



LABORATOIRE SOCIAL D'ACTIONS D'INNOVATIONS DE RÉFLEXIONS ET D'ÉCHANGES

## **« Conducteurs routiers et allongement de la vie professionnelle »**

**Action menée dans le cadre d'une convention avec le Conseil Régional  
Auvergne-Rhône-Alpes  
L'OPCA Transports & Services  
La CARSAT Rhône Alpes  
KLESIA**

**En partenariat avec MSE-RA et Forum Syndical Européen**

**Rapport de synthèse**

Janvier 2017

## **1 L'ORIGINE DU PROJET**

Lasaire a été sensibilisé par de nombreux partenaires sociaux et par le Forum Syndical Européen sur les effets de la prolongation de l'âge de la retraite dans le contexte de chômage de masse. Particulièrement chez les conducteurs routiers cette préoccupation est vive. Deux points sont particulièrement sensibles :

-Le congé de fin d'activité risque d'être remis en cause, suite à un désengagement de l'Etat et donc, des salariés prêts à quitter leur activité vont se trouver obligés de prolonger leur vie professionnelle et cela dans des conditions très incertaines.

-L'organisation du travail, souvent tributaire des donneurs d'ordre, remet en cause l'autonomie des conducteurs et modifie la nature du travail et son organisation.

Lasaire avec son partenaire "Moderniser sans exclure" a fait le choix de recueillir la parole des acteurs, sans la travestir, de montrer les témoignages et de construire ainsi un tableau réaliste de la profession et la manière dont elle s'exerce. La profession pourra ainsi faire face à ces nouvelles réalités.

Tous les acteurs sont intégrés dans cette action : les salariés, les organisations syndicales, les employeurs et des experts. La profession au sens large, c'est à dire les donneurs d'ordre, les plateformes d'organisation et, bien sûr, les conducteurs routiers sont partie prenante des mutations qui se dessinent.

L'action a donc pu démarrer comme prévu par l'expression des conducteurs routiers. Très vite, ces témoignages ont montré l'utilité de l'action et en ont constitué la base. Les modifications de l'exercice de l'activité et particulièrement l'importance prise par les donneurs d'ordre et les effets des "nouvelles technologies de communication" sont des axes capitaux qui vont éclairer et conditionner la suite.

## **2. LA METHODOLOGIE**

L'action réalisée sur le thème du vieillissement au travail des conducteurs routiers a permis d'engager un travail original d'information et de réflexion sur ce métier, d'approfondir les évolutions qu'il connaît. L'objectif était également de mettre à disposition des acteurs un éclairage particulier sur ces évolutions et sur les possibilités de les infléchir.

Certes, de nombreux rapports traitent