité par rapport aux situations dans lesquelles notre enquête nous plongeait.

Cette méthode d'enquête a rencontré un vif intérêt auprès des principaux intéressés, les conducteurs. Des contacts humains forts et approfondis sont nés au cours de longues heures passées ensemble, tôt le matin, tard le soir, pendant la journée ou pendant la nuit, entre enquêteurs analystes extérieurs, d'un côté, et professionnels des entreprises visitées, de l'autre.

Pour ce qui concerne plus particulièrement les conducteurs, c'est moins la méfiance qu'une extrême surprise qui caractérise leurs réactions :

- *« Comment, quelqu'un qui vient nous demander notre avis, à nous les chauffeurs ? Et quelqu'un qui vient sur le terrain pour nous écouter, nous les chauffeurs ? C'est une blague ? »*

¹⁰ Voltaire, *Candide*
(première publication en
1759), page 146, GF
Flammarion, 1994, Paris

Une incrédulité analogue était visible chez les principaux interlocuteurs de terrain des conducteurs, les réceptionnaires. Ceux-ci, cependant, lorsque nous leur faisons part de l'objet de notre enquête, indiquaient implicitement par leurs réactions qu'il ne leur paraissait pas évident du tout que le métier des conducteurs mérite une telle attention... Nous aurons l'occasion de revenir sur cette remarque qui a valeur de symptôme (cf. page 43).

En ce qui concerne les dirigeants des entreprises contactées, nous devons souligner qu'ils ont tous joué le jeu dans la plus totale transparence. Nous avons eu accès à toutes les informations dont nous pensions qu'elles pouvaient nous être utiles. Dans l'ensemble des cas, les collaborateurs avaient été informés de notre venue, des objectifs poursuivis, de notre méthode de travail, et des consignes de franche coopération avaient visiblement été données. Il est évident que notre mission a été grandement facilitée par l'accueil qui nous a partout été réservé.

♦ Un dirigeant d'entreprise :

- *« Même si ça nous oblige à regarder en face des choses crues ou à entendre des vérités qu'on n'a pas envie d'entendre, l'exercice nous est profitable ; pour nous les dirigeants, un regard extérieur nous est utile pour nous aider à faire un état de notre action ; en même temps, nous savons, par expérience, que ce type d'exercice insiste forcément sur les aspects négatifs, c'est la règle du jeu. »*

Pour rendre maintenant compte de notre voyage au pays des routiers, nous passerons par trois étapes successives, qui correspondent à nos trois découvertes principales concernant le fonctionnement du transport routier de marchandises lorsque, comme c'était notre mission, on se centre sur la question du métier des conducteurs. Nous détaillerons donc dans les pages qui suivent :

- Un paradoxe ... et une chance inespérée
- Une surprise ... et un risque majeur
- Une interrogation ... et un immense défi

Un paradoxe... et une chance inespérée

Le métier des conducteurs est difficile et mal considéré...et pourtant il comporte encore beaucoup d'attraits pour ceux qui l'exercent

Le métier des conducteurs routiers est difficile et mal considéré

Certes, les conducteurs routiers ne sont pas les seuls à exercer un métier caractérisé par des conditions de travail souvent difficiles

Au cours de nos interventions d'accompagnement du changement dans les différents secteurs de la vie économique de notre pays, nous avons eu l'opportunité de voir de près la réalité d'un certain nombre de métiers. Métiers du bâtiment et des travaux publics, ateliers de mécanique, métier du tourisme et de bouche, service des urgences en milieu hospitalier, gendarmerie nationale, conduite d'autobus dans certains quartiers, conduite des trains de marchandises, etc. : autant de points de comparaison, pour des activités parfois mal connues et faisant l'objet de clichés, et dont la connaissance nous permet aussi de ne pas être tout à fait... *candides* devant la complexité des conditions de travail du transport routier de marchandises.

Pour autant, l'observation extérieure de leurs situations de travail fait effectivement ressortir une conjonction de facteurs lourds

La charge physique est considérable, et les risques d'accidents non négligeables, notamment dans les opérations terminales

Les manutentions et les manœuvres des remorques (décrochage, rattachage) constituent une source de pénibilité, largement sous-estimée par les conducteurs, probablement du fait de l'habitude. Or, ces opérations sont fréquentes pour les semi-remorques et bien sûr également pour les ensembles porteur et remorque.

- Observation d'une journée d'un conducteur de zone longue : vers 22 heures 30, un conducteur expérimenté, préparant son tracteur avant une mission de nuit (nous l'avons accompagné jusqu'à son point d'arrivée à 4 heures 30) est aux prises avec les flexibles, coincés, des freins de la remorque : obligé de fournir des efforts intenses et renouvelés, il s'est tellement « mouillé la chemise » (au sens figuré... mais aussi au sens propre) qu'au bout d'un quart d'heure il s'éponge la moitié du corps avec une serviette qu'il a toujours à

portée de main, car il sait que dans son travail de nuit les occasions de s'en servir ne lui manqueront pas.

Cette pénibilité s'ajoute à l'effort sensible que représente la montée et la descente de la cabine.

- ♦ Un conducteur :
 - « *Dans notre métier, on est plus souvent derrière que devant...* »
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *Ils roulent presque la porte ouverte tellement ils ne font que monter et descendre...* »

Les statistiques concernant la sécurité et la prévention des accidents du travail soulignent plusieurs caractéristiques du TRM¹¹, qui ne sont pas sans relations avec nos observations : le taux de risque est nettement plus élevé (presque le double) dans les transports terrestres par rapport aux autres secteurs de l'économie ; parmi les activités du transport terrestre, le transport routier de marchandises, bien que des progrès soient régulièrement enregistrés, reste plus particulièrement accidentogène ; si le taux de risque diminue avec l'âge, la gravité des accidents s'accroît, les données indiquant que les accidents interviennent surtout à l'arrêt (88 % des accidents de 1998, contre 12 % lors de trajets) souvent en relation avec les manutentions de marchandises.

D'autre part, dans nos observations nous avons été frappés par les changements de rythmes qui caractérisent les conditions de travail de la plupart des conducteurs que nous avons accompagnés. L'irrégularité des horaires crée certainement une fatigue supplémentaire par rapport à un métier déjà éprouvant sur bien des aspects (horaires décalés, travail très tôt le matin, très tard le soir, ou travail de nuit, efforts physiques importants) et qui sollicite les capacités de récupération physique de ceux qui l'exercent.

Par ailleurs, indépendamment des circonstances propres à certains métiers (ceux de la chaîne du froid, par exemple), les variations de température sont incessantes au cours de la journée de travail, exercée en partie en plein air.

- Ainsi, pour prendre quelques exemples parmi de nombreux autres, dès les premières minutes de sa journée de travail, vers 6 heures 30 du matin, le conducteur d'une semi-remorque contenant divers produits (huiles et pièces pour automobiles, habillement) était « en nage » après les manœuvres de

¹¹ Conseil National des Transports, Données sociales et notes thématiques de l'évolution sociale dans les transports terrestres, maritimes et aériens en 1998,

déchargement de sa première livraison. Ce conducteur, été comme hiver, emporte chaque jour avec lui une série de linge de corps qu'il change, tout au long de la journée, après chaque livraison.

- Autre exemple : nous avons accompagné un conducteur qui prenait son service à 3 heures trente le matin (début de sa tournée) pour finir sa journée (sans avoir déjeuné) en début d'après midi (14 heures trente) avec le remplissage du réservoir du véhicule pour l'enchaînement avec la tournée suivante. Entre la prise de service et le retour à l'entreprise, les températures auxquelles était confronté ce conducteur ont beaucoup varié : au fur et à mesure que le jour se levait et que la journée s'avancait, l'ambiance de travail dans laquelle entrait et sortait ce conducteur était profondément modifiée.

L'exercice de vraies responsabilités s'accompagne d'une forte charge mentale et psychique, qui provoque fatigue et stress

La sécurité des circulations, des usagers de l'espace public, des biens transportés constitue un premier thème de mobilisation permanente de la part des conducteurs routiers.

- Observation d'une journée d'un chauffeur livreur dans une grande métropole régionale.
 - ♦ Ce conducteur a commencé sa journée à 4 heures du matin. Il est parti en retard de sa plate-forme de chargement en raison d'une arrivée tardive de l'une des livraisons qu'il avait à effectuer ce jour là. Les horaires de sa tournée sont ainsi décalés sans que le conducteur puisse rattraper le temps perdu dans l'attente initiale. Au fur et à mesure qu'il livre ses différents clients, la pression monte à bord de son camion, un tracteur vieillot et bruyant. Tous lui demandent cependant des nouvelles de son accident de travail : la semaine précédente, il s'est éclaté l'un des doigts avec la pièce qui retient la porte du camion lors des manœuvres de livraison. Le conducteur commente :
 - « *C'est une vie de chien, mais l'ambiance est bonne, les gens sont plutôt sympathiques.* »
 - ♦ Entre deux livraisons, en plein centre ville, tout d'un coup, une voiture particulière vient s'encaster dans le côté passager du camion. Apparemment, il s'agit d'une faute d'inattention de la conductrice : extrêmement agitée au début de l'incident (une porte et une aile de sa voiture sont complètement enfoncés, le camion n'a pas une rayure...), cette conductrice se calmera peu à peu sous l'effet des propos neutres et rassurants du conducteur. Représentante en sous-vêtements féminins, elle finira par proposer sa gamme de lingerie au Comité d'entreprise de l'entreprise qui emploie le conducteur...

- ♦ Cet incident retarde un peu plus encore la tournée du conducteur. Le client suivant n'avait pas besoin de ça : catastrophé, il aborde le conducteur en évoquant les conséquences dramatiques pour sa propre entreprise d'une erreur de livraison de la veille (sur quatre palettes, deux s'étaient révélées non conformes, en partie en raison d'une manipulation erronée dans la plate-forme de l'entreprise qui emploie le livreur). Ces quatre palettes étaient destinées à un grand distributeur dont le système qualité est impitoyable : au bout de quelques incidents seulement, le fournisseur n'est plus habilité à livrer ce magasin. Or, pour ce client, il s'agit d'un de ses débouchés principaux, pour lequel il a beaucoup investi afin d'être dûment homologué. La tension monte entre le livreur et le client. S'appuyant sur un événement sportif récent (durant la compétition européenne de football, un joueur prestigieux a contribué à l'élimination de son équipe en ratant une occasion facile de marquer un but), le livreur, à court d'arguments, lance à la cantonade :

- *« Écoutez, même Raul a raté un penalty ! »*

Le décalage et l'effet de surprise de la remarque provoquent un fou-rire général sur le quai. Livreur et client se quittent bons amis...

- ♦ Le client suivant, le patron d'une petite entreprise artisanale, n'est pas décomposé comme le précédent : il est tout aussi furieux. Le retard avec lequel le livreur arrive pose un problème grave car la marchandise de ce client doit à tout prix emprunter une correspondance particulière pour parvenir le lendemain dans un endroit peu desservi. Comprenant que cette correspondance, d'habitude assurée par le livreur, ne pourra pas être assurée à temps, le patron décide de prendre et de conduire lui-même sa propre camionnette pour livrer rapidement le chargement au point de correspondance. Le processus de communication, de négociation et de prise de décision entre le livreur et le client passe par différentes étapes, plus tumultueuses les unes que les autres. Le livreur joue habilement la division chez son partenaire : travaillant systématiquement les contradictions qu'il perçoit dans les opinions de ses différents interlocuteurs (le patron de l'entreprise, trois des collaborateurs de ce dernier), il dédramatise tant bien que mal la situation : dans un crissement de pneus, le patron part en bougonnant, sous le regard amusé de ses collaborateurs. Le chauffeur livreur s'en est sorti une fois de plus...
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Plus on transporte de fret, plus on peut avoir de la casse, plus on peut avoir des litiges quand on remet la marchandise : palettes perdues (à la suite d'une erreur d'aiguillage) ; écrasement de la marchandise (à la suite d'un gavage inapproprié) ; sans compter les problèmes qui peuvent survenir sur les quais de chargement et de déchargement (coups de fourche malencontreux, vols et disparitions d'objets) »*

La sauvegarde de la valeur économique du tracteur, de la remorque et de son chargement représente du reste un deuxième domaine de responsabilité qui sollicite énormément l'attention des conducteurs routiers.

♦ Un conducteur :

– « *A chaque tour de clé, chaque fois qu'on met le contact, c'est parti : on nous confie plein de responsabilités, plus d'un million de francs entre nos mains, par exemple. »*

♦ Un conducteur : (Transport de carburant)

– « *Nous transportons un produit vicieux : si vous ne le respectez pas, il peut vous sauter à la figure à la moindre occasion... Il coule dès qu'il peut, et il y a les émanations de gaz. Et les mélanges... Bref, c'est un produit qui ne fait pas de cadeau. »*

■ Pendant notre séjour dans cette entreprise de transport de carburant, nous avons été témoin des conséquences d'un « mélange », incident intervenu en dépit d'un processus de certification de la qualité des procédures de travail, pourtant mis en place de façon participative, pragmatique et progressive.

♦ Après un déjeuner « familial » entre les dirigeants de l'entreprise et quelques uns de ses conducteurs, et alors que nous revenions d'une mission de livraison avec un autre chauffeur, nous avons appris que, dans la première partie de la matinée, l'un des conducteurs qui avait participé au déjeuner était tombé dans le piège du « mélange ». Malgré son expérience et son professionnalisme, malgré les dispositifs facilitateurs du système qualité, malgré (ou, au contraire, à cause de) sa bonne forme (le conducteur avait récemment repris le travail après quelques jours de congés), le livreur avait provoqué un mélange des carburants délivrés par une station service : confondant les flexibles qui relient les cuves d'approvisionnement des différentes qualités de carburant, il était à l'origine des pannes systématiques des véhicules qui s'étaient ravitaillés peu de temps après son passage à la station service.

♦ Un camion citerne vide était aussitôt dépêché sur place pour vider, au moyen d'une lente aspiration, les cuves pleines du distributeur : cette opération, notamment effectuée par le chauffeur à l'origine de l'incident, a pris pratiquement une demi-journée, pour se terminer vers minuit. Le dirigeant de l'entreprise a interrompu ses activités pour être présent pendant ces manœuvres toujours délicates (nous avons pu l'accompagner sur les lieux) : le comportement de l'ensemble de cette équipe, engagée à fond dans le rétablissement d'une situation compromise par un coup dur, était marqué par le sérieux et la solidarité face à l'adversité – sans culpabilisation supplémentaire du conducteur, lui-même très conscient de la perte financière considérable que son geste entraînait pour l'entreprise. On peut penser que ce comportement collectif solidaire ne se serait malheureusement pas produit dans de nombreux secteurs professionnels que nous avons pu fréquenter...

♦ Autre témoignage dans le même sens d'un conducteur :

- « Dans notre métier, le froid, nous les conducteurs, nous avons beaucoup de pression sur le dos. Il y a plein de conneries à faire et... on les fait. Un mauvais réglage, une inattention : les conséquences sont immédiates sur la qualité des produits transportés. Vous partez avec 10 tonnes de produits frais et vous livrez... 10 tonnes de produits congelés : heureusement, ça n'arrive pas trop souvent, mais ça arrive quand même. Surtout, le chauffeur a toujours tendance à se dire :

'Avec ce que je transporte, comme c'est périssable, comme ça peut s'abîmer pour un rien, plus c'est froid, mieux c'est, on ne sait jamais...'

Évidemment, il faut apprendre à lutter contre ce faux-bon réflexe... Mais finalement, nos chefs savent que c'est un métier difficile, celui que nous faisons, et il n'y a pas de vraies sanctions contre nous. Au total, l'ambiance reste bonne, et bien sûr, on essaie de faire le plus attention possible. »

La représentation commerciale de l'entreprise de transport sur le terrain, tout au bout de la chaîne de la prestation, dans une situation d'isolement, demande la mise en œuvre d'une expertise, à la fois relationnelle et organisationnelle, d'autant plus remarquable que, comme pour ce qui concerne la charge physique, ces deux dimensions de l'activité sont largement sous-estimées par le milieu professionnel, y compris par les conducteurs.

Ainsi, par exemple, la connaissance des tournées constitue une expertise plus difficile à acquérir qu'il n'y paraît car le maillage du transport routier de marchandises est tellement fin que trouver son chemin, livrer à destination sans encombre, ne pas perdre de temps dans des territoires peu accessibles, toutes ces actions relèvent souvent du tour de force de la part du conducteur routier.

♦ Un responsable d'exploitation :

- « Je vous donne un exemple d'un conducteur aussi vite embauché que reparti. Il s'agit d'un ancien cadre commercial de 52 ans, reconverti, sympa et plutôt bien formé lors de sa reconversion. Il part en mission ; au bout de plus de quatre heures, il téléphone à l'entreprise pour dire qu'il est perdu avec son chargement ; pourtant, dans son camion, il a un plan, le téléphone, et on lui a donné la consigne d'appeler dès qu'il a un doute... Il ne savait pas s'organiser, il n'était pas débrouillard, il n'a pas tenu, il est reparti. »

De même, le contact avec le client final amène le conducteur à subir de plein fouet, tout seul au bout de la chaîne de service, les contrecoups des aléas qui ne manquent pas d'intervenir dans la distribution et le ramassage des marchandises. Les observations rapportées à partir de la page 37 montre bien que les enjeux sont tout à fait concrets pour le conducteur.

Les contraintes réglementaires, avec des documents de plus en plus nombreux, à utiliser à bon escient, viennent renforcer ces aspects.

♦ Un responsable d'exploitation :

- « En quinze ans, la charge de travail du conducteur a considérablement diminué, notamment ses horaires et l'amplitude de sa journée. Mais avant, on disait au chauffeur :

' Tu charges en A et tu livres en B, un point c'est tout. '

« Aujourd'hui, on lui en demande beaucoup plus : d'abord, on lui demande d'être très attentif aux documents qu'on lui remet au départ pour qu'il puisse établir la différence entre le bordereau de livraison annoncée et ce qu'il va réellement livrer. Pendant la livraison, il doit être capable de trier les différentes marchandises sans se tromper ni sur la nature de la marchandise ni sur le destinataire. S'il a des temps d'attente, il faut qu'il le signale et qu'il note la durée exacte de l'attente. Le conducteur doit pouvoir prendre d'éventuelles contre-réserves : si le client conteste la qualité de la livraison, le chauffeur doit pouvoir vérifier le constat qui est établi. Il doit pouvoir tracer par écrit ce qu'il fait pour qu'on puisse suivre son activité après son retour (par exemple, s'il dort, s'il est en repos, on ne doit pas avoir besoin de le réveiller pour savoir ce qu'il a fait). Il doit penser tout seul à nous signaler directement au téléphone tout incident qui se produit pour que nous, ici, nous puissions rapidement prendre les mesures qui s'imposent. De notre côté, on doit pouvoir le joindre à tout instant sur son téléphone mobile si on a besoin de lui communiquer quelque chose.

« Tout ça est devenu très compliqué. Si compliqué, que dans notre entreprise, les exploitants accompagnent de temps en temps les chauffeurs pour voir comment ça se passe réellement sur le terrain, dans les situations réelles. Ça nous permet de tenir à jour notre manuel Conducteur. C'est un petit livre qui précise les missions et les responsabilités du chauffeur, ses obligations (avant de partir en tournée, en cours de tournée, à la livraison, à l'enlèvement de marchandises, au retour de tournée), ses outils de travail et leur mode d'emploi, les bons numéros de téléphone de l'exploitation pour le cas où il a un problème et qu'il doit prendre contact avec sa base, et, enfin, ses consignes de sécurité, à respecter dans notre plate-forme, en cours de mission et à l'enlèvement. »

De plus, les conducteurs routiers (et leur encadrement) pensent que leur secteur professionnel et leur métier sont mal considérés

Au sein de leur entreprise, les routiers ne se sentent pas pris en considération en tant que professionnels alors même que leur identité professionnelle et leurs compétences sont attaquées par certaines des évolutions en cours

Le partage des conditions de travail du conducteur montre que lorsque le conducteur rentre de sa mission, il s'attend, par expérience, à être accueilli par un « Eh, bien, que s'est-il passé ? Pourquoi tu n'as pas livré ? », décoché sur un mode vaguement culpabilisateur, plutôt que par un commentaire positif, valorisant ou motivant pour un professionnel qui vient de finir une journée de travail la plupart du temps émaillée d'aléas de toutes natures.

- ♦ Un conducteur :
 - « Dans notre métier, c'est la vexation permanente. Dans les boîtes de transport, on prend les gens, c'est à dire les conducteurs, pour un simple morceau du véhicule... Mais ça ne changera qu'avec les grosses entreprises de transport, dans lesquelles ça se passe relativement mieux, parce que, par comparaison, les patrons à quatre ou cinq salariés, c'est carrément l'horreur... »

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « On est dans une profession très codée, avec une forte hiérarchie implicite entre les personnels de nos entreprises. Le métier noble, c'est le grand routier, lui, c'est toujours le grand cador, mais il a tendance à se raréfier. Ensuite, c'est le conducteur de navettes : il conduit sur une ligne, pratiquement toujours la même, qui va d'un point A à un point B, et en général il avale beaucoup de kilomètres. Après, c'est le conducteur de distribution (il embauche entre 4 et 6 heures le matin et peut livrer jusqu'à une quinzaine de clients dans sa journée), et puis encore après, c'est le conducteur de ramasse, celui qui ne fait que de la ramasse. Ensuite, on passe aux gens des quais, où les distinctions sont également très précises. On commence avec le brigadier de manutention (niveau agent de maîtrise), puis, c'est le pointeur 1^{ère} catégorie, le pointeur 2^{ème} catégorie, le manut, l'agent de quai spécialisé, et enfin, l'agent de quai tout court. »

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « Le gendarme, le client et... le patron : voilà trois sources d'engueulades qui s'accumulent sur le conducteur »

La perte de repères traditionnels ainsi que les évolutions de fond qui affectent le métier constituent pour certains conducteurs un facteur aggravant : un sentiment de dévalorisation du métier est perceptible dans certains propos. Ce sentiment de dévalorisation semble lié au fait que ces évolutions ont été subies, plutôt qu'anticipées, par des entreprises qui, dès lors, n'ont pas eu pour premier souci de défendre la professionnalité de leurs conducteurs.

- ♦ Un conducteur :
 - « Un des problèmes de notre métier, tout le monde le sait bien, c'est que les donneurs d'ordre se fichent complètement des conditions de travail des conducteurs, ça ne leur fait ni chaud ni froid. D'ailleurs, le conducteur fait de plus en plus de tâches qui, il n'y a pas encore si longtemps, étaient accomplies par le destinataire. C'est que le client se dit :
'Ce que je dois faire, ce que je fais d'habitude, pourquoi je ne le ferais pas faire par le livreur, après tout ? Ça me coûterait moins cher et je trouverai toujours une entreprise de transport qui acceptera de faire ce que je lui demande.'
Et le pire, c'est que ça marche »

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « Nos clients ne nous ont pas laissé le choix. Ils nous ont imposé de reprendre une partie de leur travail. Par exemple, une bonne partie de qui concerne la préparation de la commande. Le chauffeur livreur dégroupé les produits du client, les trie par rapport aux références du client, etc. »
- ♦ Un conducteur :
 - « Dans notre secteur professionnel, les repères sont totalement déstabilisés : pendant des années, les valeurs, c'étaient la tonne transportée et le nombre de kilomètres parcourus, et on ne comptait pas ses heures ; aujourd'hui, les valeurs, c'est le temps et l'argent que rapporte le voyage, et tout le monde chipote désormais dans les tous les sens, on va jusqu'à compter au quart d'heure près. On ne sait plus où on en est... »
- ♦ Un conducteur :
 - « Dans notre façon de faire les relais, on a été très loin dans notre entreprise : on ne décroche même plus, ce sont les chauffeurs qui changent de camion... »

Hors de leur entreprise, les conducteurs entretiennent des liens complexes, et souvent négatifs, avec leurs partenaires externes (les clients, les usagers de la route)

On se centrera ici sur deux questions, à certains égards obsédantes pour les conducteurs routiers : la question des temps d'attente, d'une part, et, d'autre part, la nature des relations avec les réceptionnaires et les personnels de quai auxquels ils sont confrontés dans leur travail quotidien.

La question des temps d'attente est toujours évoquée comme l'obstacle ultime qui fait que, même si on finit par intégrer, bon gré mal gré, toutes les évolutions qui affectent le transport routier, par contre, cet aspect du métier reste toujours aussi critique.

- ♦ Un conducteur :
 - « Avant, on était payés au tour ; maintenant, on est payés à l'heure. C'est complètement différent. L'aventurier de la route est devenu un ouvrier de la route qui aime la régularité. C'est comme ça. Mais ce qui est le plus pénible, c'est les temps d'attente. Le reste, c'est moins grave. »
- ♦ Un conducteur :
 - « Le transpalette électrique, c'est confortable, il ne faut pas déconner... ça remplace aisément les anciens rippeurs. Ce qui pèse le plus dans le fait d'être chauffeur livreur aujourd'hui, c'est les temps d'attente. »

♦ Un conducteur :

- « *Les temps d'attente du conducteur, s'ils ne sont pas facturés au client (comme dans le cas du taxi, par exemple), cela donne à penser que le temps du conducteur n'a pas de vraie valeur économique.* »

Nos multiples observations de terrain, en accompagnement des conducteurs des entreprises visitées, confirment qu'il y a là à la fois un facteur de pénibilité et une source de frustration quasi permanente.

- Observation de terrain de la journée d'un conducteur zone moyenne (il parcourt chaque jour autour de 500 kilomètres).
 - ♦ Sachant que l'entreprise dans laquelle il livre des produits semi-manufacturés vit une période un peu tendue au plan organisationnel, le conducteur que nous accompagnons décide de faire le trajet habituel sans pause jusqu'à son point de livraison.
 - ♦ Dans l'espoir que les opérations de déchargement et de rechargement se passent mieux que les jours précédents, partis à 14 heures, nous arrivons donc vers 17 heures 20, soit plus d'une demi-heure en avance par rapport à l'horaire prévu. Accueillis dans la plus grande indifférence par le personnel de quai de l'usine (quelques onomatopées et une série de grognements difficiles à interpréter), nous attendons jusqu'à 19 heures que le camion qui nous précède dans la file d'attente (renseignements pris, ce camion était arrivé à 16 heures 30) soit déchargé et rechargé (ces deux opérations ont pris un petit quart d'heure).
 - ♦ Sur l'indication de quelques grognements supplémentaires, nous prenons position sur le quai : c'est pour apprendre que le personnel correspondant va précisément faire sa pause réglementaire d'une demi-heure. Reprise de l'attente dans la cabine car le temps est plutôt médiocre (crachin froid). A ce moment, le téléphone de l'entreprise fait entendre sa sonnerie. Une voix, objectivement désagréable, s'enquiert tout de go :
 - « *Eh bé alors, qu'est ce qui t'arrive ? Pourquoi tu n'as pas encore livré ?* ».

En fait, il s'agissait d'une erreur de la part de l'agent d'exploitation qui pensait parler à un autre conducteur. Maigre consolation pour le conducteur que nous accompagnions : l'impact négatif de cette malheureuse communication téléphonique, avec sa propre entreprise, était venu s'ajouter aux différentes péripéties d'une journée qui était encore loin de s'achever.

- ♦ Enfin, vers 19 heures 40, le personnel de quai est de retour : un ballet de chariot élévateur, et l'énorme semi-remorque est vidée et aussitôt remplie. Départ à 20 heures, et après un rapide dîner en cours de route, nous serons de retour à l'entreprise à minuit et demi. Entre-temps, le rétroviseur extérieur gauche de notre véhicule aura soudainement et bruyamment explosé dans le noir : au débouché d'une petite montée sur une route plutôt

étroite, un poids - lourd venant en sens contraire a effectué un brusque et dangereux écart en direction de notre camion ; celui-ci, pas plus que l'auteur de l'écart, n'ont pris le temps de s'arrêter... »

Les contacts quotidiens avec les clients constituent une autre source de messages ambigus à destination des conducteurs. Si ces contacts sont parfois, voire souvent, chaleureux, ils n'en sont pas moins très fugaces, élémentaires, et pris dans une routine qui finit par être peu valorisante. De surcroît, certaines entreprises de distribution sont connues pour une sorte de férocité spécifique à l'encontre des livreurs (Un sadisme de la part d'opérateurs peu qualifiés, qui se sentent eux-mêmes déconsidérés, voire maltraités, au sein de leur propre entreprise, et qui prennent leur revanche sur des personnels extérieurs, qu'ils sentent un peu abandonnés de tous, et dont ils savent qu'ils n'ont pas de vraie possibilité de se défendre ? Cette hypothèse est fréquemment évoquée par les conducteurs).

♦ Un conducteur :

- « *Les contacts clients ? C'est vite vu :*

' Bonjour, j'ai une palette. '

' Ah, oui ? Bon, tu la mets là, merci et au revoir. ' »

♦ Un conducteur :

- « *Pour les clients mécontents, nous, les chauffeurs, nous sommes la victime idéale. Une fois, je me suis retrouvé le cutter sur la gorge sans avoir compris ni pourquoi ni comment... »*

♦ Un conducteur :

- « *Les relations avec les réceptionnaires sont souvent dures, et parfois complètement folles, au point que nous, les conducteurs, si on nous dit qu'on doit livrer telle entreprise, on sait que ça va être la galère assurée. C'est particulièrement vrai dans la grande distribution généraliste, mais, par exemple, j'ai connu, et je connais toujours d'ailleurs, un grand magasin de meubles qui ferme carrément ses portes dès qu'il nous voit arriver, comme ça, sans raison, rien que pour nous emmerder... »*

♦ Un conducteur :

- « *Protester contre les gens de quai, contre la façon dont nous traitent les réceptionnaires ? On peut toujours téléphoner au dispatch de notre propre entreprise. C'est facile à faire, mais je ne le recommande pas : si le client se fait engueuler par le transporteur, qui est-ce qu'on va regarder encore plus de travers ? C'est le livreur... Comme par hasard, la prochaine fois qu'il va passer par-là, le livreur va attendre encore plus, pour tout un tas de raisons plus intéressantes les unes que les autres... »*

- Observation de la journée de travail d'un conducteur de camion benne (il est aussi délégué syndical d'une entreprise de transport de taille moyenne) :
 - ♦ Lors des manœuvres de chargement du sable et des cailloux destinés à un chantier de travaux publics, on commence par constater le fort niveau du bruit ambiant (engins de terrassement en manœuvre, moteurs divers) et l'importance de la distance qui sépare le camion benne de l'appareil de pesée ainsi que de la tour qui vide la quantité de matériaux nécessaires dans le camion. Dès lors, le dialogue entre le conducteur du camion et l'opérateur responsable du chargement se limite à un échange de coups de klaxon : un premier coup permet au camion de s'arrêter au bon endroit pour recevoir la première partie de la charge ; un deuxième coup de klaxon signifie que le conducteur doit avancer de quelques mètres de façon à ce que la deuxième partie de la benne puisse être chargée ; un troisième coup de klaxon indique que le chargement est terminé.
 - ♦ Pendant la phase de déchargement dans le chantier en cours (une cinquantaine de kilomètres plus loin), les opérations seront symétriquement inverses : pour signifier que la bonne position est atteinte, le conducteur de l'engin de terrassement fait arrêter le camion benne dans sa marche arrière par un premier coup de klaxon ; pour relancer de quelques mètres en avant la benne, un deuxième coup de klaxon ; pour la fin des opérations, un dernier coup de klaxon. Sachant que la journée d'un conducteur de camion benne comporte trois ou quatre tournées entre le point de chargement et celui de déchargement, calculez de combien de coups de klaxons aura consisté l'essentiel du dialogue quotidien de ce conducteur...
- Observation d'une livraison dans une entreprise industrielle de la France (très) profonde : le livreur de messagerie que nous accompagnons est accueilli par un « *Bonjour* » marmonné sans même lever les yeux par une femme réceptionnaire qui, après s'être occupée des papiers correspondants, met la main dans une petite boîte de son tiroir, tend machinalement quelque chose au conducteur qu'elle connaît bien puisque celui-ci passe pratiquement une fois par jour : renseignement pris, il s'agit d'une pièce... d'un (1) Franc, pourboire distribué de la même façon à chaque livraison. Évidemment, la régularité de la prestation finit par multiplier le Franc... Pour autant, le conducteur, gêné par l'importance de la somme acquise à chaque passage, préférerait se passer de ce manège : les intentions ne lui paraissent pas méchantes mais le procédé lui renvoie une image de lui-même qu'il juge peu flatteuse.
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *Les clients considèrent le conducteur comme un lampiste. Quand je faisais le métier, que j'allais livrer – ramasser, je n'étais pas accueilli par un paquet de sarcasmes comme aujourd'hui. Au chauffeur, maintenant on lui dit :
'Eh bien, tu viens travailler à telle heure ? Bravo ! Et pourquoi tu n'es pas à l'heure ? Bon, tu es sûr que tu ne m'as pas cassé de palettes ? Etc. '*

Hier, un conducteur dans notre région arrivait à se faire 100 Francs de pourboire par jour. Ça pouvait lui faire 2000 F par mois. Aujourd'hui, plus rien. »

- Observation de la journée de travail d'un conducteur grand routier. Parti de Lyon en tout début d'après-midi, le conducteur que nous accompagnons arrive vers minuit en vue d'une plate-forme de livraison en bordure de Paris. Une première aire de stationnement est prévue en dehors de la plate-forme : les conducteurs de la dizaine de camions arrivés au même moment abandonnent quelques instants leur véhicule pour se rendre à pied à l'entrée de la plate-forme ; une guérite de béton se trouve là : en échange de leurs documents d'identification, les gardiens de la guérite communiqueront à chacun des conducteurs le numéro de l'emplacement où ils devront conduire leur camion pour les manœuvres de déchargement rechargement. La même opération se déroule toute la soirée et toute la nuit, chaque jour de la semaine. Surprise de l'observateur extérieur qui met un certain à comprendre ce qui se passe dans cette sorte de sas : l'espace de communication entre les conducteurs et le personnel de la plate-forme consiste, en tout et pour tout, en un trou de petite taille, grossièrement creusé à même le mur de béton de la guérite, et autour duquel s'agglutinent les conducteurs, leurs papiers à la main, sans le moindre abri, contre la pluie par exemple. Renseignement pris : cette situation, qui semble provisoire, dure en fait... depuis toujours.

Des facteurs supplémentaires accroissent l'impact négatif lié à l'exercice d'un métier jugé peu valorisant. Ainsi, par exemple, le comportement de certains conducteurs routiers suscite des commentaires acerbes chez nos interlocuteurs qui pensent qu'il y a là une source de décrédibilisation de la profession. Les conducteurs étrangers qui dépassent souvent les vitesses autorisées sont les premiers cités dans la liste des confrères critiqués. Viennent ensuite les « express » dont les véhicules de moins de 3,5 tonnes sont autorisés à rouler à 110 kilomètres heure. Puis les routiers professionnels du froid dont nous avons à de nombreuses reprises entendu dire qu'ils abusaient de leurs autorisations spéciales de circuler et qu'ils donnaient une mauvaise image publique. Enfin, les routiers 'indépendants', petits patrons, sont également l'objet de propos plus que réservés de la part des conducteurs salariés et de leur encadrement.

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« La profession, et l'image du routier, souffrent, entre autres, de l'auto exploitation du louageur payé au récépissé ; si ce louageur a pris un crédit, et ils en ont tous pris, on peut être sûr qu'il va en mettre un coup, qu'il va taper dedans... Ces petits patrons n'hésitent pas à faire des 50 ou 60 heures régulièrement, sans problèmes. »*
- Confirmation lors d'une prise de service tôt le matin : le conducteur que nous allons accompagner dans sa tournée s'adresse à un collègue s'adresse à un collègue qui boîte de façon accentuée : *« Alors, Willi, tu n'es pas mort ? »*. Il s'agit d'un patron à son propre

compte ; bien que souffrant horriblement d'une hernie discale, visiblement persistante, il a décidé de travailler quand même...

En définitive, les conducteurs intériorisent des représentations sociales négatives qu'ils vivent difficilement

L'image du fonctionnement des entreprises du TRM dans les médias, qui insistent aujourd'hui davantage sur les conflits que sur les autres aspects du métier ; les modes de régulation du secteur professionnel, plutôt archaïques et pénalisants pour le reste de la population ; le regard souvent ambigu de leur famille : ces éléments contribuent aussi à faire intérioriser par les conducteurs une image négative de leur profession.

Un exemple frappant est donné par la façon dont les forces de police sont évoquées dans les propos des conducteurs. Ce qui est la plupart du temps mis en lumière c'est le fait qu'un certain laxisme est mis en relation avec la persistance dans le public du stéréotype de la « culture de la fraude ».

♦ Un conducteur :

- « *Les gendarmes ? Les contrôles ? C'est triste mais on ne les voit pas. On se demande vraiment ce qu'ils font. Parce qu'il y en aurait des choses à contrôler...* »

♦ Un conducteur :

- « *Nous travaillons dans un secteur professionnel qui n'est pratiquement pas contrôlé, sauf ... en cas d'accident* »

La mauvaise image du secteur professionnel résulte également du cumul d'une double forme de dumping, commercial et social.

♦ Un responsable d'exploitation :

- « *L'image des médias est complètement décalée par rapport à la réalité. Ils en sont restés, et le grand public avec, à des grandes images simples : Tarzan et les barrages. Mais ça ne correspond plus à la complexité du métier, à sa pénibilité, à la qualification professionnelle qui devient de plus en plus grande pendant que les rémunérations restent plutôt faibles.* »

♦ Un dirigeant d'entreprise indique à sa façon le mécanisme qui trop longtemps été à l'œuvre en la matière :

- « *'Monsieur le client, dites moi quel est votre budget, et je vous le fais pour dix pour cent de moins'. Si vous ajoutez que les gains de productivité ont systématiquement été partagés entre le client et l'entreprise de transport, ajoute ce dirigeant, vous comprenez que le conducteur souffre d'une image peu favorable correspondant malheureusement à des pratiques qui ont été, et qui sont encore, trop répandues.* »

- ♦ Un conducteur (nos interlocuteurs ont rarement formulé cette remarque) :
 - « *Le transport routier de marchandises est une des rares professions dans laquelle le travail de nuit n'est pas majoré du tout par rapport au taux du travail de jour.* »
- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - « *L'image du métier ? Elle s'est améliorée. Mais il n'y a pas encore si longtemps, nos voisins routiers allemands disaient :*
'Dans ce camion, il y a deux cents chevaux et ...un âne '
Bien sûr, c'était pour rire, mais quand même... »

Or, malgré les apparences, le métier de conducteur routier reste motivant pour ceux qui l'exercent

Les critiques sur le milieu sont sévères ; pour nos interlocuteurs, elles rendent largement compte des difficultés de recrutement, voire de la désaffection pour le métier

- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - « *La découverte des vraies conditions de travail pourrait bien expliquer les nombreuses déconvenues dans les recrutements, pour ceux qui découvrent ces métiers, car les anciens, eux, ils se sont habitués... »*
- ♦ Un conducteur :
 - « *Tout le monde sait qu'il manque des chauffeurs. Et on se demande pourquoi ? Mais c'est à cause du salaire, tout simplement. Pas à cause des conditions de travail. Elles ne sont pas faciles, mais ce n'est pas l'obstacle principal. Ce qui ne va pas du tout, c'est les rémunérations et l'image de notre secteur.* »

Si ces deux opinions divergent (à la fin de cette section, nous aurons l'occasion de revenir sur ce qui à notre sens fait débat), dirigeants, conducteurs – et observateurs extérieurs, s'accordent sur un point, synthétisé dans le propos rapporté ci-après :

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *Le turn over important chez les conducteurs est dû au fait qu'avec la pénurie de main d'œuvre le marché est pour eux.* »

A cet égard, on constate parfois une symétrie curieuse dans les propos. Un conducteur nous disait ainsi :

– *« Lorsque le patron dit au chauffeur :*

‘ Si tu n’es pas content, tu n’as qu’à aller voir ailleurs. ’

le conducteur lui répond :

‘ Écoutez, patron, si vous me prenez le chou, je m’en vais, et dès demain matin, je roule dans un autre camion, sous d’autres couleurs. ’ »

♦ Un responsable d’exploitation :

– *« Il y a ceux qui partent en disant :*

‘ Je ne veux devenir ni un fonctionnaire ni un ouvrier de la route. ’

D’autres s’en vont car l’entreprise a ‘ désatitré ’ la possession des véhicules. »

Les plus anciens expriment le sentiment d’une dégradation : pour eux, c’est pire qu’avant

♦ Un responsable d’exploitation :

– *« Les conducteurs anciens, les vieux briscards, ils ont leurs valeurs propres. Ils sont fiers de ce qu’ils font, ils sont solitaires, ils sont indépendants. Ils sont individualistes à cause de leur activité. Ils se sentent persécutés par tout ce qui se passe. Ils ne comprennent pas les contraintes des 220 heures : plus ils aiment leur travail, moins ils comprennent... »*

♦ Un responsable d’exploitation :

– *« Les ouvriers de la route ont succédé aux routiers traditionnels qui ont pratiquement disparu en moins de dix ans ; mais, il ne faut pas le regretter : ils vivaient dans leur camion, sans vie de famille, sans vie sociale ; leur vie sociale, c’était le restau sur la route ; ce n’est pas plus mal que ça ait changé... »*

♦ Un conducteur :

– *« L’individualisme chez les jeunes chauffeurs est toujours plus grand, surtout aujourd’hui par rapport à hier : en cas d’incident sur la route, ou en cas de panne, hier, on s’arrêtait aussitôt ; aujourd’hui, plus personne ne s’arrête... »*

C’est un fait entendu : on ne s’arrête plus pour prêter main forte à un collègue en difficulté, on se gare n’importe comment sur les parkings, sans penser aux autres, etc. Pour la plupart des conducteurs, l’explication de la disparition d’une certaine fraternité, autrefois caractéristique des routiers, tient d’abord aux nouveaux fonctionnements des entreprises, aux contraintes imposées par les clients, à la pression sur les horaires, aux exigences de rentabilité.

Pour autant, les propos à ce sujet se concluent souvent par des remarques plus générales :

- « *De toutes façons, ce n'est plus pareil, les mentalités ont changé, comme dans toute la société* ».

Ce ne sont donc pas seulement les entreprises et les clients qui ne seraient plus pareils, ce sont aussi les conducteurs.

Cette dernière interprétation semble se confirmer lorsqu'on constate l'évolution de l'utilisation de la CiBi, autrefois outil privilégié de communication entre conducteurs. Lors de nos accompagnements sur le terrain, il est apparu que la CiBi n'est pratiquement plus utilisée. Soit elle n'est pas installée dans le véhicule, soit elle est presque toujours éteinte. Les conducteurs qui ont l'outil à bord de leur camion évoquent une utilisation très occasionnelle : on s'en sert quand on ne peut pas faire autrement, pour obtenir une aide en cas de difficulté persistante à trouver une destination. Mais le résultat n'est pas toujours probant. Il n'est pas rare que l'aide soit apportée par un Cibiste amateur « fixe ». Finalement, les conducteurs ont d'autant plus recours à leur téléphone mobile que la banalisation de la CiBi s'est accompagnée d'un effet pervers pour les routiers. Pratiquement tous les conducteurs que nous avons accompagnés nous ont raconté la même anecdote : à plusieurs reprises, en différents endroits du territoire, ils ont été violemment et longuement pris à partie, voire insulté, sur les ondes de la CiBi, notamment par des utilisateurs hostiles au transport routier de marchandises... La CiBi a donc cessé de représenter un emblème de fraternité entre conducteurs.

Les propos tenus par les conducteurs sur les collègues démissionnaires vont généralement dans le même sens. Les départs volontaires sont souvent présentés comme des exceptions, qui concerne plutôt des cas marginaux : « *Ils voulaient voir ailleurs* ». Selon les conducteurs qui ont pu les revoir quelque temps après leur départ de l'entreprise dans laquelle nous menions nos entretiens, ces anciens démissionnaires, sans être déçus de leur changement, n'y auraient cependant pas non plus trouvé de bénéfice réel. La comparaison entre ces propos entendus et l'ampleur de la mobilité inter-entreprises révélée par les données quantitatives de la profession fait penser à deux hypothèses : soit les entreprises que nous avons visitées sont moins « touchées » car elles ont su, mieux que les autres, fidéliser leur personnel ; soit le sujet reste relativement tabou.

Sur ce thème, les zones frontalières semblent toutefois représenter une exception : le passage à une entreprise étrangère procurerait des gains sensibles en terme de revenus, à condition que le conducteur fasse plus d'heures.

Les plus récents dans le métier font part d'attentes et de besoins sociaux qui témoignent d'une évolution importante de la population des conducteurs

Les conditions d'emploi qui prévalaient traditionnellement dans le TRM sont de moins en moins conciliables avec les contraintes de la vie personnelle et familiale telles qu'elles sont aujourd'hui vécues par les conducteurs.

S'il est toujours difficile d'interpréter ce genre de données, il n'en est pas moins remarquable que dans l'une des entreprises visitées 40 % des conducteurs sont célibataires, divorcés ou séparés (par rapport aux autres conducteurs qui sont mariés ou qui vivent maritalement).

♦ Un conducteur :

- *« Le jeune qui commence le métier, on lui dit : 'Tu prends ton camion et tu vas finir à des heures qui n'ont pas de noms...' Après, on s'étonne qu'il n'en veuille pas... En plus, le jeune, il a besoin de faire des heures pour gagner de l'argent, sauf que maintenant, les heures, on les lui paie même plus... »*

♦ Un responsable d'exploitation :

- *« Je vous raconte une histoire : c'est un jeune conducteur de 26 ans ; il monte dans son camion, avec lequel il parcourt les 150 mètres qui le séparent de son premier client, qui est juste à côté de chez nous ; il laisse son camion là-bas, chez le client, et on le voit revenir à pied :*

'Tiens, qu'il nous dit, je vous redonne les clés, ça me plaît pas, je m'en vais. '

Et il est parti... »

♦ Un responsable d'exploitation :

- *« Le taux de syndicalisation augmente au fur et à mesure que l'indépendance dans le métier diminue : avec les nouvelles organisations, de moins en moins d'autonomie, de plus en plus de syndicalisation. En même temps, pour les jeunes chauffeurs, il n'est plus question de faire partie d'une génération professionnelle sacrifiée : ils veulent tous voir grandir leurs enfants ; ils n'acceptent plus d'être de faire des 200 – 300 heures qu'on leur paie 160 ; de plus en plus, ils veulent rentrer chez eux pratiquement chaque soir. »*

Dans cette perspective, le débat sur la réduction du temps de travail n'est pas fini dans les entreprises du transport routier. On sent bien, cependant, que les critiques sont surtout une façon, pour les plus anciens d'évoquer des références professionnelles qui disparaissent, et pour les plus jeunes, l'opportunité d'insister sur la nécessité pour les entreprises d'imaginer des moyens d'augmenter les rémunérations.

♦ Un conducteur (expérimenté) :

- *« Les 35 heures ? C'est absurde. Quand on a l'occasion de travailler, il ne faut pas refuser, ce n'est pas normal de ne pas travailler alors qu'on en a la possibilité. »*

- ♦ Un conducteur (plus récent dans le métier) :
 - « Les 35 heures ? Moi aussi, je veux en profiter, parce que, après tout, je veux être traité comme les autres ouvriers. »
- ♦ Un conducteur :
 - « Avec la réduction du temps de travail, tout est calculé pour que le patron n'ait plus à payer des heures supplémentaires. Et, du coup, il n'y en a plus du tout, des heures supplémentaires... »
- ♦ Un conducteur :
 - « Les 35 heures chez nous, dans notre entreprise, avec l'accord qu'on a signé, c'est super : nous les conducteurs, on travaille moins qu'avant, et on gagne autant qu'avant. »
- ♦ Un conducteur :
 - « Il y a une contradiction qui n'est évidemment pas normale : les conducteurs qui, comme chez nous, travaillent dans une entreprise qui respecte le Contrat de progrès et la réglementation, ces conducteurs vont travailler moins, être moins libres, et ils vont moins gagner... »

Mais, pour les uns comme pour les autres, c'est le même plaisir et la même fierté d'exercer le métier qui l'emportent sur les inconvénients et les critiques

Le modèle du métier a éclaté et paradoxalement cela pourrait être un atout. Au modèle unique du conducteur routier d'hier se substituent progressivement des déclinaisons du métier qui permettent de satisfaire des attentes aujourd'hui plus variées. L'individualisme croissant des conducteurs vient ainsi à la rencontre de la diversité des conditions d'exercice qui leur sont proposées.

En effet, la disparition du modèle dominant, si ce n'est unique, du conducteur grand routier n'a pas que des inconvénients. La multiplicité des situations de travail désormais proposées aux conducteurs, pour répondre à des besoins diversifiés des clients, tout en prenant en compte les évolutions des différentes législations, cette multiplicité correspond en fait à une diversité des attentes des professionnels de la route. Nos accompagnements en cabine et nos entretiens dans les entreprises font nettement ressortir que les conducteurs ne constituent plus aujourd'hui une population homogène, voire monolithique.

Ici aussi, les repères ont changé. Qu'ils soient plus anciens ou plus récents dans le métier, les conducteurs savent profiter de la diversité des situations de travail pour mieux coller à leurs besoins personnels : un jeune conducteur voit devant lui s'ouvrir un éventail assez large de possibilités d'exercer le métier, ce qui contribue à renforcer sa motivation ; un conducteur plus ancien, fatigué d'un certain style de vie, se trouvera heureux de basculer dans une autre version du même métier, en se voyant attribuer une ligne par exemple.

Les différents témoignages que nous avons recueillis sur ce thème nous font penser, que, même si bien sûr des conducteurs peuvent ne plus se retrouver du tout dans ces nouveaux développements, la plupart d'entre eux apprécient désormais l'enrichissement du modèle de base du métier. Paradoxalement, ce phénomène, positif, ne semble pas vraiment perçu, par l'encadrement des entreprises, comme un point d'appui pour conduire les évolutions en cours.

En définitive, nos interlocuteurs dressent un portrait sans concessions du métier et du milieu professionnel dans lequel il s'inscrit. Mais, et c'est le paradoxe, ils expriment en même temps un profond attachement pour leur profession et un lien fort avec l'entreprise qui les emploie

La force de la motivation des conducteurs est directement présente dans leur propos, explicites et implicites. Elle est aussi visible dans de nombreux comportements observés en situation réelle de travail.

♦ Un conducteur :

- *« On fait ce métier pour gagner de l'argent, pour faire des heures de conduite, et surtout... par passion. »*

Si, impressionné par le nombre des contraintes qui pèsent sur le métier, l'observateur extérieur risque un « *Drôle de vie quand même...* », la réplique ne se fait pas attendre de la part du conducteur :

- *« Comment ça, drôle de vie ? On ne nous oblige pas à le faire ce métier. Si on le fait, c'est qu'on l'a choisi, c'est que ça nous plaît, c'est que ça nous convient. »*

Parmi les conducteurs, nombre de nos interlocuteurs ont d'ailleurs spontanément cherché à relativiser les sujétions de leurs conditions d'emploi et de travail en mettant davantage l'accent sur la pénibilité du métier des personnels de quai...

S'agissant du lien entre les conducteurs et les entreprises qui les emploient, c'est sur la qualité conviviale des relations dans l'entreprise que les conducteurs insistent généralement, par exemple sur le fait que le tutoiement est y de règle (même si son application avec les dirigeants est plus nuancée). Cependant, pour l'observateur extérieur, la première impression de son immersion au sein des entreprises visitées est souvent moins positive : le ton des propos est plutôt dur, les objections sont exprimées avec vivacité. Mais on constate en effet rapidement que ces pratiques semblent traduire une sorte de cordialité bourrue d'un univers qui reste un univers « d'hommes » (même s'il y a de plus en plus de femmes agents d'exploitation) et, peut-être, d'un univers de l'urgence.

Ainsi donc, même si le modèle du métier a éclaté, même si les évolutions sont profondes, les conducteurs semblent dans leur immense majorité partager des valeurs qu'ils formulent avec conviction : *l'autonomie, le nomadisme, l'aventure au*

quotidien, la responsabilité, la prise d'initiatives, l'implication, le travail bien fait, la propreté, la chasse au gaspillage.

La série de citations, ci-dessous rassemblées, fait ressortir la force des propos spontanément exprimés par les conducteurs, par simple association d'idées et sans sollicitation extérieure au cours d'un accompagnement en cabine, sur tous ces thèmes.

Autonomie et capacité d'être seul

- ♦ Un conducteur :
 - *« Je ne vais jamais au boulot à reculons, en me disant que je vais bosser et que ce n'est pas drôle. Routier, c'est un métier : liberté, nomade, camion. C'est les mots clés. C'est un métier-passion. Moi, par exemple, je ne vote pas, je suis contre les lois. J'aime être indépendant, autonome, et seul dans mon camion. C'est un métier où on pense beaucoup. Mais attention au coup de barre : quand vient le coup de barre, ce n'est plus l'image de la route qu'on a devant les yeux, c'est la pensée elle-même. Vous ne voyez plus rien d'autre. Le routier a besoin de discuter. Parfois, la déprime, ça tape. C'est lourd d'être toujours seul... »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« C'est un métier pour ceux qui aiment l'autonomie, l'indépendance, la démerde, et la ballade. Voir défiler un beau paysage à 20 kilomètres à l'heure, dans la montagne, par exemple, c'est le pied. Faire ce boulot en marche arrière ? Non, merci, ce ne serait pas possible. Je préférerais changer de métier. C'est dur, comme métier, mais quand il fait beau, c'est l'Amérique ! N'empêche, le soir, on est naze. Il ne faut pas compter les heures qu'on fait. Ce métier, soit on flash, on adore, c'est la passion ; soit on le hait, le métier. Il faut aimer la solitude. Le mec qui n'aime pas la solitude, il ne faut pas qu'il le fasse, le métier. Pendant qu'on est seul, on pense énormément, c'est de la folie, on pense à plein de choses. »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« Sur la route, on apprend à devenir autonome, à rester seul. D'ailleurs, une personne qui est peu à la maison, elle ne sait plus s'occuper. Vous comprenez, une fois que le gazon est coupé et tondu, je ne sais plus quoi faire, j'embête ma femme qui n'aime pas trop m'avoir dans ses pattes... »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« Je fais un métier où je suis seul et j'aime ça. Je ne vais même pas au restaurant pour voir d'autres conducteurs, je préfère manger tout seul dans ma cabine, je suis plus tranquille. »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« La référence du chauffeur, c'est : personne sur le dos. C'est le contraire de l'usine, que beaucoup d'entre nous ont connu. Meilleur que mauvais, c'est déjà moins mauvais... »*

On est dans une profession honteuse, les routiers. Mais mon entreprise, c'est une bonne entreprise, même si, malheureusement, c'est une exception dans ce métier. »

Aventure au quotidien

- ♦ Un conducteur :
 - « *Mon métier, c'est toujours la même chose, et ce n'est jamais pareil... C'est ça qui me plaît.* »
- ♦ Un conducteur :
 - « *Avant, je conduisais des bus, dans l'urbain ; et bien (geste de la main pour désigner l'arrière du camion), eux, les colis, au moins, ils ne causent pas tout le temps, on est plus tranquilles, ils ne nous embêtent pas. Ceci dit, mon métier, la tournée Duduche, je me demande si c'est vraiment un métier : on livre de tout, on voit plein de gens, dans des coins pas possibles, il y a un certain climat de confiance avec les clients, ce n'est pas désagréable. Évidemment, je passe plus de temps à faire des manœuvres et des chargements/déchargements qu'à faire de la conduite, mais ce n'est pas désagréable. »*

Travail bien fait

- ♦ Un conducteur :
 - « *Nos clients à nous, on les entend dire, ils pensent comme ça :
' Si tu leur donne la charge à eux, telle entreprise, tu ne seras jamais livré à l'heure, tu auras toujours des problèmes ; par contre, si tu leur donnes à eux, de telle autre entreprise, tu n'auras pas de problèmes et... tu pourras finir ta propre journée à l'heure. '*
Ce qui les intéresse d'abord, c'est leurs conditions de travail, mais, n'empêche, ça fait plaisir qu'ils considèrent notre entreprise comme une boîte sérieuse, parce qu'ils ont vu qu'on était fiables. On en est fiers. »
- ♦ Un conducteur :
 - « *C'est un métier, il faut être assez souple quand même... On sait quand on part, on ne sait pas vraiment quand on rentre, mais c'est le métier qui veut ça. Ceci dit, moi, j'arrive à avoir des horaires à peu près réguliers. En général, en commençant très tôt le matin, j'arrive à rentrer au plus tard vers les 18 heures, parfois même avant, je ne me plains pas. »*

Implication personnelle et prise d'initiatives

- ♦ Un conducteur :
 - « *Moi, je ne suis pas du matin, j'ai beaucoup de mal à me lever tôt ; par contre, je peux vous assurer que je suis toujours à l'heure, c'est une question de conscience professionnelle ; je vais même vous dire : mon patron ne veut pas qu'on commence avant six heures le matin, je ne sais pas exactement pourquoi, et bien, moi je serais prêt à venir dès 5 heures 30, je trouve qu'on éviterait plein d'embouteillages, ça ferait gagner du temps et de*

l'argent à tout le monde, mais le patron n'en veut pas, tant pis pour lui, tant mieux pour moi. »

Propreté et chasse au gaspillage

- ♦ Un conducteur :
 - « *Dans nos valeurs, pour les professionnels de ces métiers, il y a la propreté du camion, et la propreté en général. Et l'anti-gaspillage, aussi. Tout ce qui est du gaspillage, ça nous fait mal au cœur. »*

- ♦ Un conducteur :
 - « *Comme beaucoup d'autres chauffeurs, j'ai mon petit calepin sur lequel je note tout ce qui concerne mon activité : le tonnage transporté, le point et l'heure de départ, le point et l'heure d'arrivée, les kilomètres parcourus, la consommation. Je peux vous dire comme ça ce que j'ai fait depuis pratiquement le début de ma carrière. Et quand je demande à la boîte, juste pour voir ce qu'ils vont dire :*
'Combien, il consomme en ce moment, mon tracteur ?'
Vous savez ce qu'ils me répondent ?
'Ne t'inquiète donc pas, c'est noyé dans la masse...'
Si ça ne fait pas mal au cœur... »

Relation au camion et à la technique

Les deux derniers propos permettent d'évoquer le rôle du camion dans les valeurs du conducteur d'aujourd'hui. Certes, on sent qu'une certaine banalisation est en cours, et que l'objet-tracteur n'occupe peut être plus la même place qu'autrefois. Toutefois, les propos fréquemment entendus, comme celui que nous rapportons immédiatement ci-dessous, nous paraissent aller un peu loin.

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *Aujourd'hui, un camion, ce n'est presque plus rien d'affectif. C'est d'abord une machine dans un processus industriel. D'ailleurs, les conducteurs prennent de moins en moins d'initiatives, ils savent de moins en moins faire de choses, ils ne savent plus changer les pneus, ils ne regardent même plus la jauge d'huile... »*

Bien sûr, les nouveaux matériels et leur technologie, de même que les nouvelles organisations et leurs contraintes, ces éléments sont très structurants pour la relation entre le conducteur et son véhicule. Pour autant, et malgré la difficulté de généraliser en la matière, la majorité des conducteurs que nous avons accompagnés semblaient entretenir un rapport encore assez fort avec leur principal outil de travail.

♦ Un conducteur :

- *« Moi, j'aime que mon camion soit propre. C'est moi qui représente la boîte sur le terrain, ce n'est pas le patron. Et le client, un véhicule propre, ça lui fait plaisir. Chauffeur, il faut toujours anticiper, avoir les bons outils. Moi, j'ai les miens, que je me suis rassemblé avec le temps : la petite barre construite en ferraille qui est le seul truc qui marche si tel câble vient à lâcher, etc. Il faut avoir une attention constante au bruit, au tout petit bruit qui peut vouloir dire quelque chose. A ce sujet d'ailleurs, aujourd'hui, il y a trop d'électronique pour nous, et en plus elle n'est pas toujours fiable : avant, on avait un pépin, on savait dépanner. Aujourd'hui, si vous n'avez pas l'ordinateur, et le logiciel qui va avec, vous ne pouvez plus rien faire. »*

Nous proposons maintenant une analyse des points qui semblent plus particulièrement importants pour le conducteur quand il considère son tracteur.

L'âge du véhicule est devenu un critère moins distinctif en raison du renouvellement généralisé des flottes de véhicules : la hiérarchie des camions tend donc à s'établir sur d'autres critères. La puissance reste sans doute le premier de ces critères, car les conducteurs insistent souvent sur la différence de puissance qui se fait très sensiblement sentir, simplement avec une charge moyenne, dès que le moindre relief se présente.

L'impression de solidité est aussi un critère significatif. Cette impression ne se réfère pas tellement à la mécanique. Les conducteurs ne semblent plus trop se préoccuper de cet aspect. Seuls quelques conducteurs, parmi les plus anciens dans le métier, évoquent la robustesse mécanique (par exemple, ils sont fiers d'évoquer un véhicule qu'ils ont amené dans de bonnes conditions au million de kilomètres). La solidité se manifeste plutôt dans le comportement des équipements de la cabine et du tableau de bord : un bon camion est celui dans lequel ces équipements ne vibrent pas à chaque secousse et résistent au temps. La vulnérabilité des flexibles de liaison avec la remorque est aussi une faiblesse souvent signalée.

De nombreux conducteurs font valoir le niveau d'équipement en automatismes, et notamment en accessoires d'aide à la conduite : ils apprécient le ralentisseur, le système de régulation de la vitesse, et tout ce qui contribue à améliorer la sécurité des circulations (« Le ralentisseur sur l'échappement et l'admission devrait être obligatoire sur tous les tracteurs » ; « Le système de freinage sur l'arbre de transmission est indispensable »). Mais la sophistication n'est pas nécessairement un atout : le verrouillage centralisé serait apprécié mais des tableaux de bord complexes sont qualifiés « d'arbres de Noël », des systèmes d'acquiescement des contrôles sont bloqués par un trombone, des propos sarcastiques sont fréquents (« l'électronique ça s'allume n'importe quand »). Dans une orientation plus prospective, l'utilité de perfectionnements concernant l'aide au maintien de la vigilance a parfois été évoquée (automatismes utilisant des systèmes optiques visant la pupille du conducteur aussi bien de nuit que de jour).

Les conducteurs sont très attentifs aux aspects ergonomiques de leurs tracteurs. S'ils sont satisfaits du confort des nouvelles suspensions (celle du tracteur lui-même ou celle du siège conducteur dans la cabine) ou du système de plancher plat dans la cabine, ils ont néanmoins de nombreuses idées sur les aménagements de leurs véhicules. Leurs suggestions concernent l'intérieur de la cabine : de la climatisation (la plupart du temps jugée utile) et du pare soleil vraiment opaque, électrique, et qui épouse la totalité de la glace du pare-brise (pour pouvoir se reposer dans de bonnes conditions) au couplage de l'embrayage de la marche arrière avec la radio (pour éviter les accidents dus à un manque de vigilance) en passant par des remarques sur les zones d'usure particulières du siège conducteur (côté descente) ; sur une meilleure prise en compte de la taille des conducteurs pour les réglages du siège (grands et petits routiers) ; sur la modularité de la lumière d'ambiance pour la conduite de nuit ; etc.

Les conducteurs formulent également des propositions au sujet des outils et dispositifs intégrés à la carrosserie de la cabine (nature, emplacement et disposition des différents types de rétroviseurs ; qualité des garde-boue ; localisation d'emplacements supplémentaires pour de petits coffres à outils (gants et câbles) ; modalités d'occupation de l'espace entre la cabine et la semi-remorque (déplacement de la potence dans certaines conditions).

Enfin, la marque du véhicule intervient pour beaucoup dans son image pour le conducteur. Dans certains cas, une hiérarchie implicite tendrait à attribuer une valeur particulière à certains produits des marques « nordiques » ou allemande. Mais le constructeur national, avec ses modèles hauts de gamme et ses innovations spécifiques, fait l'objet de commentaires flatteurs. En définitive, les conducteurs sont surtout sensibles à l'expérience qu'ils ont accumulée avec les différents véhicules qu'on leur a confiés. Ainsi, les conducteurs semblent avoir confiance dans une marque qui les a concrètement satisfaits, une marque dont on pourrait alors dire qu'ils « ont porté les couleurs ».

♦ Un conducteur :

- « *Dans notre métier, chacun aime la marque du camion... qu'il conduit, c'est celle là qu'il préfère.* »

Toujours sur le thème du matériel, il est également intéressant d'observer que l'état de la remorque d'un ensemble semi-remorque semble moins intervenir qu'on l'aurait pensé dans l'image que le conducteur pense donner de lui et de son entreprise. Les conducteurs qui y font spontanément référence nous ont semblé relativement minoritaires. Il est vrai que, plus changeante par définition, cette partie du véhicule peut paraître moins personnelle aux yeux des conducteurs.

*

* *

Au terme de cette première étape de son voyage au pays des routiers, Candide mettrait donc volontiers en lumière un paradoxe passionnant à plus d'un titre, notamment dans une période caractérisée par une pénurie de professionnels de la conduite.

Exerçant une activité difficile et usante, à la fois au plan physique et au plan psychique, pratiquant une profession plutôt mal considérée, aussi bien par les entreprises qui les emploient que par leurs partenaires quotidiens, les conducteurs routiers, malgré ce qui apparaît comme de lourds handicaps, sont plutôt satisfaits du métier qu'ils ont choisi. Si les zones d'insatisfaction et les critiques sont nombreuses, il n'en demeure pas moins que les attraits l'emportent toujours sur les inconvénients.

Si elles étaient vérifiées, ces hypothèses constitueraient bien une chance inespérée pour un secteur souffrant cruellement d'une pénurie de main d'œuvre. En effet, il y aurait là des éléments directement utiles pour engager des actions permettant de résoudre les difficultés rencontrées. Si ceux qui sont en dehors du métier et qui ne sont pas des familiers du secteur connaissaient la situation exacte et les opinions de ceux qui sont dans le secteur et qui pratiquent le métier ; si, d'autre part, la profession s'attaquait aux points dont se plaignent plus particulièrement les conducteurs : si ces deux conditions étaient réunies, on peut penser que les vocations seraient à nouveau plus nombreuses et que ce secteur économique, créateur potentiel d'emplois en nombre significatif, pourrait effectivement tenir toutes ses promesses.

Or, de nombreux indices nous font penser que Candide ne se trompe pas. D'une part, les réactions enregistrées lors du processus d'élaboration intermédiaire de ce rapport allaient toutes dans le même sens : oui, les analyses rapportées semblaient plus que plausibles aux yeux des professionnels expérimentés et à ceux des observateurs aguerris.

D'autre part, notre approche, très qualitative en raison de la méthodologie retenue, se trouve largement confirmée par les résultats d'études quantitatives menées sur le même sujet. Ainsi, par exemple, l'AFT-IFTIM a récemment fait réaliser deux études sur l'image du secteur du transport et de la logistique¹² : la première était conduite auprès d'un public de jeunes de 16 à 24 ans, la seconde était centrée sur les jeunes professionnels du secteur (occupant donc déjà un

¹² AFT-IFTIM (Direction de la Communication) : *L'image du secteur du transport et de la logistique parmi les jeunes professionnels* (Février 2000) ; *Les jeunes de 16 à 24 ans, l'emploi et le secteur du transport et de la logistique* (Février 2000).

emploi dans le TRM). Toutes les deux construites sur la méthode des quotas (sexe, âge, activité) et sur une stratification par région et par catégorie d'agglomération, ces études révèlent par exemple les résultats suivants :

- Quand ils ne connaissent pas le métier, les jeunes associent l'activité du routier à la solitude, à la monotonie et à des horaires lourds (72 % des opinions), tandis que la liberté, l'indépendance, les voyages ne recueillent que 28 % des opinions ; à la clef, ce constat : pour 78 % des personnes interrogées, pas d'intention de travailler dans le secteur du transport et de la logistique... Constat d'autant moins étonnant que pas loin des deux tiers de ces jeunes pensent que le secteur n'offre pas de bonnes conditions de travail.
- Quand les jeunes conducteurs exercent *déjà* leur métier et qu'on leur demande s'ils sont satisfaits de l'emploi qu'ils occupent actuellement, ils sont à 92 % positifs (57 % se déclarent très satisfaits, 35 % assez satisfaits)... De plus, ils sont 65 % à indiquer qu'ils travaillent dans ce secteur parce que celui-ci les intéresse. Quand on les interroge plus précisément sur leur situation de travail, 96 % des jeunes conducteurs sont satisfaits de l'autonomie dont ils bénéficient dans leur travail, 95 % des responsabilités qu'on leur confie, 94 % de l'intérêt pour leur travail, et 88 % de l'ambiance de travail.

Concernant l'image générale du secteur auprès de l'ensemble des Français, les résultats de ces deux études rejoignent les leçons tirées d'un sondage de grande ampleur commandé par la FNTR¹³.

- Les principales images qu'associe le grand public au routier se situent dans un registre défavorable, voire nettement dépréciatif : l'utilité du métier non reconnue spontanément ; le danger que les routiers représentent sur la route (mais curieusement, la pollution ne ressort pas comme une vraie préoccupation) ; la nature de leur travail, difficile, pénible, fatigant, monotone ; leurs conditions de travail, éprouvantes et contraignantes ; leur rémunération insuffisante ; en sens inverse, leur courage et leurs responsabilités aussi (si le métier de conducteur routier reste un métier mal aimé, le conducteur lui-même garde une image positive et bénéficie du soutien de l'opinion publique). Dans le contexte de ces réponses, ici très rapidement résumées, on ne s'étonnera pas que si 73 % des personnes interrogées pensent que le secteur du TRM est un secteur qui embauche actuellement, on ne retrouve que 30 % d'entre elles pour déclarer qu'elles conseilleraient à un proche de devenir conducteur routier.

¹³ FNTR, *L'image des conducteurs routiers et du transport routier de marchandises* (Septembre 2000).

Par rapport à l'objectif d'identification de leviers pour conduire le changement, cette première étape du voyage se révèle donc fructueuse. En ce qui concerne l'étape suivante, il est intéressant de noter avant de l'entreprendre que les études quantitatives font aussi apparaître une divergence d'opinions entre les professionnels, d'une part, et, d'autre part, le public en général, au sujet de certaines caractéristiques de modernité du TRM.

Ceux qui connaissent le fonctionnement du milieu sont très nettement plus positifs que ceux qui ne le connaissent pas, sur des éléments comme la performance globale du secteur, son caractère innovant (20 points de différence entre les opinions) ou la maîtrise des technologies de pointe par les entreprises du TRM.

La section suivante va maintenant nous relater ce que Candide a appris à ce sujet dans la suite de son voyage au pays des routiers.

Une surprise... et un risque majeur

Les entreprises du Transport Routier de Marchandises sont résolument engagées dans une révolution technique et organisationnelle... mais elles hésitent devant la nécessaire évolution des modes de gestion des ressources humaines

Les entreprises du Transport Routier de Marchandises ont engagé une révolution technique et organisationnelle peu perçue de l'extérieur

Plongé dans les situations réelles, l'observateur extérieur au milieu professionnel est immédiatement frappé par le décalage entre le fonctionnement des entreprises observées et les stéréotypes qui subsistent dans l'opinion publique et même dans des secteurs professionnels pourtant proches

Les matériels et les équipements mis à disposition des conducteurs pour leur travail témoignent d'une modernisation radicale du secteur professionnel

Le renouvellement des flottes de véhicules et l'introduction de la télécommunication sont le signe d'une nouvelle ère marquée par l'appropriation du progrès technique : industrialisation, rationalisation, optimisation, professionnalisation.

Dans toutes les entreprises étudiées, le parc de véhicules est pratiquement complètement renouvelé. Les camions plus anciens sont la plupart du temps cantonnés dans des manœuvres locales. Et même si l'arrivée d'un camion neuf reste un événement marquant, ce que semblent exprimer les conducteurs c'est surtout leur fierté de travailler dans une entreprise qui a une belle flotte parce qu'elle investit pour se moderniser.

♦ Un conducteur :

- « *Les mécanos sont devenus des hommes en blouse blanche. Avec le tout électronique, vous avez droit au dépannage quasi immédiat : si vous tombez en panne, c'est le porte engin qui arrive, avec le mécano en blouse blanche. On a tous des anecdotes du même genre : le tracteur en panne, rien ne marche ; le mécano en blouse blanche arrive, il se connecte avec son ordinateur portable à l'usine du constructeur par Internet pour récupérer les bons paramètres ; il fait une remise à zéro du camion, en branchant son portable sur le tracteur, et c'est reparti, ça remarche. »*

- ♦ Un responsable d'atelier :
 - *« La fiabilité des moteurs, la solidité des cabines n'ont aujourd'hui plus rien à voir avec ce qui se passait hier. Hier, la corrosion achevait les cabines en moins de dix ans ; aujourd'hui, même les portes résistent, et Dieu sait qu'elles sont malmenées... »*
- ♦ Un mécanicien d'atelier :
 - *« La mécanique s'est complètement transformée. Pensez qu'aujourd'hui, ici, nous ne sommes plus que quatre mécanos pour une flotte de quatre-vingt camions... Et chacun de ces camions fait au moins six cent mille kilomètres... Nous, les mécanos, on ne sait même plus ce que c'est qu'une boîte... Entre deux vidanges, un camion parcourt entre soixante quinze mille et cent mille kilomètres ! Changer les plaquettes de frein ? Ça prend deux heures tous les quatre cent mille kilomètres... Le transporteur se recentre de plus en plus sur son vrai métier : par exemple, le changement de pneus est entièrement sous-traité (à Euromaster) ; même si le pneu a un problème au cours de la nuit, le dépannage a lieu dans l'heure qui suit ; et, bien sûr, le conducteur, lui, il ne sait plus changer son pneu tout seul. »*
- ♦ Un responsable d'atelier :
 - *« Le revers de la médaille, c'est qu'avec la généralisation des nouvelles méthodes d'exploitation, on ne peut plus attribuer son camion à chaque chauffeur. La conséquence est directe : les tracteurs ne sont plus aussi propres, ils sont même négligés et sales, et la maintenance générale est bien moins bonne. »*

Les modes d'organisation et de fonctionnement des entreprises attestent d'une remarquable adaptation. Réactivité, flexibilité, compétitivité sont des mots d'ordre dont les effets sont en permanence perceptibles sur le terrain

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Nos clients ont désormais leurs stocks dans nos camions. C'est ce qui fait toute la différence. Nos clients sont de plus en plus demandeurs d'information, surtout dès qu'on entre dans une situation dégradée. Ils veulent avoir le plus possible de visibilité sur leur livraison et sur sa traçabilité. Hier, nous étions des transporteurs de flux physiques ; aujourd'hui, nous sommes en train de devenir des transporteurs d'informations... C'est pour ça que nous recherchons le plus possible des clients qui nous ressemblent, c'est à dire qui sont organisés comme nous, sur la base de réseaux qui permettent la souplesse et la capillarité. »*
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Dans notre mode d'exploitation, la pratique des relais se fait sans s'embarasser des problèmes d'infrastructure. Ce qui compte, c'est de pouvoir livrer le client régulier dans de bonnes conditions de fiabilité et de confort pour notre personnel. Soit, on décide de nos implantations en fonction des kilomètres à parcourir, de façon qu'on puisse respecter la réglementation sociale ; soit, si le trafic est trop à l'écart de nos autres implantations, on*

recrute directement sur place des conducteurs qui attrapent alors directement leur camion chez le client. »

Pour s'adapter à l'évolution de la réglementation du temps travail et de conduite, aux exigences croissantes des clients, et à la nécessité de trouver des marges de productivité, les entreprises visitées (quelle que soit leur taille ou la structure des unités) ont toutes mis en place des organisations qui tentent de concilier rigueur et flexibilité :

- Les flux et les trafics sont analysés pour permettre de définir des parcours économiques. Ces trajets s'imposent aux conducteurs qui n'ont plus la possibilité de choisir leur propre route (bien entendu, ils peuvent cependant réagir face à une situation imprévue) ;
- Une régularité des circulations et des programmations est introduite par la création de lignes, par la segmentation des trajets étudiés pour que des conducteurs se succèdent au volant du même véhicule, par le recours à la formule des relais entre conducteurs ou la mise en place d'équipes ou de groupes de conducteurs travaillant en alternance suivant des cycles adaptés aux besoins rencontrés ;
- La recherche de la réduction des temps d'attente à la fois chez les chargeurs et chez les destinataires devient un objectif stratégique qui transforme progressivement la nature des relations entre les acteurs-partenaires du transport (prise systématique de rendez-vous ; formules de pré-chargement chez le chargeur ; etc.) ;
- Les services d'exploitation sont équipés de moyens de plus en plus évolués ;
- Les temps de conduite sont systématiquement suivis et les disques sont de plus en plus régulièrement dépouillés ;
- Les efforts en matière de sécurité sont considérablement renforcés. Certaines entreprises imposent, par exemple, le port de la ceinture de sécurité ;

Pour l'observateur extérieur, ces actions et ces efforts attestent d'une évolution profonde de l'entreprise de transport : artisanale hier encore, elle a désormais tous les traits organisationnels de l'entreprise industrielle d'aujourd'hui, voire ceux d'une entreprise prestataire de services.

Il ne fait pas de doute que cette évolution signifie par ailleurs une remarquable flexibilité des organisations des entreprises et des comportements des conducteurs.

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Nos clients ne savent pas dire à l'avance ce dont ils ont besoin. Les chargeurs ne donnent pas dans de bonnes conditions l'information à l'entreprise qui assure le transport.*

Et forcément, cette difficulté de programmation se répercute sur le dernier maillon de la chaîne, le conducteur. »

♦ Un conducteur :

- *« Dans notre entreprise (transport de voitures), on aimerait bien connaître notre programme au moins une semaine à l'avance, mais ce n'est pas possible. Nous connaissons notre première étape de début de semaine ; et en général, à la fin de cette première étape, c'est à dire en fin de journée du premier jour de la semaine, on sait ce qu'on va faire pour les deux ou trois prochains jours : par exemple, on peut nous dire d'aller en Allemagne, ou au contraire, on peut nous programmer pour la Bretagne ou pour Perpignan, c'est à chaque fois la surprise, on ne sait pas où on va nous envoyer. Par contre, il faut reconnaître qu'« ils » s'arrangent pour nous faire rentrer à la maison au plus tard le Vendredi soir. Chez nous, certains conducteurs ne passent dans une Agence que tous les deux mois, et il faut vraiment réussir à les voir si vous avez quelque chose de spécial à leur dire. »*

Le lien entre le conducteur et l'entreprise de transport n'est ainsi pas loin de devenir parfois virtuel. En écho du témoignage du deuxième responsable d'exploitation cité au bas de la page 64, un conducteur que nous avons accompagné nous racontait l'anecdote suivante :

♦ Un conducteur :

- *« Certains de nos collègues conducteurs font connaissance avec leur chef longtemps après avoir été engagé sur place, dans un endroit où notre entreprise n'est pas physiquement représentée. Et leur relais ou leur ligne ne les fait pas passer par le Siège de l'entreprise. Du coup, ils ne font connaissance avec l'entreprise que beaucoup plus tard. Il y en a un, de ces conducteurs, qui a profité de ses vacances pour venir voir à quoi ça ressemblait le Siège. Il était tout étonné. Il disait :*
- *' Ah, tiens, le DG, je ne le voyais pas comme ça ; et les bâtiments, non plus. '*
- *Et, tout était comme ça, il s'était imaginé une autre entreprise... »*

Au regard de ces évolutions, les conducteurs les plus expérimentés, et aussi les plus anciens, expriment une certaine ambivalence. La nostalgie du passé apparaît sous deux aspects principaux : en premier lieu, les conducteurs regrettent une grande liberté d'organisation de leur travail, qui était également vécue comme un signe de responsabilité ; cette liberté, aujourd'hui disparue, concernait également l'organisation de la vie personnelle : moment et lieu du repas, possibilités de rencontres avec les autres conducteurs, etc. ; en second lieu, leurs commentaires insistent sur la réduction du nombre d'heures travaillées, et surtout la perte de frais de route, qui comportent une incidence directe sur les revenus.

Toutefois, en sens inverse, l'ensemble des conducteurs fait aussi spontanément valoir l'incidence positive de ces nouvelles manières de travailler sur leur qualité de vie, sur leur santé et leur fatigue, ainsi que sur la sécurité.

En définitive, la nature des propos recueillis sur ce thème fait plutôt penser que, face aux évolutions des organisations, si de nouveaux équilibres ne se sont pas encore pleinement manifestés, les pratiques des entreprises et des conducteurs comportent déjà des ajustements positifs par rapport à des changements imposés de l'extérieur.

Ainsi, par exemple, le respect des règles sur les temps de conduite n'est pas en soi critiqué. Il semble scrupuleusement pris en compte. Par contre, son application, vécue comme trop bureaucratique, fait volontiers l'objet de critiques parmi les conducteurs. D'une part, elle introduirait des rigidités inutiles, et les conditions pratiques ne seraient pas toujours adaptées (par exemple, on évoque fréquemment le manque de places de parking sur les aires de stationnement). D'autre part, elle serait parfois arbitraire, surtout si les conducteurs se comparent (ce qu'ils n'hésitent pas à faire) aux autres usagers de la route (de temps en temps, la mauvaise foi n'est pas loin...).

♦ Un conducteur :

- « *Un conducteur routier, obligé de respecter le temps de conduite, peut ensuite prendre sa voiture et parcourir 800 kilomètres d'une traite...* »

♦ Un conducteur :

- « *Parfois, pour une heure de conduite de plus, et alors que le conducteur ne sent pas fatigué, c'est une galère que le routier pourrait s'éviter* »

Le respect des limitations de vitesse fait l'objet de réserves du même genre : la vitesse de 90 kilomètres/heure semble souvent la seule référence pour le conducteur, quelle que soit la nature de la voie empruntée... Mais, garantie de la sécurité pour tous, élément apprécié d'un stress maîtrisé, cette référence est d'autant moins remise en question que tous les tracteurs sont bridés et que visiblement personne ne songe à s'affranchir de cette contrainte par des bricolages illicites (ceux-ci, lorsqu'ils sont évoqués, soutiennent un discours contre ceux – entreprises et conducteurs – qui déshonorent le milieu professionnel.).

A travers ces réactions des conducteurs face à la professionnalisation du secteur dans lequel ils évoluent, il faut probablement aussi voir l'inévitablement lente adaptation d'individualistes, marqués par la « culture de la fraude », à de nouvelles règles du jeu, plus collectives.

Dans le cadre de cette remarquable adaptation à un environnement qui change rapidement, l'observateur extérieur est cependant amené à se poser la question de la dimension du développement commercial des entreprises du TRM. Certes, autour de la mise en commun des « bourses de fret », on perçoit le souci d'optimiser les retours dans le transport à la demande. De même, des entreprises

parviennent à sauvegarder leur indépendance tout en tissant des liens, solides mais souples, au sein de regroupements comme France Express ou Astre.

Il n'en reste pas moins que, vu de l'extérieur, les spécialistes commerciaux semblent peu nombreux dans les entreprises visitées. Dès lors, on peut s'interroger d'un double point de vue : la faiblesse de ces forces commerciales constatées dans la plupart des entreprises visitées (à peine quelques personnes) est-elle due à la nature de l'activité et à la faiblesse des marges économiques dégagées dans ce type de transactions, ou, de façon inverse, la faiblesse de ces marges pourrait-elle, en partie du moins, s'expliquer par le fait que, dans un monde professionnel de surcroît dominé par des « donneurs d'ordres » peu maniables, la révolution commerciale n'a pas encore eu lieu du côté du prestataire de transport ?

Bien entendu, cette situation ne peut pas se comprendre sans une mise en perspective historique.

♦ Un dirigeant d'entreprise :

- *« Jusqu'aux années 1970 1980, nos entreprises ont vécu dans une époque qui nous paraît étrange aujourd'hui : le chemin de fer l'emportait largement sur la route ; il y avait plus de fret que de camions pour le transporter ; il y avait plus de clients que de transporteurs !*
- *« C'était le temps de l'inflation à deux chiffres et des prix bloqués par le gouvernement : le prix de revient n'existait pas ; on vivait sous le règne de la TRO, la tarification routière obligatoire, sévèrement contrôlée, qui mixait divers critères pour fixer le prix de vente (la nature de la marchandise transportée, la distance parcourue mesurée en kilomètres, le poids de la marchandise).*
- *« Puis, dans les années 1980 1990, il y a eu un basculement du marché. La suppression de la TRO et l'atomisation de la profession ont fait naître des problèmes de rentabilité : les prix de vente ont rapidement baissé de 20 % et les clients ne venaient plus tout seuls, il fallait aller les chercher. Les structures commerciales de nos entreprises ont commencé à se mettre en place à ce moment là, mais c'est loin d'être terminé. D'autant que la poursuite de l'évolution du secteur a continué d'être brutale, avec de profondes incidences sur le rapport aux marchés. D'abord, ça été le phénomène de concentration en France : quelques grands opérateurs se sont constitués et ils tiennent pratiquement 95 % du marché. Cette période d'acquisition - fusion d'entreprises a coïncidé avec le départ à la retraite des premiers grands créateurs des entreprises familiales du secteur, celles qui avaient entre 50 et 150 salariés.*
- *« Ensuite, c'est ce qui se passe aujourd'hui, depuis un an, avec la nouvelle concentration européenne : le mouvement est de nature financière ; l'arrivée des opérateurs publics, notamment les Postes (allemandes ou hollandaises), qui sortent leurs énormes trésors de guerre, et modifient complètement le marché. »*

Cependant, les entreprises du TRM hésitent devant l'inévitable évolution des modes de gestion des ressources humaines

La modernisation sociale du secteur professionnel semble à peine avoir commencé : c'est la deuxième partie de la surprise

Certes, on peut observer des pratiques qui montrent une prise de conscience

Les entreprises visitées cherchent à appliquer correctement de nouvelles règles du jeu dont les finalités ne sont pas vraiment contestées (respect des vitesses de circulation, respect des temps de travail et des repos)

- Dans une entreprise dont nous avons accompagné quelques conducteurs, une règle simple est en vigueur :
 - *« Un conducteur qui habite à plus de quarante kilomètres de l'endroit où il prend son service n'est pas pris : ce conducteur va inmanquablement perdre des heures de sommeil, et, en plus, il va augmenter ses frais de voiture personnelle. Nous ne voulons pas qu'il commence sa journée fatigué et déjà stressé. »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« Dans notre entreprise, l'exploitation est l'écoute de ses conducteurs. Par exemple, il n'y a pas très longtemps, j'ai été voir mon chef et je lui ai dit : « Comme tu sais, je suis de nuit. Eh bien, en ce moment, ils font des travaux devant chez moi dans la journée ; du coup, je ne peux plus dormir, je n'arrive pas à récupérer ». « Pas de problèmes, m'a répondu le responsable, on va te faire passer de jour le temps que ces travaux se finissent. Et puis après, on refera comme avant ». Et c'est ce qui s'est passé. C'est vraiment bien, cet état d'esprit, pour les nous les conducteurs. »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« Chez nous, ça reste souple, les conducteurs peuvent bénéficier d'arrangements : on fait en sorte que les conducteurs soient chez eux le vendredi soir ; si sa femme a été hospitalisée, les horaires d'un conducteur sont aussitôt aménagés ; etc. »*
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Chez nous, nous faisons très attention aux conducteurs qui ne prennent pas leurs vacances. C'est une règle que nous nous sommes donnés pour nous obliger à vérifier qu'ils ont tout pour être en forme, nos conducteurs. »*
- ♦ Un responsable d'exploitation (parmi de nombreux autres témoignages) :
 - *« Picoler ? C'est le licenciement immédiat. Ça ne pardonne pas. C'est une faute professionnelle. »*

- ♦ Un responsable d'exploitation (parmi bien d'autres) :
 - « Ici, on ne s'amuse pas avec le contrôle de la vitesse. Le suivi des disques est très sérieux chez nous : pour toute pointe un peu prolongée au-dessus des 100 kilomètres heure, le conducteur est immédiatement reçu par le patron. »

Les entreprises visitées savent mettre en œuvre une diversité de processus de communication informelle

- Une des entreprises où nous avons mené nos investigations utilise et actualise un « trombinoscope » des 430 personnes qui composent la société. Les conducteurs, qui sont les plus nombreux, figurent tous dans ce trombinoscope, qui permet aux agents de l'exploitation de mieux les connaître. Le lien entre les conducteurs et leur entreprise est un peu resserré grâce à cet outil. Par opposition, malgré des problématiques similaires, bien peu de sociétés de transport public de voyageurs s'astreignent à se doter d'un outil de ce genre, prenant par là le risque de rejeter leurs conducteurs dans l'anonymat et dans l'isolement.
- « *Plus jamais seul* » : sous cette bannière, une des entreprises que nous avons visitées a mis en place un système d'astreinte qui fonctionne pendant toute la durée de la nuit, chaque nuit de la semaine : tout conducteur de nuit peut entrer en contact téléphonique, à n'importe quel moment de la soirée et de la nuit, avec un opérateur qui répond toujours au même numéro, et qui, physiquement, se trouve toujours au même endroit (dans une des implantations les plus centrales de cette entreprise dont les conducteurs parcourent toute la France). Si les conducteurs n'ont pas la possibilité technique de se parler entre eux, le système « *Plus jamais seul* » leur permet de garder un lien permanent avec l'entreprise. Un conducteur psychologiquement déstabilisé par une mauvaise passe a pu être secouru très rapidement en pleine nuit. Les responsables de l'entreprise pensent que sans ce lien téléphonique, ce conducteur aurait commis un geste fatal.
- Dans une autre des entreprises visitées, le plus haut dirigeant s'est donné pour règle de « faire la tournée des popotes » deux fois par an. Ainsi, dans chacune des implantations de la société, il conduit deux séries de réunions informelles avec le personnel, dont, bien entendu, les conducteurs présents ce jour là. Cette pratique, en même temps qu'elle donne de l'information actualisée au dirigeant, contribue à resserrer de façon efficace les liens au sein de l'entreprise.
- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - « *Aujourd'hui, l'entreprise ne se limite plus au patron ! Pour comprendre ce que c'est que nos entreprises, imaginez un triangle : à chacune des pointes, vous avez successivement, le client, la direction de l'entreprise, et, bien sûr, les conducteurs. Au milieu du triangle, navigant entre ces trois pointes, vous avez l'exploitation qui fait au mieux pour avoir une bonne relation commerciale avec le client, tout en respectant à la fois les temps de travail et*

de repos des conducteurs, et les préoccupations de rentabilité du patron. Mais, évidemment, sans les conducteurs... Moi, par exemple, chaque année, je prends une heure pour noter sur mon agenda toutes les dates de l'anniversaire de chacun de mes conducteurs. Ça ne me prend pas plus d'une heure. Et quand c'est son anniversaire, je vais voir le conducteur et je lui souhaite une bonne fête. Je ne vous raconte pas : il est content, mon conducteur ! »

♦ Un conducteur :

- « Dans notre entreprise, bien qu'on soit proche de la centaine, le patron essaie de garder le contact avec les chauffeurs. Ça fait parfois un peu « paternaliste » mais ça n'est pas gênant. Par exemple, il y a chez nous traditionnellement un concours de pêche pour Noël et la présence du « patron » est toujours remarquée et... appréciée. »

Les entreprises visitées ont commencé à développer des méthodes qualité associant parfois les conducteurs

♦ Un dirigeant d'entreprise :

- « Il faut bien comprendre qu'un conducteur, c'est une entreprise à lui tout seul. Dès qu'il est parti pour sa tournée, c'est lui qui prend les initiatives pertinentes face à la situation qu'il rencontre ; il est seul, il gère son temps tout seul, à sa manière, c'est inévitable. D'ailleurs, le conducteur, c'est avant tout un solitaire : par exemple, il ne se rend pas vraiment compte, quand il rentre le soir, que tout le monde arrive en même temps, que c'est le moment où l'exploitation a la charge de travail la plus forte... Ceci dit, il faut bien que quelqu'un lui donne des instructions à un moment donné. Mais, précisément, il faut que celui qui lui donne des ordres connaisse la réalité du terrain et sache exactement ce que le conducteur fait. Sinon, ça ne peut pas marcher. Notre système qualité est fondé sur ce principe. Ça veut dire que les conducteurs sont obligatoirement associés au développement du système qualité. »

♦ Un dirigeant d'entreprise :

- « Des mauvais clients, il y en a beaucoup, mais je n'en ai pas besoin. Des bons, il y en a plein. Mais, ça m'oblige à avoir de bons chauffeurs, pour les garder, ces bons clients là. Et pour garder les bons clients et les bons chauffeurs, il faut mettre à plat l'organisation et les procédures de travail pour que tout le monde soit bien d'accord sur ce qu'on attend comme résultats. »

Elles professionnalisent les comportements des conducteurs en puisant dans la panoplie des outils de gestion de ressources humaines

Dans cette panoplie, ressortent des outils désormais classiques et qui semblent commencer à se généraliser progressivement.

- Une approche du bilan social de l'entreprise, avec des chiffres fiables et suivis d'une année sur l'autre ;

- Un bulletin de communication interne, que nous avons vu à plusieurs reprises dans notre échantillon d'entreprises (les conducteurs ne semblent toutefois pas encore facilement admis au Comité de rédaction) ;
- Une aide financière au Comité d'Établissement pour l'organisation d'activités au profit des employés et leur famille ;

Certaines des entreprises que nous avons visitées prêtent une attention particulière aux processus d'insertion des nouveaux conducteurs dans l'entreprise, à l'évaluation et au perfectionnement des compétences, à la formation, et aux entretiens individuels avec le personnel.

- Une des entreprises de notre échantillon a mis en place un processus dans lequel se sont des conducteurs volontaires qui, après agrément par les responsables et un éventuel complément de formation, deviennent les formateurs attitrés de leurs nouveaux collègues. Cette pratique suscite l'intérêt des conducteurs et semble avoir prouvé son efficacité dans l'intégration des nouveaux dans l'entreprise.
- Une autre entreprise pense à l'intégration dès la phase de recrutement. Reçu personnellement par le dirigeant, le candidat potentiel, s'il fait preuve d'une compétence et d'une motivation suffisantes, commence un véritable processus de pré-intégration avec la « journée découverte » : après la présentation des membres de l'équipe sédentaire, le candidat effectue une vraie journée type avec un conducteur chevronné de l'entreprise. Si sa motivation tient toujours, il passe alors une série de tests professionnels, en liaison avec une agence locale de l'AFT, ainsi qu'une visite médicale (avec l'accord du candidat, un dépistage de drogue est systématiquement proposé). Ainsi, si les résultats sont satisfaisants, le conducteur intègre une entreprise qu'il connaît déjà concrètement, notamment du point de vue du travail qu'il aura à produire.

Cependant, ces pratiques sont rarement intégrées dans une politique d'ensemble ; elles se révèlent insuffisantes face aux difficultés spécifiques d'un secteur professionnel très complexe

On a déjà indiqué (à la section précédente, à partir de la page 52) que de nouveaux besoins étaient apparus chez les conducteurs qui attendent notamment aujourd'hui que se mettent en place de meilleurs équilibres entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Ces nouvelles attentes ne pourront trouver une réelle satisfaction que dans une façon différente de concevoir le fonctionnement social et humain de l'entreprise de transport routier de marchandises. Une approche globale est d'autant plus nécessaire ici que le fonctionnement actuel des entreprises, avec ses bonnes (mais parcellaires) intentions, n'est pas en mesure de prendre en compte les contraintes lourdes du métier (nous y reviendrons plus en détail à la fin de cette section, cf. page 81).

Au contraire, les maladroites de management des entreprises du TRM s'accumulent sur deux axes majeurs : la revalorisation du professionnalisme et la construction de nouveaux modes de fonctionnement collectifs intégrant davantage les conducteurs

Nos observations conduisent en effet à penser que dans les entreprises du TRM les marques de considération professionnelle, source d'une motivation qui renforce la fierté d'appartenance à une entreprise et à un métier, sont la plupart du temps réduites au minimum... quand elles existent. Bien souvent, ces marques de considération s'expriment en sens inverse... : autrement dit, au lieu de se sentir valorisés et motivés, les conducteurs entendent des commentaires ou sont confrontés à des attitudes dont l'effet est de les renvoyer dans leur solitude et leur isolement.

Manque de considération, non reconnaissance du professionnalisme, mauvaise communication et faiblesses du management, non diffusion d'informations sur la vie de l'entreprise, dialogue social institutionnel défensif, retards dans la mise en place d'une gestion globale des ressources humaines, absence de vision sur les méthodologies de conduite du changement, manque d'intégration de la formation à la vie de l'entreprise : on va voir que sur toutes ces rubriques, notre recueil d'observations et de témoignages est malheureusement plus qu'abondant.

Absence de considération

- ♦ Un dirigeant d'entreprise nous déclare à propos du mode de management qu'il voit à l'œuvre chez certains de ses collègues :
 - « *Les conducteurs ? Normal qu'ils n'en donnent pas plus...vu la façon dont ils sont traités... Dans certaines entreprises qui, de notoriété publique, traitent n'importe comment leurs conducteurs, c'est plutôt drôle d'entendre des choses du genre :
'On a beau leur payer les heures supplémentaires, on ne trouve plus de conducteurs pour venir bosser chez nous...'* »
- La plupart des salles de prise de service des conducteurs des entreprises que nous avons visitées offrent un confort rudimentaire. Dans certains cas, on est même très en dessous du confort rudimentaire, ce qui ne manque pas d'accroître le contraste avec les autres locaux de l'entreprise, notamment avec les bureaux commerciaux qui reçoivent des visiteurs extérieurs. Par ailleurs, dans les salles du personnel, les casiers des conducteurs affichent plus souvent des numéros matricules que le nom des personnes. Les conséquences sur l'ambiance sont directes : anonymat, impersonnalisation, froideur, etc.

♦ Un conducteur :

- *« Je viens de quitter une entreprise de taille moyenne. C'est la troisième génération de patrons de la même famille. On y fait des trajets de nuit dans l'Est de la France, l'hiver il fait super-froid. Mais, tous les camions ne vont pas dans l'Est. Alors, le patron refuse d'équiper les camions du système de chauffage dans la cabine (le V-Basto) au motif que ça coûte cher et que ça consomme du pétrole. D'abord, ailleurs, tous les camions en sont maintenant équipés : c'est bien la preuve que les prix ont beaucoup baissé. D'ailleurs, quand on sait que ce que le V-Basto coûte à l'achat se retrouve évidemment à la revente... En plus, ce patron a l'habitude de dire à ses chauffeurs :*

'Je vous paie pour conduire, je ne vous paie pas pour dormir...'

Vous voyez l'effet sur les gars... »

- Pour ses conducteurs de relais qui y font un passage régulier, une des entreprises que nous avons visitée a fait spécialement construire un petit bâtiment confortable, sur son terrain mais à l'écart du trafic principal. On y trouve quelques chambres individuelles, aux fenêtres insonorisées, avec toilettes et douche pour chaque chambre ; une cuisine collective et un coin repas, etc. Ce souci du confort du conducteur contraste avec une négligence remarquée par le personnel (mais passée inaperçue des dirigeants) : dans les efforts de modernisation entrepris, toutes les surfaces extérieures de la société ont été traitées, et tous les sols extérieurs ont été égalisés, bitumés, asphaltés. Une seule exception : le morceau de terrain qui est alloué aux conducteurs pour leur parking est resté tel quel, dans une situation provisoire qui, apparemment, est faite pour durer. Ce parking des conducteurs routiers, qui a plutôt l'allure d'un champ de patates, alimente des réflexions : on souligne, par exemple, la différence entre, d'une part, l'aspect, impeccable, de l'aire de stationnement destinée à la direction et aux personnels sédentaires, et, d'autre part, ...le champ de pommes de terre.

♦ Un conducteur (d'une autre entreprise) :

- *« Pour obtenir une clôture pour le parking des voitures des chauffeurs, il a fallu se mettre en grève. Nos voitures, étaient vandalisées, parce que le parking est un peu à l'écart de l'entreprise, et qu'on a des horaires qui font qu'on laisse les voitures sans surveillance pratiquement toute la nuit, et bien sûr dans la journée. Mais le patron ne voulait rien savoir. Il a fallu profiter d'une grève pour obtenir ça. »*

Non-reconnaissance du professionnalisme

♦ Un conducteur :

- *« Dans notre entreprise, c'est le personnel qui a imposé l'usage du portable au patron en tant qu'outil de travail. Nous, on paie l'abonnement et le forfait, et le patron rembourse une partie. Mais, c'est évident que c'est bon pour le chiffre d'affaires car ça nous permet de récupérer des clients au retour de livraison : avant, il fallait qu'on trouve une cabine, qu'on s'arrête, qu'on descende, qu'on demande s'il y avait quelque chose pour le retour.*

Maintenant, dès qu'ils ont quelque chose à nous faire récupérer après notre tournée, ils soulèvent leur téléphone et c'est eux qui nous joignent. On ne sait pas combien ça rapporte, mais ça rapporte sûrement. A côté de ça, dans une autre entreprise proche de chez nous, le patron paie tout le téléphone à chacun des chauffeurs, et en plus, chacun d'entre eux a sa Carte bleue d'entreprise...»

- De façon à bénéficier de la meilleure visibilité possible pendant le trajet, un des conducteurs que nous avons accompagné dans un voyage de nuit cherchait, juste avant notre départ de l'entreprise, à nettoyer le pare-brise du tracteur, particulièrement éprouvé par le déplacement effectué par le conducteur précédent sous de mauvaises conditions météorologiques pendant la tournée de jour. Aucun des outils nécessaires pour l'opération n'était disponible à l'aire de lavage en ce milieu de soirée (outils absents, *karcher* en panne). D'après ce conducteur, qui voit cette situation se reproduire régulièrement, on doit interpréter ceci en tant qu'indice sur la façon dont les conducteurs sont considérés dans l'entreprise :
 - « *Les conducteurs ? Qu'ils se démerdent... »*
- ♦ Un conducteur :
 - « *Je travaille dans une bonne entreprise, surtout si je fais la comparaison avec les autres boîtes de la région. Je ne me plains pas. Mais, par exemple, quand le patron a inauguré un nouveau bâtiment qui marquait une nouvelle étape dans la vie de l'entreprise, il a bien fait les choses, et il a eu raison : il a invité tous nos clients à boire une coupe de champagne, c'était bien organisé, sous une sorte de tente à l'intérieur du nouveau bâtiment, avec éclairage et sono. Il a invité tout le monde pour l'inauguration, tout le monde sauf...les conducteurs... »*
- ♦ Un conducteur recruté depuis un peu d'une année, motivé et satisfait du travail qu'on lui donne à faire, ainsi que de ses conditions de travail :
 - « *Je ne vous le cache pas, j'ai été surpris en fin d'année : rien, pas de prime, pas de repas de Noël, rien. Ça m'a fait mal, ça m'a déçu. Sur le principe. Ce n'est pas une question d'argent. Mais le patron, lui, il vit bien, il a un cabriolet, un 4 X 4, etc. ... et pas de prime de fin d'année pour les conducteurs ? Rien pour encourager l'ouvrier, pour reconnaître son professionnalisme ? Moi, je suis conducteur, mais j'ai aussi un CAP de mécano, quand même...Ceci dit, j'ai gardé mes réflexions pour moi, je n'ai rien dit à personne, mais... je n'en pense pas moins. »*
- ♦ Un conducteur :
 - « *On a un collègue qui s'est fait braquer sur l'autoroute, l'autre nuit. Une voiture s'est mise en travers devant lui, pour l'obliger à s'arrêter. Il a vu un mec sortir avec un flingue, c'est bien la première fois que ça arrivait. Il a ralenti, puis il a remis toute la gomme et il a poussé la voiture sur le côté avec son tracteur. Il a foncé devant lui jusqu'au péage. Il était complètement choqué. Il a eu du mal à s'en remettre. Dans notre entreprise, tout le monde a appris l'évènement. Deux ou trois jours après, le patron le croise dans le couloir.*

Il ne lui dit rien de spécial... Quand même, notre collègue, il avait vécu une drôle d'aventure, et en plus, il lui a sauvé son tracteur et son chargement, au patron... Rien, le patron ne lui a rien dit.»

Mauvaise communication et faiblesses du management

- Malgré une mise en garde de la part de son interlocuteur hiérarchique, un conducteur accumule une série de retards à la prise de service. Il se voit pénalisé par le retrait d'une prime d'environ 150 F sur son salaire mensuel. Lors de notre séjour dans son entreprise, nous le voyons révolté, faire du bruit dans la salle de prise de service, attirer l'attention de ses collègues présents au même moment. Renseignement pris directement auprès de ce conducteur (il nous précise qu'il a de l'expérience car « [il a fait] 23 entreprises »...) : ce qui l'indigne, ce n'est pas la punition, dont il ne nie ni la cause ni même le principe, c'est le fait que personne n'a pris le temps (ce qu'il interprète comme un manque de considération à son égard) de lui annoncer en face à face une sanction qu'il n'a découverte qu'à la lecture du bulletin de salaire.
- La mauvaise qualité de l'information qui circule (ou ne circule pas) entre le conducteur et sa base a des conséquences négatives directes sur la performance de l'entreprise et sa rentabilité. Un des conducteurs que nous avons accompagné est arrivé à son avant-dernière destination prévue dans la journée en milieu d'après-midi. Les conditions spécifiques de déchargement de ce client ont obligé le conducteur à passer la nuit sur place, le client ne pouvant prendre sa livraison que le lendemain matin. L'ensemble des autres rendez-vous de ce conducteur ont donc été décalés : la dernière livraison prévue dans la journée n'a pas pu avoir lieu, la première du lendemain a été reportée, etc. Or, sans enfreindre aucune réglementation (vitesse, coupure), ce conducteur aurait très bien pu rejoindre ce point de livraison particulier plus tôt dans l'après-midi : lui aurait simplement fallu avoir l'information...
- ♦ Un conducteur :
 - « Avec la pénurie de main d'œuvre, on a des contrecoûts dans l'entreprise, parce que le patron veut absolument garder les chauffeurs qu'il a, qu'ils soient bons ou mauvais. Par exemple, on ne prend pas de sanctions contre ceux qui cassent le matériel ou qui n'ont pas un comportement professionnel. Il faut les garder, mais c'est très démotivant pour les autres, pour ceux qui font bien leur travail. »
- ♦ Un conducteur :
 - « Les responsables n'osent pas taper du poing sur la table pour imposer un minimum de discipline. Par exemple, la propreté des cabines des camions, surtout quand c'est un camion qui est utilisé à plusieurs, ça devrait être un impératif. Mais ce n'est pas le conducteur qui peut imposer à un autre conducteur de respecter ce type de comportement professionnel. S'il fait une remarque à un de ses collègues, celui-ci l'envoie balader. Ça ne fait pas avancer les choses et les cabines restent sales. »

♦ Un conducteur :

- « *Les chefs entre eux, c'est chacun pour soi. Alors vous imaginez pour le conducteur qui est tout seul toute la sainte journée...* »

Absence de diffusion d'information économique

- Un conducteur que nous accompagnons dans un trajet de longue durée nous déclare ignorer la valeur du chargement qu'il transporte dans la semi-remorque. Ce n'est pas le type d'information que l'entreprise lui communique, dit-il sans insister outre mesure. Plusieurs heures plus loin, ce conducteur nous apprend, pièces à l'appui, qu'il lit régulièrement les principaux quotidiens spécialisés dans l'information économique. Il gère en effet un patrimoine boursier qui lui a d'ores et déjà permis de faire l'acquisition d'un grand appartement dans une métropole régionale de notre pays. Commentaire conclusif de ce conducteur (nous rapportons les propos textuellement) :

- « *La marche de l'entreprise et son fonctionnement restent très confidentiel. C'est comme ça, c'est ancré dans les mœurs, ça fait partie de la tradition des entreprises de transport. Ça fait partie des sujets tabous dont il ne faut pas parler. C'est moins de la mauvaise volonté, à mon avis, que de la méconnaissance complète du facteur humain dans l'entreprise...* »

♦ Un conducteur que nous accompagnons :

- « *Faire les tournées que je fais, je ne sais pas si c'est bien rentable. Ça ne nous regarde pas bien évidemment, nous, les chauffeurs, mais, personnellement, je serais quand même curieux de savoir combien ça rapporte...* »

♦ Un autre conducteur :

- « *C'est étonnant. On n'a jamais aucune information économique, et encore moins aucune formation économique, de la part du patron. Et pourtant, le patron, il nous dit volontiers :*
- « *Dîtes donc, les gars, il ne faut pas demander n'importe quoi, il faut réfléchir un peu avant de réclamer...* »
- *En fait, l'information économique, elle n'est donnée qu'aux délégués du personnel, qui en font un peu ce qu'ils en veulent »*

♦ Un conducteur :

- « *Dans notre entreprise, il y a eu une grande campagne de communication, spécialement destinée aux chauffeurs, sur la conduite économique. C'était organisé avec l'AFT. C'était très bien, mais ça nous a quand même bien fait rigoler. Vous savez pourquoi ? Ici, avec l'atelier, il n'y a pas moyen que le chauffeur ait la moindre information sur la consommation de son propre camion...* »

Dialogue social institutionnel défensif

- Dans une entreprise de notre échantillon, par ailleurs en pointe sur certains aspects de son fonctionnement socio-technique (un accord y a été négocié sur la réduction du temps de travail, donnant satisfaction au personnel qui n'en dit apparemment que du bien), le dialogue social institutionnalisé est considéré comme inutilement défensif, et donc appauvri, principalement du fait d'une attitude jugée paternaliste, rigide et défensive des dirigeants – le personnel (y compris l'encadrement) semblent penser que l'attitude des organisations syndicales présentes dans cette entreprise est bien plus conciliatrice qu'agressive.
- ♦ Un conducteur (d'une autre entreprise) :
 - « *Le dialogue dans l'entreprise, même dans la nôtre qui est une bonne entreprise, c'est le plus souvent :*
'Tant qu'ils ne nous disent rien, les chauffeurs, c'est que ça va.'
Autrement dit, ça ne va pas très loin... »
- ♦ Un conducteur :
 - « *Chez nous, bien que ce ne soit pas une mauvaise boîte, les réunions de délégués du personnel, c'est toujours sur des détails. On ne parle jamais ni du global ni du stratégique. En plus, c'est toujours : 'Non !'... Ce n'est vraiment pas digne d'une entreprise d'aujourd'hui. Et quand on demande des changements, le patron nous répond toujours par le même argument :*
'Si vous m'emmerdez, je vends la boîte, et après, vous verrez bien si c'est mieux ailleurs.' »
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *Dans la plupart des entreprises du TRM, il y a une absence de communication sur la politique et sur la stratégie par pure crainte du conflit. C'est un peu un paradoxe mais c'est comme ça : un seul jour de conflit, et c'est déjà très grave, à la fois sur le plan des résultats économiques, et en ce qui concerne la confiance que les clients ont dans leurs transporteurs. Ce n'est pas comme dans les entreprises publiques où ils peuvent faire grève autant qu'ils veulent sans incidences immédiates au plan commercial. Ici, tous les dirigeants ont peur du conflit, ce que tout le monde a bien compris : 'Aller au portail' ou 'Souder le portail', tout le monde sait que c'est la menace qui tue. Dès qu'il y a une rumeur qu'il se passe quelque chose, les donneurs d'ordre appellent pour manifester leur inquiétude. Du coup, on ne parle plus de rien, de peur que ça ne déclenche quelque chose... »*

Retards dans la mise en place d'une gestion globale des ressources humaines

- ♦ Un directeur des ressources humaines :
 - « Dans notre profession, peu de dirigeants ont compris que quand 'ils' nous demandent des comptes, c'est gagné. Ça veut dire qu'ils s'intéressent à l'entreprise, à son fonctionnement, à son évolution, à son environnement, etc. On va pouvoir leur faire passer des messages. »

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « Dans la plupart des entreprises de notre secteur, il faut d'abord penser à consolider les procédures d'administration du personnel avant même de pouvoir penser à passer aux techniques de la gestion des ressources humaines. Il y a du chemin à faire. D'autant que les retours de manivelle sont sérieux quand on ne sait pas anticiper. Par exemple, rien que de passer de 15 conducteurs à 50, ce n'est plus la même chose. Et encore moins quand on passe à 100 et ainsi de suite. L'ambiance et les problèmes ne sont plus du tout les mêmes. »

- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - « Notre problème collectif, maintenant, c'est que pour recruter, former, professionnaliser, retenir, fidéliser des conducteurs en temps de pénurie, les vieilles recettes ne suffisent plus. Il va falloir qu'on apprenne à trouver autre chose que le paternalisme d'entreprise que nous avons toujours pratiqué. Ça aide mais ça ne suffit plus. »

- L'absence de développement de certaines des pratiques aujourd'hui banales dans la gestion des ressources humaines ne prépare évidemment pas le corps social des conducteurs à évoluer dans ces comportements traditionnellement individualistes. Un conducteur nous déclarait ainsi :
 - « Mon chef, je le vois tous les jours, c'est bien suffisant. Je n'ai pas besoin de le voir plus. Un entretien pour faire le point sur ce qui va et sur ce qui ne va pas ? Non merci, ce n'est pas la peine. »

Absence de vision sur les méthodologies de conduite du changement

L'introduction de nouveaux outils de travail n'est pas comprise comme une opportunité de créer de nouveaux liens entre le conducteur et l'entreprise. Ce qui pourrait constituer une excellente opportunité de valorisation respective devient l'objet d'un malentendu qui laisse plutôt un goût amer...

- ♦ Un conducteur que nous avons accompagné :
 - « Quand on reçoit du nouveau matériel, c'est, malheureusement, toujours pareil. Je demande à l'atelier : 'Ça marche comment, ce nouveau tracteur ?' La réponse est directe :

‘Écoute, tu es chauffeur, tu montes dedans et tu avances, tu verras, ce n’est pas compliqué.’

Moi, je veux bien, mais ils sont quand même venus me chercher sur l’autoroute peu de temps après ; ça ne marchait plus, et je ne savais vraiment pas pourquoi... »

- ♦ Autre témoignage dans le même sens :
 - *« Je suis conducteur dans une bonne entreprise. Elle est même exceptionnelle, mon entreprise, je n’ai vraiment pas à me plaindre, et d’ailleurs, je ne me plains pas. Et bien, il n’y a pas sept mois, on m’a donné un nouveau tracteur avec un embrayage semi-automatique, une boîte TPV, sans aucune formation, mais ce qu’on peut dire pas la moindre formation. Or, ce n’est pas évident, quand même... »*
- ♦ Un conducteur :
 - *« Tous les trois ans, l’atelier me dit : ‘Tiens, tu as un nouveau camion.’ Bon, je prends le nouveau camion et je pars avec le nouveau camion. Je n’ai même pas besoin de dire merci à mon patron : je ne le vois jamais, mon patron... Le seul moment où on est ensemble, sans mentir, c’est quand on fait grève. Sinon, on ne se voit pas, on n’a pas l’occasion de se voir.»*

Manque d’intégration de la formation à la vie de l’entreprise

La formation est la plupart du temps jugée insuffisante par les conducteurs qui semblent penser que les entreprises devraient s’intéresser de plus près à l’ensemble du processus (durée et contenus des modules pédagogiques, qualité et compétences des formateurs, institutions formatrices, etc.). Le personnel d’encadrement exprime lui aussi, souvent, des critiques.

- ♦ Un conducteur :
 - *« La FCOS, c’est dérisoire. Évidemment, c’est bien sur le principe, mais ce n’est absolument pas suffisant. Et puis, le contenu est arriéré... On devrait nous apprendre un tas d’autres choses plus actuelles pour notre métier qui change beaucoup. »*
- Un bungalow préfabriqué, et qui rouille au bout d’un morceau de terrain en friche : c’est le local utilisé pour la formation des conducteurs d’une des entreprises visitées. Le personnel semble faire un lien entre, d’une part, la qualité de ce lieu destiné à une activité collective importante pour la performance de l’entreprise, et, d’autre part, la nature du véritable intérêt accordé par cette dernière à ce type d’activité.
- ♦ Un conducteur :
 - *« La formation n’est pas assez poussée pour les professionnels que nous sommes. Par exemple, il n’y a toujours rien sur le fonctionnement de l’entreprise et sur son avenir. Rien non plus sur ce qui se passe dans notre secteur du transport routier de marchandises. Autre exemple : et si on me disait quelque chose sur le type de contrat qui lie mon entreprise, celle qui me paie, et son client, celui qui paie mon entreprise ? »*

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « L'accès à la profession est à la fois surestimé et sous estimé. Du coup, il y a un décalage important entre les contenus de formation et la réalité des entreprises. En gros, il y dix ans de retard. Un exemple : les nouvelles techniques de relais ? Rien. Les méthodes qualité ? C'est complètement théorique comme enseignement, on ne prépare pas du tout à utiliser les logiciels informatiques qu'on trouve dans les entreprises de transport depuis longtemps maintenant. Par contre, la réglementation, elle, elle est bien enseignée. »

*

* *

Bilan de la deuxième étape du voyage de Candide au pays des routiers : une double découverte :

- Une (heureuse) surprise : les entreprises du Transport Routier de Marchandises sont résolument engagées dans une révolution technique et organisationnelle, dont les effets sont spectaculaires sur le terrain... à défaut d'être connus du grand public : ce qui est pour le moins dommage, car l'image du secteur gagnerait, comme on l'a vu dans la première section de ce deuxième chapitre, à être valorisée chaque fois que c'est légitime et que c'est possible ;
- Mais, un risque (qui paraît majeur) : négligeant l'importance de la gestion de l'humain, probablement plus par maladresse et manque de savoir-faire que par mauvaise volonté, ces mêmes entreprises hésitent devant la nécessaire évolution des modes de gestion des ressources humaines : en définitive, au lieu de tirer parti de la force de la motivation des conducteurs (cf. notre première section dans ce premier chapitre), les entreprises qui les emploient ont du mal à entendre leurs préoccupations (dans lesquelles les revendications salariales sont loin d'être les plus importantes)... tout en s'étonnant de la désaffection croissante pour le métier.

Un regard psychosociologique sur les métiers de la conduite permet de mieux comprendre deux facteurs de risques particuliers

Pour aller plus loin et pour illustrer plus concrètement le risque évoqué, nous proposons ci-dessous une sorte de détour méthodologique : en décrivant certains des résultats d'une étude précédente centrée sur les métiers de la conduite dans le transport collectif de voyageurs (routier urbain et interurbain, ferroviaires,

aérien)¹⁴, nous espérons mieux faire percevoir les enjeux que nous évoquons. Les constats et les propos rapportés dans les pages précédentes (à partir de la page 73) devraient prendre un relief différent à la lumière de l'analyse qui va suivre.

En effet, un traitement particulièrement vigilant de tout ce qui est lié au facteur humain dans l'entreprise est impératif pour relever le défi de la déstabilisation des identités professionnelles des conducteurs (cf. ci-après *Une identité professionnelle déstabilisée*, à partir de cette page 82). De même, pour combattre les effets négatifs qui relient solitude, isolement, et désocialisation dans les métiers de la conduite, les politiques d'entreprise doivent prendre davantage conscience du besoin de réassurance des conducteurs (cf. ci-après *La fragilité du lien social* à partir de la page 84).

Une identité professionnelle déstabilisée

L'une de nos principales interprétations du fonctionnement du transport collectif en France repose sur la déstabilisation des professionnalités de ce secteur.

À l'instar d'autres communautés professionnelles profondément insérées dans le tissu économique et social du pays, les éléments constitutifs de l'identité collective des conducteurs sont riches, mais pas toujours cohérents. L'image des conducteurs met en lumière des perceptions et des sentiments qui peuvent se regrouper autour des deux pôles de ce qui apparaît comme une ambivalence.

D'un côté, des aspects valorisés soulignent l'héritage glorieux des premiers cheminots, traminots, conducteurs et les rattachent aux aspects légendaires de ces corps professionnels. Il est intéressant de vérifier la présence d'une série de caractéristiques identiques (une sorte de paradigme de la valorisation) pour les conducteurs dans les différents modes du transport :

- La maîtrise de la puissance technique ; la maîtrise du risque et la résistance au stress ; la maîtrise du rapport au temps et à l'espace ; le dévouement aux objectifs institutionnels et aux clients ; la maîtrise du rapport de force collectif et l'aptitude à la mobilisation unitaire ;

Ces points positifs existent aussi pour les conducteurs du TRM, sauf sans doute sur le dernier point : les explosions régulières du TRM sont à la fois plus violentes, plus radicales, plus nationales, mais, en même temps, par rapport au transport de voyageurs, la division et l'inorganisation de la profession du transport routier de marchandises modèrent considérablement le rythme de ces conflits (ces conflits

¹⁴ Étude précitée : *Le discours de la solitude volontaire – Lien social et conflictualité dans les métiers solitaires du transport collectif* (Trans/formation, Octobre 1998)

du TRM semblent souvent représenter une externalisation d'une crise qui ne peut ni s'exprimer ni se traiter à l'intérieur de l'entreprise).

D'un autre côté, pour reprendre notre analyse générale des métiers de la conduite, des aspects dévalorisés marquent aujourd'hui une rupture avec la tradition positive de l'histoire du groupe professionnel. Dans une sorte de contradiction douloureuse, la plupart des éléments positifs peuvent aussi bien s'inverser : à la liberté s'oppose la contrainte ; à la toute-puissance, la dépossession et l'impuissance. On s'éloigne alors des pionniers du transport pour se rapprocher, de façon beaucoup moins majestueuse, d'un nouveau rôle, en apparence moins riche. Dans une exacte symétrie avec les thèmes précédents, on peut relever une série d'aspects dévalorisés de l'identité collective des conducteurs :

- La perte de technicité et la robotisation ; le poids des procédures et la vulnérabilité dans le métier ; la solitude, l'isolement et l'exclusion ; l'indifférence et l'ingratitude de la part de l'institution et des clients ; l'abus du rapport de force et la division du corps professionnel ;

Dans le cas des conducteurs du TRM, cette deuxième série de caractéristiques est également évoquée, le plus souvent en écho aux nouvelles formes d'organisation de la profession (cf. par exemple, les témoignages figurant en page 50).

En définitive, les aspects valorisants et dévalorisants de l'image des personnels de conduite s'annulent les uns les autres. Or, l'évolution des formes de socialité dans les agglomérations, les effets paradoxaux de la poursuite de la modernisation technologique, la modification des modes de fonctionnement des secteurs du transport, font progressivement basculer l'oscillation du mauvais côté. La déstabilisation qui en résulte contribue certainement à entretenir un climat de conflictualité dans lequel la rationalité des revendications des conducteurs (rémunérations, conditions de travail, âge du départ à la retraite) ne constitue plus le seul enjeu.

Le regard des entreprises de transport se modifie, et cette décentration s'accompagne d'un renouvellement des valeurs au sein des ensembles sociaux correspondants : la culture professionnelle technique est attaquée par les exigences d'un service diversifié à rendre et à vendre. Il y a là un élément de forte déstabilisation pour le principal corps professionnel, celui des conducteurs, porteur de valeurs jusque là dominantes mais qui s'estompent aujourd'hui devant d'autres valeurs.

Ces valeurs nouvelles, qui émergent progressivement, se traduisent dans le développement de compétences relevant d'autres techniques et d'autres rôles que la conduite pure : responsabilité commerciale des conducteurs (accueil, gestion de l'information) ; rôle de sûreté lié à l'insécurité croissante (montée et généralisation de l'incivilité et des violences urbaines) ; etc. Ces nouvelles compétences ne sont pas encore légitimes pour les personnels concernés.

L'image des personnels de conduite se brouille, y compris à leurs propres yeux. La déstabilisation des identités professionnelles constitue un important facteur de

perte de confiance, qui rend largement compte des difficultés de management de ces professionnels ; elle contribue également à mieux expliquer la conflictualité récurrente dans ce secteur.

La fragilité du lien social

La déstabilisation des identités professionnelles représente donc une première source de difficulté de management. Un deuxième écueil rencontré dans ces métiers est le rapport des conducteurs à la solitude.

De nombreux éléments propres aux milieux professionnels du transport de voyageurs expliquent une situation de production en partie solitaire du service rendu. Cités comme sources de problèmes de communication entre ces personnels et le reste de leur entreprise, ces éléments ont déjà valeur de diagnostic : séparation physique des postes de travail, dispersion géographique et temporelle des agents, brièveté des transactions avec les collègues ou avec les clients, disparition de la vie d'équipe, accentuation du poids des contraintes techniques et économiques, évolution technologique des modes d'exploitation, etc. Ici aussi, les analogies avec la situation des conducteurs routiers du TRM sont saisissantes. Ces diverses évolutions se rejoignent dans un même effet paradoxal : certains des principaux acteurs de la chaîne de production du transport en viennent à être ou à se sentir pratiquement rejetés de leur entreprise.

Le rôle de la solitude fait parfois l'objet de dénégation, de contestation ou de controverse. Pour ces professions de la conduite, de nombreux éléments viennent pourtant fonder l'éprouvé de la solitude dans le travail.

Pour illustrer ce point mal perçu, nous développerons, dans une sorte de gros-plan, le cas du conducteur-receveur de réseau urbain ou interurbain : au fur et à mesure qu'on prendra connaissance des éléments d'analyse, on verra immédiatement s'établir de nombreuses connexions avec la situation des routiers du TRM.

Les apparences de la situation des conducteurs-receveurs du transport urbain et interurbain peuvent en effet faire croire que la situation du conducteur lui donne la possibilité de nouer des liens avec les autres pendant l'exercice du métier. Une analyse plus fine met en évidence une réalité toute différente.

- Les voyageurs ne remplissent pas les véhicules de façon uniforme à toutes les heures de la journée : certaines vacations sont trop pleines, d'autres trop creuses, d'autres mal fréquentées (sentiment d'insécurité). La brièveté des transactions ne permet pas de réelles relations, sauf dans certains contextes qui restent exceptionnels (régularité des horaires des conducteurs sur une même ligne par ailleurs fréquentée par des habitués). Les terminus, les lieux de retournement et de pause sont souvent isolés en périphérie, non fréquentés par des collègues et, la plupart du temps, marqués par un confort minimal (absence

de toilettes, etc.). Enfin, pendant la journée de travail, la présence des collègues ou des chefs est discrète, les rencontres rares.

- Dans ce contexte, l'immersion du conducteur au sein d'une sorte de foule (les voyageurs), avec laquelle il n'a pas de vrais contacts, constitue souvent l'une des sources d'un sentiment de solitude, qui renvoie par ailleurs à une série d'insatisfactions régulièrement exprimées : ne pas faire partie d'une équipe ; n'être ni écoutés ni entendus ; ne pas être représentés de façon satisfaisante, ni par l'encadrement ni par les représentants du personnel.

A partir de cette analyse, on peut mieux s'expliquer cette usure exprimée de façon si paradoxale par de nombreux conducteurs qui, basculant dans l'inaptitude professionnelle, redoutent par-dessus tout la présence des autres, celle des voyageurs : ils voudraient bien continuer à conduire, mais... seuls, sans transporter les passagers... De même, on comprend mieux cette curiosité sociale : alors même qu'ils sont individualistes et pour le moins autonomes, les conducteurs se plaignent (sérieusement) de ne jamais voir leurs chefs... Ces remarques évoquent le contenu de certains des propos de routiers que nous avons rapporté dans la section précédente.

Or, en tant qu'observateur extérieur au milieu professionnel nous avons pu démontrer la permanence d'une adaptation paradoxale de la part des institutions et des personnels de conduite face à cette situation de solitude. En résumé, le profond trouble des professionnalités des personnels de conduite (cf. la première partie de ce développement consacré à la comparaison transport voyageurs – transport marchandises) est aggravé par un mécanisme, surprenant, à l'œuvre entre les institutions et les conducteurs :

- Le fonctionnement organisationnel des institutions du transport transforme la *solitude* des personnels de conduite en *isolement* ;
- Cet isolement est à son tour accentué par un comportement d'*enfermement* de la part des métiers de conduite.

Ce mécanisme fonctionne de la façon suivante. La solitude des conducteurs, liée aux conditions d'exploitation du transport, est suffisamment présente pour être connue de tous les acteurs du système. Il est clair, par ailleurs, que cette situation fait régulièrement l'objet de commentaires unanimes : chacun (managers, encadrement de proximité, syndicats, roulants, médecine du travail, journalistes) met l'accent sur la pénibilité des conditions de travail des métiers de la conduite.

Pourtant, et c'est **un premier paradoxe**, tout se passe comme si une série répétée de contradictions du fonctionnement organisationnel était mise en œuvre pour transformer progressivement la solitude en isolement.

Certes, les entreprises de transport ont engagé depuis une dizaine d'années des efforts continus pour rénover les modes de management, pour s'intéresser aux attentes des clients et pour s'ouvrir sur leur environnement. Pourtant, le partage momentané de la vie au travail de ces opérateurs, notamment à l'occasion

d'accompagnements de terrain, fait nettement percevoir que de nombreuses opportunités (y compris pendant le temps de travail directement productif) ne sont pas saisies, ni d'un côté ni de l'autre, pour communiquer. D'une façon générale, on constate que les institutions réduisent au minimum les activités permettant de tisser des liens de groupe. On va voir dans quelques pages que la situation est identique dans le TRM.

Deux facteurs supplémentaires viennent par ailleurs renforcer ces difficultés d'organisation et de communication. Le premier découle du fait que le centre de gravité du fonctionnement social du secteur professionnel reste toujours marqué par le poids des relations avec les organisations syndicales : si l'encadrement de terrain souffre lui-même d'une communication insuffisante, on devine ce qu'il en est pour les personnels isolés. Là aussi, malgré une syndicalisation beaucoup plus faible dans le TRM, le phénomène semble se reproduire comme on va également le voir.

Un deuxième facteur général concerne les conséquences de la modernisation des systèmes techniques du monde des transports. Celle-ci s'est traduite par une concentration prononcée des pouvoirs qui renforce les cloisonnements et l'isolement de chaque catégorie d'opérateurs. Pour le TRM, nous reviendrons sur ces aspects dans la troisième section de ce deuxième chapitre.

Deuxième paradoxe : ce processus général d'isolement se développe avec le consentement, voire la participation active des premiers intéressés, les conducteurs. En effet, si le fonctionnement organisationnel et le système technique structurent l'isolement des personnels de conduite, il en va de même du système social et culturel.

Plusieurs éléments définissent une sorte de disposition à l'isolement communautaire. Parmi ces facteurs d'enfermement, on peut citer : le cloisonnement dans la division du travail au sein des sociétés de transport ; la séparation des familles professionnelles ; l'emprise du métier sur chaque individu ; la déflagration régulière de bouffées corporatistes.

L'individualisme croissant des plus jeunes professionnels de la conduite accentue ces phénomènes. La *maximisation* de leur temps personnel et de leur vie privée se traduit dans des comportements et par des revendications qui ont pour conséquence la *minimisation* de la vie professionnelle mais aussi de la vie collective. Les régimes de travail obtenus à force de conflits permettent l'exercice d'une seconde activité, voire d'un deuxième emploi, dont les attraits, pas seulement sur le plan de la rémunération, deviennent prépondérants.

Ce mouvement s'accompagne d'une certaine remise en cause des corps intermédiaires : pour des raisons différentes mais qui aboutissent au même résultat, encadrement de proximité et organisations syndicales constituent deux acteurs sociaux dont le rôle, bien évidemment fondamental, est loin de convaincre les personnels de base. Or, si les problèmes individuels et collectifs sont moins

médiatisés, moins pris en charge, la solitude de chacun devient plus forte. De surcroît, la perception d'une détérioration du statut social de leur communauté n'aide sûrement pas les personnels de conduite à s'ouvrir sur l'extérieur. C'est alors l'ensemble du groupe professionnel qui s'isole un peu plus en se repliant sur lui-même.

Largement livrés à eux-mêmes (à la prise ou à la fin de service, pendant les coupures ou en attendant les relèves), considérés comme de simples exécutants dans la plupart des cas, et souvent comme des agents menaçants par leur caractère revendicatif, les personnels de conduite ne reçoivent pas de leur environnement professionnel ces signaux qui les inciteraient à engager cette laborieuse rencontre avec la réalité et qui les encourageraient à renoncer aux illusions de slogans simplificateurs pour ne pas dire simplistes.

A cet égard, si elles sont des attitudes utiles en soi, la revendication, la défense, l'opposition finissent par se transformer en mouvements dans lesquels le sentiment de persécution occupe une place dominante. Dès lors, la frontière avec l'aspect archaïque du fonctionnement des groupes devient très fragile ; les risques de dérapage s'accroissent, les phénomènes de bandes, meutes et hordes peuvent davantage survenir - et les conducteurs du transport de voyageurs s'y laissent régulièrement prendre. Dans le cas du TRM, ces expériences de hordes sont à la fois plus sporadiques et plus spectaculaires...

Nos analyses aident à mieux comprendre pourquoi la gestion sociale des conducteurs, réputés imprévisibles et ingouvernables, semble relever d'une gageure : les graves dysfonctionnements constatés sont la source directe d'une conflictualité continue et d'un processus que nous n'hésitons pas à qualifier de *désocialisation* de personnels solitaires, isolés, enfermés dans l'exercice d'un métier de conduite sur lequel les troubles s'accumulent.

Dans cette perspective, deux axes majeurs sont susceptibles de constituer des réponses efficaces. En premier lieu, pour restreindre les effets de bande, il est indispensable de redonner une identité positive aux conducteurs en sollicitant activement leur professionnalisme. En second lieu, pour modifier le rapport de ces personnels au changement, des enjeux équilibrés peuvent et doivent leur être proposés, dans lesquels les nécessaires sacrifices qui leur sont demandés trouvent des compensations (pas seulement matérielles) acceptables à leurs yeux. Construire, en commun avec les personnels de conduite, de nouveaux fonctionnements organisationnels davantage tournés vers les clients semble une voie indispensable et réaliste malgré les difficultés apparentes.

Comme les hypothèses analysées dans la première partie de notre carnet de voyage, nos constats et nos interprétations sous-tendent directement des plans d'action potentiels. En termes de leviers de changements, les pistes deviennent en effet assez faciles à identifier. Reste à savoir si la culture du milieu professionnel est capable de prendre rapidement en compte ce type d'observations. C'est ce que nous allons examiner dans la troisième et dernière section.

Une interrogation... et un immense défi

Pour affronter la nouvelle étape qui les attend, les entreprises et leurs conducteurs sauront-ils agir ensemble sur les leviers de changement qu'ils contrôlent ?

L'effet déstabilisateur de nombreux facteurs externes aux entreprises

Le secteur professionnel - et donc le métier des conducteurs - va devoir affronter une nouvelle étape

L'harmonisation européenne, la compétition internationale, les relations avec les chargeurs, les nouvelles exigences du marché, l'irruption des télécommunications : l'effet, déjà sensible, de toutes ces données va s'amplifier dans les années qui viennent, au point de prendre la forme d'une rupture. Devant ce qui risque d'apparaître comme bien plus qu'une nouvelle étape, les entreprises du TRM vont avoir à conduire des changements profonds. Après avoir décrit quelques uns des effets de cette rupture prévisible, nous nous efforcerons de montrer comment les analyses des pages précédentes sont susceptibles d'aider à identifier des leviers de changement permettant aux entreprises de faire face aux défis de demain.

L'harmonisation européenne : opportunité et contrainte

Devant une harmonisation européenne qui tarde à se concrétiser, le développement d'une réglementation française spécifique constitue... une *opportunité* mais aussi une... *contrainte* importante dont les effets sont aussi structurants que déstabilisateurs :

- *l'opportunité* tient à l'obligation, bien sûr toujours pénible lorsqu'elle est imposée de l'extérieur, d'avoir à se poser des questions dont la résolution peut cependant se traduire par une organisation plus efficace et un personnel plus motivé, ainsi que l'attestent les expériences d'ores et déjà enregistrées en la matière en France ;
- la *contrainte* est très forte puisque l'enjeu est l'harmonisation des conditions de concurrence dans un secteur où tout différentiel de compétitivité comporte des effets décisifs en termes de développement, voire plus simplement de survie, des entreprises. Ainsi, par exemple, on a déjà noté que la participation des transports français aux parcours internationaux intéressant la France était passée d'un tiers à un quart du total en dix ans...

Du dirigeant d'entreprise au conducteur, tous sont au fait de cette dimension dont les menaces sont perçues comme durables.

- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *Il n'y a pas dix ans, c'était encore le Moyen Age social : dans les entreprises, on faisait faire des 300 heures à des gens qu'on payait sur une base de 160 heures. C'est fini. Une phase de transition est en train de s'ouvrir au plan social pour le transport routier : on a devant nous trois ou quatre ans, pas plus, pour que les conditions sociales deviennent si ce n'est identiques, du moins très proches entre toutes les entreprises. Celles qui ne s'y mettront pas, disparaîtront.* »
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - « *L'essentiel de la profession est encore au transport à la demande. C'est celui qui rapporte le moins d'argent, ou plutôt, c'est celui qui en fait perdre. Il faut reconnaître qu'il y a peu de valeur ajoutée dans ce domaine, par ailleurs trop concurrentiel. C'est une activité qui demande peu de savoir-faire véritable : la seule vraie contrainte, c'est de ne pas oublier de fermer ses portes... En plus, c'est le secteur qui est le plus loin de la réglementation. C'est aussi celui qui va disparaître le plus rapidement.* »
- ♦ Un conducteur :
 - « *A la limite, tous les chauffeurs, en France et en Europe, devraient être payés la même chose. C'est comme le ciel européen : ou bien il y a un seul ciel comme aux États-Unis, ou bien ce n'est pas l'Europe.* »

Une accélération de la compétition internationale, une évolution lente des relations avec les chargeurs

La compétition internationale s'accélère (*Willi Betz et ses frères*) tandis que les relations avec les chargeurs n'évoluent que très lentement (*et si on parlait Prix de revient et pas seulement Prix de vente ?*) : ces deux facteurs se cumulent pour solliciter les capacités d'adaptation des entreprises et des conducteurs.

- ♦ Un conducteur :
 - « *Dans nos campagnes, dans des coins perdus, quand on fait nos tournées de ramasse, on voit maintenant des camions étrangers qu'on ne voyait pas du tout quelques années en arrière. Et ça commence à se banaliser.* »
- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - « *Il va falloir tenir le choc : maintenir et développer la clientèle, ou accepter de devenir sous-traitant. La difficulté, c'est de sortir du toboggan de la facilité : on se laisse emporter et quand on se réveille on n'est plus patron chez soi... »*

A l'évidence, l'ensemble de nos interlocuteurs manifeste une forte prise de conscience concernant l'évolution de leur environnement commercial. Ils s'attendent à des adaptations dont ils pensent qu'elles ne seront pas faciles, car elles demanderont ténacité et imagination.

♦ Un responsable d'exploitation :

- *« On va vers une évolution inéluctable, pour laquelle il faudra pousser et, en même temps il faudra savoir s'adapter à cette évolution, et ce ne sera pas facile : les clients devront accepter d'augmenter le prix qu'ils paient pour rémunérer la fiabilité et la qualité que nous, de notre côté, nous devons être capables de leur garantir. En fait, c'est le trio expéditeur – transporteur – destinataire qui va devoir évoluer ensemble. Mais ce sont toutes les références qui vont changer à cette occasion. Par exemple, pendant des années, la référence c'étaient les tonnes transportées et les kilomètres parcourus. Aujourd'hui, la valeur clef, c'est le temps. Mais il faut que nos clients l'apprennent... »*

♦ Un autre dirigeant :

- *« Je n'avais qu'un choix pertinent pour moderniser mes relations commerciales : elles devenaient totalement déséquilibrées et elles risquaient de mettre en danger l'entreprise si mon client principal, qui prenait toujours plus de place, changeait d'avis du jour au lendemain. Mon client principal est devenu actionnaire : pour une entrée à hauteur de 35 % du capital, il m'apporte 60 % du chiffre d'affaires. »*

♦ Un responsable d'exploitation :

- *« La route aujourd'hui, c'est le meilleur moyen de transporter des marchandises. C'est comme le chemin de fer d'hier, sauf que le chemin de fer d'hier, il n'en reste plus que les grands axes. La SNCF est beaucoup trop lourde, et elle n'est pas assez fiable. Le ferroutage, ce n'est pas pour demain. Il faut quand même s'y préparer un peu, ne serait-ce que parce que si la pénurie de chauffeurs persiste la combinaison rail-route peut être un moyen à développer pour faire face à la situation. Finalement, il pourrait y avoir quelques conséquences sur le fonctionnement de nos entreprises. »*

Si l'on se place du point de vue plus particulier du conducteur, les évolutions en cours, qui vont donc se poursuivre à un rythme accéléré, comportent une série d'incidences non négligeables.

Si l'on en juge par ce que nous avons pu observer sur le terrain, il n'y a pas si longtemps que les entreprises françaises (utilisatrices du TRM, chargeurs et destinataires) accordent une attention particulière aux activités logistiques. Dans nos accompagnements de conducteurs, nous avons été confrontés à des services réception-expédition assez négligés, et pour le moins artisanaux, même dans des établissements de grandes entreprises réputées pour leur organisation.

Pour mettre en place les nouvelles organisations de la production (flux tendus, juste à temps), pour introduire plus de rigueur dans les pratiques de gestion des

stocks et des approvisionnements, pour rentabiliser les investissements et les fonctionnements d'entrepôts plus sophistiqués, les choses ont bien sûr changé. Cependant, accessoires par rapport au cœur de métier, ces activités semblent avoir donné lieu à moins d'investissements, organisationnels, matériels, humains qu'on ne pourrait le penser.

Du point de vue du transporteur, nous avons pu constater deux incidences principales qui vont vraisemblablement s'accroître :

- La contractualisation porte désormais sur l'ensemble des éléments du service. La relation entre le conducteur et ses interlocuteurs relève d'abord de cette contractualisation, avant que des arrangements ne permettent, le cas échéant, de faire face aux aléas ;
- Le conducteur doit respecter des horaires, fournir les prestations attendues, s'inscrire dans des procédures de traitement de l'information, etc.

La concurrence porte sur les prix, mais aussi sur la qualité de service, même si le supplément de service n'est pas toujours facile à faire rémunérer.

Ce ne sont donc ni l'improvisation de l'organisation chez le client ni l'arbitraire d'aléas imprévisibles qui conduisent le conducteur à devoir faire preuve de réactivité et d'adaptabilité tout en préservant un certain niveau de qualité : dans le cadre d'une convention, plus ou moins explicitée, passée avec le client, le conducteur est devenu partie prenante d'un processus de prestation de service, son véhicule se transformant lui-même en un élément d'un réseau de plus en plus complexe.

Ce processus commence avant l'enlèvement du fret et il se poursuit au-delà de son déchargement. Pour agir efficacement, il ne suffit plus aux conducteurs de comprendre le fonctionnement de la partie de l'entreprise cliente avec laquelle ils sont en rapport direct. Ils doivent aussi percevoir la logique professionnelle de l'ensemble de ce milieu.

L'externalisation de la logistique pourrait du reste traduire ce mouvement de professionnalisation de la fonction logistique, qui s'accompagne d'une intégration de la fonction transport dans un service plus global.

Les transformations imposées par le marché et les NTIC

C'est devenu une banalité de souligner les importantes mutations que le TRM a connues au cours des deux dernières décennies : la concurrence en général, la structure des marchés domestiques, la nature des pavillons sont profondément affectés par des événements, bien perçus au sein des entreprises, qui vont continuer de déployer leurs effets dans l'avenir immédiat. Différents suivant l'activité exercée, les mouvements en cours n'en comporteront pas moins, tous, des incidences fortes en termes de prestations et de métiers.

Les nouvelles exigences du marché et l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la télécommunication (NTIC) bouleversent déjà les modes d'organisation des entreprises et bousculent la professionnalité des conducteurs. L'outil informatique est promis à de nombreuses utilisations dans les entreprises de transport. L'informatique a déjà permis la gestion des temps effectifs qui découlait de l'accord de 1994. Au-delà des systèmes de lecture des disques des chronotachygraphes, permettant de contrôler en interne le respect de la réglementation sociale, les entreprises recourent aux solutions informatiques pour la programmation de l'activité, l'élaboration de plannings, la planification de rotations que les nouveaux modes d'organisation par relais ou par roulements rendent complexes.

Sur tous ces points, et leurs futurs développements, tous nos interlocuteurs se préparent à vivre des changements radicaux.

- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - *« L'arrivée et la généralisation des logiciels d'exploitation, c'est la grosse révolution en perspective. D'abord pour les exploitants. Et pour les autres personnels de l'entreprise, ensuite, y compris les conducteurs. »*
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Les messageries ont dix ans d'avance sur les autres secteurs. Mais de toutes façons, il va se produire encore une révolution sur les modes d'exploitation. Bientôt, on pourra recevoir dans un point central de l'entreprise, au Siège par exemple, le compte-rendu précis et complet de l'ensemble de l'activité de la veille... »*
- ♦ Un dirigeant d'entreprise :
 - *« La révolution de l'informatique et du code barre ne fait que commencer. Des investissements lourds sont en cours et on ne verra leurs effets que dans quelque temps. Mais ça va encore accroître la productivité. Ça nous rend soucieux car, depuis dix ans, les fantastiques gains de productivité qui ont été réalisés ont été pratiquement totalement reversés aux clients. On ne pourra pas continuer longtemps comme ça, avec le taux de marge que nous ont laissé nos clients dans les quinze dernières années : il faut qu'on puisse augmenter nos marges pour pouvoir nous payer ces investissements lourds et qu'on puisse redistribuer à nos personnels. Mais nos clients et nos partenaires vivent dans une totale méconnaissance de notre métier. Il faut qu'on arrive à leur faire reconnaître notre métier, et que notre métier, c'est aujourd'hui un métier industrialisé. »*
- ♦ Un responsable d'exploitation :
 - *« Avec la combinaison du GPS et des nouveaux chronotachygraphes, c'est une révolution qui va se produire. Le rapatriement des données par satellite va permettre une lecture systématique des disques de la veille chaque lendemain matin. Ça va supprimer le boulot un peu fastidieux et pas très intéressant de la lecture des disques par scanner. Ça va automatiser le calcul de la paie et des frais de déplacements. Avec la localisation des*

véhicules, on va pouvoir visionner et régulariser les trafics et les livraisons. On en aura fini avec ces pratiques du style :

‘ Allô, Jean-Paul ? Tu es bien dans ton camion ? Tu es bien parti ? Tu es bien arrivé ? Etc. ’

Pour la chaîne de froid, il n'est pas irréaliste de penser qu'on pourra régulariser le niveau de la température à distance : un capteur appellera l'exploitation dès qu'on ne sera pas dans la température prévue. On pourra transmettre des messages écrits au chauffeur dans son camion : ça s'éditera directement sur son imprimante. Bref, qu'il s'agisse de données transmises en temps réel ou en temps différé, ou de transmission d'alertes, tout va beaucoup changer. »

L'urgence de mieux maîtriser les facteurs sur lesquels les entreprises peuvent agir directement

Pour s'adapter à des facteurs de changement qui leur sont largement extérieurs, les entreprises doivent prendre l'initiative d'agir sur les quelques leviers qu'elles contrôlent : sauront-elles saisir l'opportunité de le faire en y associant les conducteurs ?

Harmonisation européenne, compétition internationale, relations avec les chargeurs, nouvelles exigences du marché, irruption des télécommunications : tous ces paramètres, dont on vient de décrire brièvement quelques unes des conséquences, ont une caractéristique commune : inexorablement, ils s'imposent, de l'extérieur, aux entreprises.

Celles-ci, dès lors, ont la possibilité de choisir leurs modes de réaction : subir, composer, anticiper, etc. Si elles adoptent une attitude stratégique et volontariste, les entreprises devront se faciliter la tâche en identifiant des leviers qu'elles contrôlent facilement, de façon à jouer le plus efficacement possible sur la gamme des facteurs qui ne dépendent que d'elles.

Or, parmi ces facteurs, précisément, l'ensemble du fonctionnement social apparaît comme un levier décisif, si l'on veut bien faire ici le lien avec nos analyses des deux premières sections de ce deuxième chapitre. On a en effet régulièrement rencontré ce paramètre dans les constats et dans les interprétations que nos observations de terrain faisaient ressortir. Tout au long de notre carnet de voyage, nous avons noté une série de points d'appui mais aussi de points critiques dans la façon dont les entreprises du TRM gèrent la sphère du social.

Et si la qualité du social dépend largement de l'action propre de chaque entreprise, l'une des questions-clés, déterminante vu de l'extérieur, est de savoir si les entreprises sauront donner aux conducteurs la bonne place et le bon rôle dans la

poursuite des transformations en cours, sans oublier, bien entendu, les autres catégories de personnel.

Passer d'une administration subie du social à une gestion volontariste de l'humain

Appliquer la réglementation est compliqué - et relativement exceptionnel. Cela contribue - mais cela ne suffira pas - à moderniser le fonctionnement social des entreprises du secteur.

Certes, les observateurs spécialisés de ce milieu professionnel soulignent, à juste titre, l'importance des progrès accomplis dans la modernisation sociale des entreprises du TRM. Compte tenu de la culture professionnelle, il est en effet remarquable que les organisations patronales et les organisations syndicales soient parvenus à travailler ensemble sur des questions difficiles : par exemple, la diminution des heures de travail, une meilleure transparence des temps consacrés par les transporteurs à la réalisation des prestations vendues ainsi que des temps passés par les conducteurs au service de leur employeur.

Une professionnalisation des fonctionnements internes ; la maîtrise de manipulations correctement effectuées par les conducteurs ; une augmentation sensible d'efforts de contrôle, mieux ciblés et réalisés en entreprise (à défaut de l'être sur route), par les acteurs publics concernés ; la volonté de commencer à s'attaquer à l'insuffisance des rémunérations des sous-traitants routiers : tous ces éléments ont permis d'améliorer sensiblement la transparence du milieu et de réduire de façon significative, et désormais reconnue, les temps de travail dans cette activité.

Pour autant, la nature des problèmes relevés au cours de notre enquête montre que des efforts de ce type, s'ils doivent se prolonger dans le temps, ne correspondent pas à bon nombre des questions posées par les conducteurs à leurs entreprises. D'un mode d'administration du personnel, qui se stabilise actuellement, il faut maintenant passer à la mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines.

Le retard relatif des entreprises en la matière peut se révéler un bon atout si, pour modifier cette situation, elles ont le réflexe d'impliquer le plus complètement possible les acteurs de la production du transport dans ce nouvel objectif. Il ne s'agit nullement en effet de doter les entreprises du TRM d'importantes structures spécialisées dans la gestion des ressources humaines : ce serait trop coûteux, et donc irréaliste, et de plus, cela ne répondrait toujours pas au problème principal, qui est de passer d'une vision administrative et défensive de la gestion du personnel au développement social des entreprises. Nous indiquons ci-après les principales pistes qui devraient permettre de concrétiser ces remarques.

Manager les personnes et les collectifs

Un management adapté au travail des conducteurs doit se mettre en place. Pour dépasser l'approche technicienne qui domine aujourd'hui, des pistes concrètes existent : elles pourraient permettre de rendre les conducteurs davantage *acteurs du développement* de l'entreprise.

♦ Un dirigeant d'entreprise :

- « *Dans le TRM, nous avons connu trois âges. Des années 1945 aux années 70, c'est l'âge de la gestion technique et mécanique : il faut absolument que le 'babut' arrive à bon port. De 1970 aux années 1990, c'est la gestion de l'énergie : la question, c'est comment faire pour consommer moins de gasoil. Et depuis les années 90, la question est devenue :*

'Tiens, il y a des bonshommes dans le camion ...?!'

Et on ne fait que commencer à traiter cet aspect, celui du développement humain de l'entreprise. »

Pour y voir plus clair sur ce que pourrait être le développement humain de l'entreprise de transport routier de marchandises, partons d'un raisonnement structuré autour de trois séquences. Commençons par une description objective mettant en lumière certaines caractéristiques liées aux situations de travail :

- La rareté de contacts physiques entre les membres de l'organisation ;
- Des relations éphémères entre les personnes et leur organisation ;
- L'usage réduit de « centres », d'immeubles et de bureaux ;
- L'érosion des frontières entre les membres des groupes internes et ceux des groupes externes à l'organisation ;
- Une grande flexibilité dans le temps et dans l'espace, avec des interactions entre les acteurs de plus en plus médiatisées dans le cyberspace (télécommunications) ;
- Un affaïssement de la hiérarchie à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation ;
- Des personnes obligées de se manager toutes seules ;
- Des liens de confiance, permettant aux personnes de fonctionner et de survivre, qui transitent surtout par le cyberspace ;
- Un lien désincarné entre les personnes et les institutions ;

Question : dans cette liste, de quoi s'agit-il au juste ? Réponse : des principaux paramètres qui définissent ce qu'on dénomme aujourd'hui « le travail virtuel » à

l'intérieur d'organisations elles-mêmes virtuelles¹⁵. N'est-il pas étonnant que cet inventaire, qui concerne en réalité les situations de tele-travail et de travail en réseaux au sein d'entreprises multinationales dispersées sur des territoires très éloignés les uns des autres, s'applique, si on veut bien y réfléchir, quasiment trait pour trait, aux situations que vivent quotidiennement les conducteurs routiers (cf. par exemple, les témoignages de la page 66) ?

L'analogie est d'autant plus intéressante que cet autre milieu professionnel, on ne peut plus branché (c'est le cas de dire), se pose des questions concrètes dans la continuation de cet inventaire. Ces questions s'expriment en termes de dynamique sociale : par exemple, pour manager des personnes avec lesquelles on n'a pas de lien physique, comment marier harmonieusement la part de l'engagement individuel et celle du contrôle collectif ? Si, se raconter l'histoire de l'entreprise constitue un élément fondamental de l'identité individuelle et collective des membres de l'organisation, comment pallier le fait que les occasions de se raconter cette histoire font cruellement défaut ?

Deuxième séquence. Poursuivons avec quelques témoignages :

- ♦ *Éric : « Au début, l'ambiance familiale nous faisait accepter pas mal de choses ; mais, à partir du moment où les trois fondateurs ont commencé à ne plus s'entendre, c'est devenu invivable. »* La déception est surtout venue des dirigeants : *« Ils flambaient. Un jour, on les a vus arriver avec trois voitures de sport (...). »*
- ♦ *Anne a enchaîné pendant plusieurs mois les journées à rallonge, les nuits blanches et les week-ends (...). En retour, elle n'a rien eu ou presque : « Les dirigeants ne rataient pas une occasion d'ironiser (...). On nous mettait la pression sans cesse. Mais ce qui était le plus dur, c'était le manque de reconnaissance, alors que nous ne ménagions pas notre peine. »* Aujourd'hui, elle est revenue dans une entreprise 'classique' : *« C'est moins affectif, plus carré, mais au moins on sait à quoi s'en tenir. »*

Avec ces témoignages, de quoi s'agit-il cette fois ? D'un autre phénomène récent : celui des déçus des start-up et des stocks-options. Désenchantés par l'absence de savoir-faire social de ces jeunes pousses, ces jeunes aux illusions perdues, se consolent de la façon suivante :

- *« L'avantage avec les start-up, c'est qu'actuellement, on peut en sortir aussi vite qu'on y est rentré¹⁶. »*

Toute ressemblance, etc. ne serait que pure coïncidence...

¹⁵ *Virtual working : Social and organisational dynamics*, Edited by Paul Jackson, Routledge, London and New-York, 1999

¹⁶ *Start-up : les illusions perdues*, Catherine Rollot, *Le Monde*, mercredi 6 septembre 2000

Troisième séquence. Écoutons à présent le gourou en vogue en matière de management, Jack Welch. PDG de General Electric (300 000 salariés, 20 activités différentes, première capitalisation boursière et entreprise la plus profitable du monde), ce patron emblématique est très écouté et il distribue volontiers ses conseils.

Ses convictions reposent sur six principes¹⁷ :

- *« Prenez la réalité pour ce qu'elle est et non pas pour ce que vous voudriez qu'elle soit ; soyez franc et ne cachez rien à personne (l'expression américaine est : « Be candid with everyone ». Candid ?) ; ne dirigez pas, soyez à la tête de vos troupes ; changez avant d'avoir à le faire ; si vous n'avez pas d'avantage concurrentiel, n'entrez pas dans la compétition ; contrôlez vous-même votre destin, sinon un autre le fera. »*

Quelques illustrations :

- *« Je passe 75 à 80 % de mon temps à parler avec les gens en interne. Cela me permet de les évaluer, de voir comment ils mènent leurs équipes, comment celles-ci réagissent. (...) Je conseille aux managers de ne pas se prendre trop au sérieux, de ne pas se considérer comme des personnes de pouvoir. A tous les niveaux, l'entreprise doit rester informelle, l'information doit circuler librement. »*
- *« Je ne connais personne qui ne cherche la parole et la dignité. Peu importe si une personne a vingt-huit ans, peu importe son ancienneté, l'important est que les bonnes idées émergent. C'est une méthode qui surprend au départ. Avec le temps, tout le monde le fait. Je ne cesse de répéter : si votre supérieur ne vous traite pas bien, défiez-le ou démissionnez. Nous passons la plus grande partie de notre vie au travail. Pourquoi rester avec un supérieur qui n'en est pas un dans une mauvaise atmosphère ? Vous devez conserver cette liberté. Personne ne doit se considérer comme une victime.¹⁸ »*

La morale de ces trois séquences ? :

1. il n'est pas évident de manager des gens qu'on n'a pas sous la main
2. on a beau être créatif, dynamique, au cœur de la modernité, on n'en tombe pas moins dans les pièges classiques de la gestion des ressources humaines
3. finalement, manager l'humain, ce n'est peut-être pas si compliqué que ça...

¹⁷ *Jack Welch and the General Electric Way : Management insights and leadership secrets of the legendary CEO*, R. Slater, Mac Graw-Hill, New York, 1999

¹⁸ *La leçon de management de Jack Welch*, page 20, Le Monde, mardi 20 Juin 2000

Retour aux entreprises du TRM, avec deux pistes concrètes, le management des personnes et celui des collectifs. Ces pistes prennent en compte à la fois les données du diagnostic issu de nos observations et celles de la problématique qu'on vient d'esquisser à propos du management de personnes qui exercent des métiers dans lesquels le lien avec l'entreprise est quasiment virtuel.

En ce qui concerne le management des personnes, certaines des pratiques observées sur le terrain constituent des acquis à conserver : par exemple, le climat relationnel général, plutôt convivial ; des indicateurs individuels de résultats (accidents, consommations de gasoil, etc.), susceptibles de fournir un outil de dialogue entre le conducteur et l'entreprise.

Mais les points sensibles perçus lors de notre enquête montrent qu'il serait urgent de consolider les bases de la motivation des conducteurs, notamment en prenant appui sur les sentiments de fierté professionnelle. Deux dimensions de cette fierté pourraient être renforcées : la fierté du lien avec son entreprise, la fierté liée à l'objet technique-camion, à travers la relation à la flotte de véhicules.

Au-delà de la convivialité, certaines entreprises cherchent déjà à agir sur le registre de la fierté d'appartenance à l'entreprise. Par exemple, elles travaillent leur notoriété (sponsoring ciblé) ou elles communiquent sur leur croissance. Ces actions atteignent indirectement les conducteurs. Elles contribuent partiellement à l'objectif proposé. Viser une meilleure appropriation de la valeur économique et commerciale de l'entreprise par les conducteurs serait sans aucun doute un moyen de s'obliger à s'adresser directement à cette population-clé dans les entreprises du TRM.

Être fier des résultats de l'entreprise, être fier d'y avoir contribué en tant que conducteur : des pratiques d'entreprise existent, qu'il suffirait parfois de renforcer :

- Il arrive que des réunions du personnel comportent une partie consacrée à ces thèmes. Mais ces réunions, seulement annuelles, sont plutôt vécues comme des « grand-messes » par les conducteurs, et la présence des uns et des autres y est relative ;
- Le thème de la qualité peut aussi donner lieu à des démarches dans le même sens. Mais, d'après nos observations, les pratiques actuelles des entreprises prennent le risque soit de s'appuyer sur des écrits et sur des affichages, peu lus, soit, pire encore, d'être reçues comme des remontrances sur des défaillances individuelles et collectives ;

L'autre axe d'évolution consisterait à prendre appui sur le fait que les conducteurs reconnaissent spontanément que les entreprises investissent dans leur matériel roulant. Il s'agirait de passer d'une motivation strictement individuelle (« On me confie un beau camion ») à la fierté d'appartenir à une entreprise qui dispose d'une belle flotte.

Le renouvellement du parc, le spectacle de l'alignement des camions sur l'aire de remisage agissent déjà en ce sens, mais ne sont pas valorisées par les entreprises (cf. page 79, les témoignages de conducteurs qui s'étonnent que la prise de possession d'un nouveau camion ne s'accompagne pas d'un acte plus solennel).

L'organisation de l'entretien courant des véhicules pourrait concrétiser une évolution souhaitable : si chaque conducteur pouvait constater, lorsqu'il prend un camion, que celui-ci est propre et en bon état, chacun pourrait se sentir davantage concerné par les efforts nécessaires pour maintenir cette situation.

Certaines entreprises ont déjà abordé cette question, mais les solutions mises en œuvre ne sont pas encore très satisfaisantes :

- La création d'une fonction en charge de cette activité au sein d'un « service parc » se heurte à l'absence d'un management approprié. Cette fonction semble alors générer un cercle vicieux de désengagement croissant des conducteurs à l'égard de l'état des véhicules ;
- La mise en place de check-list de contrôles périodiques semble rapidement périliter, avec ses bons principes, sous la pression du quotidien ;

L'offre des constructeurs pourrait intervenir ici sous deux apports :

- D'une part, le fait que les véhicules sont maintenant de plus en plus partagés entre les conducteurs pourrait être davantage et mieux pris en compte dès la conception du matériel. L'observation montre que le nettoyage des cabines, de même que la mise en place d'éléments de personnalisation (CiBi, radio, etc.), ne sont pas des opérations très faciles ;
- D'autre part, l'externalisation d'une fonction de check-up périodique, avec rapport « public », et le recours à un sous-traitant pour le petit entretien courant pourrait garantir la pérennité d'une prise en compte plus responsable des véhicules. Cette externalisation pourrait prendre une forme itinérante, avec un véhicule équipé en conséquence ;

Ces diverses évolutions du management des personnes et de leurs motivations supposent le relais d'une structure hiérarchique adaptée. En effet, la communication écrite, fréquemment confondue avec communication tout court, n'est pas pertinente pour atteindre les objectifs de fierté professionnelle proposés ici.

Le management des collectifs constitue un deuxième axe structurant si on cherche à rendre les conducteurs acteurs du développement de leur entreprise. On a décrit dans les pages précédentes les paradoxes de ce métier, exercé le plus souvent dans une solitude à la fois appréciée et redoutée, par des individualistes qui, d'autre part, sont de plus en plus en position d'avoir à coopérer avec des interlocuteurs divers.

Comme dans les entreprises de la sphère du « virtuel » (cf. page 95), la relation entre la personne et l'institution reste très individualisée. Comme dans les

entreprises du transport collectif de voyageurs, le rapport au collectif prend souvent la forme de contacts intermittents avec le phénomène de la bande voire de la horde (cf. à partir de la page 84).

La réponse principale consiste d'abord à ne pas confondre management et administration du personnel : « Ne dirigez pas, soyez à la tête de vos troupes », nous conseille le gourou... Ce que la situation demande, ce n'est pas davantage de (petits ?) chefs mais davantage de collectif.

Certaines entreprises étudiées ont adopté des organisations qui prennent partiellement en compte ces difficultés, mais la mise en œuvre reste à perfectionner :

- Par exemple, des binômes ou des trinômes de conducteurs assurent un service global avec le même véhicule. Cette solution reste toutefois limitée à certains parcours et, de plus, elle s'apparente plus à une forme d'autogestion d'un collectif réduit qu'à un véritable management de collectifs de travail (la présence de l'institution reste probablement trop discrète pour susciter une appartenance collective) ;
- Un autre cas consiste à attribuer à chaque agent d'exploitation (sédentaire) la responsabilité d'un groupe de conducteurs. Mais il s'agit plutôt d'un « portefeuille de planification » que d'une véritable fonction de responsable d'équipe. Si le conducteur sait mieux qu'avant à qui parler des problèmes, en particulier relationnels, qu'il rencontre chez les clients, il constate peu d'actions correctives car l'agent d'exploitation n'a en général ni disponibilité ni délégations de pouvoir suffisantes.

Comme on l'a déjà indiqué, il s'agit d'un problème particulièrement complexe compte tenu de la dispersion des conducteurs, de la variabilité des programmes, des aléas du métier, etc. On pourrait envisager de s'inspirer de solutions adoptées dans certains réseaux de transport urbain, en les ajustant aux conditions économiques différentes du transport de marchandises. Nous pensons par exemple à des collectifs de management composés d'exploitants, de moniteurs et peut être d'autres fonctions (parc ?) qui auraient en charge une large équipe de conducteurs.

Faire évoluer la formation

Le système et les contenus de formation doivent être repensés pour mieux s'adapter aux nouveaux enjeux. Le développement des compétences des conducteurs *et* de leurs partenaires de l'exploitation sont au cœur de ces orientations.

Les compétences techniques et réglementaires nécessaires à l'exercice du métier de conducteur sont maintenant bien identifiées et suffisamment décrites. Elles donnent lieu à des formations initiales et continues, à des suivis par des moniteurs, à des validations périodiques. Les compétences administratives font également

l'objet d'une attention soutenue, peut-être à la mesure des difficultés rencontrées pour obtenir des résultats satisfaisants dans la mise en œuvre des acquis.

Une certaine ouverture existe dans les contenus enseignés : culture générale sur le transport et la logistique ; informations succinctes sur les rôles commerciaux ; élargissement vers des activités de conception de transports.

Pour autant, les autres champs de compétences du conducteur routier semblent beaucoup moins maîtrisés tant par les systèmes de formation que par le management en entreprise. Les compétences d'organisation, de coopération et de relation, auxquelles nous pensons, ne sont pas vraiment des domaines nouveaux. Mais le travail concernant ces compétences reste à développer - au-delà d'une meilleure prise en compte en tant que critère de sélection dans le recrutement.

Sur quoi repose notre recommandation ? Sur un double constat. En premier lieu, le professionnalisme des conducteurs rencontrés nous est bien sûr apparu dans la mise en œuvre de leurs compétences techniques dans le domaine de la conduite, lors des manœuvres de mise à quai ou dans les passages étroits, ou dans leur aptitude à maintenir une vigilance forte lors des trajets de longue durée, notamment de nuit.

Mais, en second lieu, ce qui nous a plus particulièrement frappé, c'est le poids croissant de ces compétences que l'on aurait pu croire accessoires et qui semblent aujourd'hui déterminantes au sein d'un métier dont le contenu apparaît ainsi en pleine transition. Déjà mises en œuvre, ces compétences d'organisation, de coopération et de relation pourraient correspondre à ce que certains appellent « l'esprit routier » - mais le niveau d'exigence semble s'être fortement accru : savoir et aimer être seul, savoir et aimer prendre des initiatives, savoir s'organiser, savoir coopérer dans des situations pré-conflituelles, savoir nouer et entretenir une relation commerciale de terrain, etc.

Pour être plus précis, nous allons maintenant rapidement analyser le statut de ces trois types de compétences.

Les conducteurs que nous avons rencontrés sont des organisateurs : ni dans les faits, ni dans les représentations, ni dans les discours, nous n'avons perçu cette image, que l'on présente parfois comme significative de l'évolution du métier, d'un conducteur téléguidé par son exploitant et pisté en permanence. Leurs savoir-faire organisationnels sont sollicités dans diverses circonstances, dont deux nous ont semblé plus particulièrement critiques : l'organisation du temps de conduite et l'organisation des opérations terminales.

Respecter les réglementations, s'ajuster aux horaires de rendez-vous ou d'ouverture des lieux de chargement et de déchargement, sont des exercices difficiles avec de fortes incidences sur la productivité. Deux spécificités du transport s'ajoutent à cette complexité.

- L'emploi du sélecteur du chronotachygraphe : ce système est l'objet d'enjeux complexes, en particulier parce qu'il assure la double fonction de contrôle

réglementaire et de paie (« Les conducteurs se font leur paie » disent de nombreux responsables). Les règles nous ont semblé loin d'être stabilisées et les interprétations divergent selon les conducteurs. Certains restent en position « travail » considérant que seul le travail est rémunéré. D'autres jonglent avec la position « à disposition » pour réaliser des coupures de temps de conduite ;

- Les aléas de la route : en bons organisateurs, les conducteurs que nous avons accompagnés ne se contentaient pas de subir, ils ajustaient en permanence l'organisation qu'ils avaient prévue en anticipant les effets des aléas ;

L'organisation des opérations terminales de chargement et de livraison, y compris les temps d'attente, peut représenter jusqu'à 40% du temps rémunéré (certains citent le chiffre de 50%). En apparence, le conducteur n'a aucune maîtrise sur l'organisation de ces opérations. L'observation conduit, en fait, à repérer trois types d'action d'organisation :

- Le conducteur doit souvent effectuer des opérations de manutention dont la durée peut largement dépendre de sa capacité à bien les organiser. Peut-être, du reste, l'improvisation et la précipitation irréfléchie sont-elles à l'origine de l'importance des accidents du travail au cours de ces opérations ;
- S'il est habile et pertinent, le conducteur peut contribuer à faire mettre en place des solutions d'organisation du travail d'expédition ou de réception, qui réduisent les temps d'attente et de manutention ;
- Il faut enfin mentionner les travaux administratifs. S'ils relèvent plus d'une capacité de rigueur classique (facturation, traitement des litiges, gestion des palettes récupérables, etc.), les évolutions actuelles inscrivent ces travaux dans un système d'organisation plus large du traitement d'information : le conducteur doit connaître et prendre en compte ce système pour améliorer l'efficacité d'ensemble ;

Le développement de moyens nouveaux (informatique embarquée) va accentuer les enjeux de cette participation à l'organisation de l'information chez les clients et dans l'entreprise de transport.

On pourrait ajouter un troisième champ de mise en œuvre de compétences organisationnelles. Il concernerait l'optimisation des flux et des parcours. La compétence existe, comme en témoignent les remarques et les suggestions formulées dans les accompagnements en cabine. Mais la participation des conducteurs ne semble sollicitée que dans le cas des transports à la demande. Une participation plus générale, sur des flux réguliers, semble plus rare...

Après l'organisation, la coopération. Comme on l'a vu, le conducteur fournit désormais le service de transport en coproduction avec d'autres acteurs :

- Au sein de son entreprise, le service final est fourni avec d'autres conducteurs qui « prennent le relais » ; le conducteur utilise un véhicule qui est partagé avec d'autres ; il est en relation avec des agents d'exploitation qui ne sont plus seulement des affréteurs (comme disent encore les conducteurs, en tout cas les

plus anciens) ; les informations qu'il fournit sont utilisées par différents services ; etc. ;

- Chez les clients, les chargeurs ou les destinataires, il coopère avec les magasiniers, avec les chefs réceptionnaires. Avec les nouvelles technologies, les informations qu'il fournit servent aussi à différents services clients ;
- Si le service est co-produit, les améliorations et les gains de productivité le sont aussi. En ce sens, les informations et les suggestions des conducteurs peuvent être des atouts dans une relation de partenariat avec les chargeurs ;

A cet égard, examinons pour finir les relations du conducteur et son rôle commercial

Nous avons déjà décrit en quoi les compétences relationnelles du conducteur comportaient une forte incidence sur l'efficacité et sur la qualité de la prestation de service. C'est particulièrement vrai pour les relations liées aux opérations terminales. Les conducteurs qui savent jouer de l'entraide, de l'explication, mais aussi de la rigueur, avec les manutentionnaires et les réceptionnaires obtiennent des résultats parfois spectaculaires. Ceux qui se contentent d'attendre dans leur camion, ou qui donnent maladroitement des signes d'impatience, voire d'exaspération, ne font pas avancer les choses...

Au regard de ces diverses observations, le rôle commercial du conducteur est beaucoup moins passif que ne pourraient le donner à penser les descriptions de fonction ou les contenus de formation sur ce thème.

En effet, il ne s'agit pas seulement de veiller à avoir une bonne tenue et un comportement respectueux et de considérer que l'on est « l'ambassadeur » de son entreprise et du chargeur. Les conducteurs qui nous ont semblé les plus professionnels savent comprendre les impératifs des clients, se montrer réactifs et efficaces, valoriser le service rendu, analyser utilement les dysfonctionnements, écouter et apprendre ce qui peut être utile pour les commerciaux, transmettre les informations pertinentes dans leur entreprise.

Les enjeux sont élevés : on nous a cité de nombreux cas de clients attachés à un transporteur à travers un conducteur, ou, au contraire, de clients qui annulent des contrats en se focalisant sur le comportement du conducteur.

Si l'on revient à notre propos initial sur la formation, et pour aller plus loin sur les trois types de compétences que nous venons de décrire, les actions à réaliser seraient les suivantes : 1 - identifier plus précisément les trois types de compétences (organisation, coopération, relations) et les décrire de façon opérationnelle ; 2 - concevoir des dispositifs de formation appropriés. Il faudrait également veiller à leur concrétisation dans les pratiques professionnelles, par exemple en revalorisant les opérations terminales (ceci pourrait être facilité lorsque le transporteur a également une activité logistique) ; ou en faisant

progresser la connaissance des clients, des contrats, des engagements pris même informellement ; ou, encore, en améliorant les systèmes de communication.

Utiliser les NTIC comme levier de changement au sein des entreprises

Les nouvelles technologies doivent être déployées au sein des entreprises en tant que nouveaux *outils techniques* mais aussi (et surtout ?) comme *leviers* du changement social.

- Observation dans l'une des entreprises visitées :
 - ♦ Un éditorial du bulletin de communication interne fait le point en première page sur un projet qui consiste à adapter le « système informatique actuel à l'évolution de notre métier et aux nouvelles technologies de l'information » :
 - *« Le monde évolue, la France s'ouvre sur des marchés européens. L'informatique et la communication concernent chacun de nous aujourd'hui au quotidien. Nous ne parlons plus de 'système informatique' devenu restrictif, mais de 'nouveaux systèmes d'information'. Changer nos systèmes d'informations représente un enjeu stratégique et des investissements importants. Nous n'avons pas le droit de nous tromper, nous devons faire les meilleurs choix et pour cela il faut que chacun d'entre nous participe activement. Plus de 80 salariés de l'entreprise issus de pratiquement tous les services et agences travaillent aux côtés de la Direction dans ce but. »*
 - ♦ Renseignement pris : il n'est pas certain que des conducteurs fassent partie des 80 salariés... Occupés à vérifier que le prestataire externe retenu pour accompagner l'entreprise dans sa démarche comprend bien leur profession, les membres de l'équipe projet, pourtant soucieux de recueillir les opinions des futurs utilisateurs, ont pris le risque d'oublier la première règle de mise en œuvre de tout processus de changement socio-technique : *la façon de s'y prendre pour conduire un changement technique conditionne sa réussite* (cf. page 79). Autrement dit, s'ils sont associés tardivement au dossier (*associés* et pas seulement *informés*), les conducteurs auront du mal à se familiariser vraiment avec les objectifs poursuivis ; ils auront pris du retard pour comprendre pourquoi et comment leurs comportements devront évoluer pour tirer tout le parti du nouvel outil de travail ; ce dernier, faute d'avoir été pensé avec les conducteurs, risque de présenter des inadaptations préjudiciables à son efficacité ;

Au cours de nos rencontres avec les conducteurs, nous avons, partout, constaté que les projets d'évolutions envisagées (et parfois déjà expérimentées) en matière de NTIC suscitaient de l'intérêt et, finalement, assez peu de craintes. Il y a là un atout formidable pour la profession. Les conducteurs ont en effet une vision assez équilibrée des enjeux : il y a des risques, mais ces équipements peuvent aussi

faciliter l'exercice du métier, en particulier sur les dimensions de l'organisation et des relations.

Pour insister sur l'aspect favorable de ces remarques, on fera la comparaison avec les conducteurs du transport public voyageurs : lors de l'insertion des systèmes d'aide à l'exploitation (en temps réel et en temps différé) ou lors de l'introduction des outils d'aide à l'information des voyageurs en temps réel, les personnels de conduite ont d'abord fait part de vives réticences, voire de leur franche hostilité, exprimant ainsi à la fois leur manque de confiance dans la hiérarchie et leur crainte que tout changement ne comporte systématiquement des enjeux négatifs pour leur catégorie professionnelle. Dans le cas du TRM, nous n'avons pas trouvé d'attitudes équivalentes.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication pourraient donc constituer un bon moyen d'appui pour favoriser les transformations évoquées jusqu'ici.

On aura compris que, pour nous, le principal enjeu est celui de l'évolution du management des conducteurs. Les NTIC ne devraient donc pas être introduites dans les entreprises sans une double réflexion méthodologique : d'une part, sur les techniques de conduite de changement ; d'autre part, sur l'évolution du métier d'agent d'exploitation.

En effet, on peut anticiper deux scénarios :

- Les entreprises renforcent le style « affréteurs » qui « commandent » le transport, au coup par coup : on n'exploite pas véritablement toute l'information mise à disposition, on se limite à des informations factuelles et mal interprétées, avec les illusions d'une gestion technocratique du transport, et donc des conducteurs ;
- Les entreprises conçoivent les NTIC en tant qu'instrument du partage, avec les conducteurs, de la gestion des transports et du service rendu : on responsabilise, sans laisser-faire mais dans le véritable « esprit routier », qui est celui de la prise d'initiatives.

Améliorer la qualité du dialogue entre les partenaires sociaux, dans l'entreprise et au niveau de la branche professionnelle

De nombreux facteurs de changement, difficiles à contrôler, vont continuer à s'imposer aux entreprises du TRM : pour s'adapter, celles-ci auront à prendre de multiples initiatives ; selon nous, les entreprises devront surtout ne pas oublier d'y associer les conducteurs qui pourraient à cette occasion devenir davantage acteurs du développement de l'entreprise dont ils sont les salariés.

Dans cette perspective, l'amélioration du dialogue entre les partenaires sociaux constitue une condition de réussite importante. Le nombre et la taille des

entreprises, leur représentation par diverses organisations syndicales professionnelles, la multiplication et l'implantation relativement récente des organisations syndicales représentant les salariés : ces facteurs rendent à la fois compte de la difficulté du dialogue social et de la nécessité de se donner les moyens de progresser à deux niveaux : celui de l'entreprise et celui de la branche professionnelle.

Si l'on revient, pour commencer, sur la qualité du dialogue social institutionnalisé au sein des entreprises, une des conclusions de notre enquête (cf. page 78) montre que les pistes d'amélioration ne manquent pas.

Ainsi, par exemple, tout ce qui touche au fonctionnement des instances représentatives du personnel et aux relations avec les organisations syndicales pourrait faire l'objet d'une concertation en amont de façon à se mettre d'accord, entre partenaires sociaux, sur des formules qui donnent davantage satisfaction à chacun des acteurs au niveau de l'entreprise.

- Au cours d'un processus associant les membres de la direction de l'entreprise et les représentants des organisations syndicales, un nouveau mode de fonctionnement peut être convenu et expérimenté. Voici, à titre d'illustration, quelques orientations qui ressortent classiquement des démarches visant à changer la nature des relations entre partenaires sociaux au sein de l'entreprise :
 - ♦ Du côté direction, on cherche à éviter que ne remontent au niveau des instances (délégués du personnel, CHSCT) des problèmes pouvant être traités ailleurs (directement sur le terrain, par exemple) ; on décide de libérer du temps pour débattre sur les dossiers importants pour la vie et le développement de l'entreprise ; on s'engage à améliorer les procédures d'information et de consultation (on peut se mettre d'accord sur la façon de traiter l'ordre du jour des réunions, ou encore sur un canevas de principe de présentation pour les dossiers les plus importants, etc.). Etc.
 - ♦ Les représentants du personnel, de leur côté, s'engagent par exemple à poser des questions en nombre compatible avec une bonne qualité des débats et des réponses de la part de la Direction, compte tenu des délais nécessaires pour une préparation sérieuse des dossiers. Ces questions sont formulées de façon suffisamment précise pour éviter les erreurs d'interprétation ou des recherches inutiles ainsi que pour améliorer la qualité des réponses. Un accord est trouvé avec la Direction sur le type d'éléments statistiques à fournir. Les représentants du personnel font également l'effort de rester dans le domaine de compétence des différentes instances. Etc.

La qualité du dialogue social au niveau de l'entreprise comporte un impact direct sur la vie des salariés, ce qui est évidemment très important. Pour autant, on peut craindre que sans un changement significatif de la nature de ces relations au niveau de la branche, les résultats ne soient trop partiels. L'ampleur des défis qui attendent le secteur du TRM, comme les analyses des pages précédentes l'ont

montré, est telle qu'une perspective plus globale semble absolument indispensable. L'effet d'exemplarité que représente le niveau plus global pour le niveau de terrain serait déjà une première raison de s'efforcer de discuter des vrais et des grands sujets avec le souci d'aboutir. Mais c'est bien plus dans la nature des problèmes à résoudre que se trouve ce qui nous apparaît comme une nécessité d'opérer une rupture positive dans la façon dont les partenaires sociaux du TRM envisagent leurs relations.

On sent bien, en effet, que seule une discussion organisée au niveau de la branche est pertinente pour aborder les nombreux sujets contenus dans les thèmes suivants : l'aménagement des qualifications, de façon à tenir compte des changements intervenus dans les métiers du TRM ; l'évolution de la formation professionnelle, tant dans ses contenus que dans certaines de ses modalités (intégration plus poussée dans la vie de l'entreprise, avec des solutions comme ces conducteurs-tuteurs-formateurs qui existent çà et là ; problématique de l'évaluation des acquis, etc.) ; les conditions d'emploi et de vie au travail, au sens large (sujétions particulières [le travail de nuit, par exemple], temps et conditions de travail, rémunérations, conditions de départ à la retraite, etc.) ; la place et la nature du dialogue social institutionnalisé au niveau des entreprises et de la branche.

Il n'entre pas dans le périmètre de cette étude d'aller plus loin en la matière. Nous pouvons cependant formuler une double suggestion de méthode.

D'une part, de ce que nous avons cru comprendre des relations sociales du TRM, il nous semble qu'elles s'enrichiraient beaucoup si les partenaires acceptaient de se rencontrer dans des dispositifs ou des circonstances qui ne soient pas caractérisées par les conditions habituelles. Les situations de négociation les plus courantes pourraient bien, aujourd'hui encore, se placer sous le signe de l'exercice vigoureux, pour ne pas dire brutal, du seul rapport de forces : dans cette perspective, la méfiance et la surenchère, érigées en comportements à la fois redoutés et mis en place par chacun des partenaires, risquent de dépasser la défense, légitime, de la logique propre à chacun des acteurs ; ce mode de confrontation a toutes chances par ailleurs de ne pas aider la profession, employeurs et salariés confondus, à affronter dans des conditions réalistes les problèmes qui se posent.

Pour répondre à cette première problématique, l'un des partenaires peut proposer une méthode de travail innovante, évolutive, ouverte sur l'extérieur et inscrite dans la durée pour enrichir les échanges entre partenaires sociaux. Dans ce cadre, un dispositif de travail nouveau pourrait combiner les éléments suivants : la mise en place d'un groupe d'échanges associant des représentants des organisations syndicales d'employeurs et de salariés, se concrétisant à intervalles réguliers (tous les deux mois par exemple) dans un débat organisé à partir d'un apport technique extérieur sous la forme de l'audition d'une personnalité qualifiée (une demi-journée). Le thème de chaque débat serait arrêté conjointement à partir d'une proposition de l'un des partenaires, représentant des employeurs ou des salariés. Chaque séance serait préparée par un dossier écrit. Elle serait suivie d'un compte-

rendu permettant de garder trace des échanges. Pour réussir, un dispositif de ce type doit se donner plusieurs objectifs : contribuer à construire un diagnostic plus partagé et une vision plus commune des acteurs institutionnels face aux évolutions de l'environnement ; accompagner l'évolution des cultures professionnelles en permettant de confronter les points de vue entre partenaires sociaux sur un certain nombre de thèmes clés pour le transport routier de marchandises ; s'inscrire dans une certaine durée, condition indispensable pour créer des relations nouvelles, définies par la confiance et, en même temps, par l'absence de complaisance des uns par rapport aux logiques et aux rôles des autres.

Cette première suggestion méthodologique en contient en fait une deuxième : pour être en mesure d'identifier à la fois les thèmes qui paraîtraient pertinents mais aussi les conditions de réussite d'une démarche innovante comme celle que nous proposons, une étape initiale devrait être mise en place, très en amont. En effet, sans un premier processus d'identification des conditions de faisabilité, l'approche suggérée risque de ne pas être crédible aux yeux de certains des acteurs. Or, l'enjeu, capital, mérite que la plus grande rigueur méthodologique préside, ici aussi, à la façon de s'y prendre. En cas de succès, la solution esquissée permettrait à la profession de préparer et de tenir de véritables États-Généraux du social : demain, les routiers seraient alors davantage en mesure de réconcilier la performance technique, la solidité économique et l'humain, gage de la vitalité du transport routier de marchandises.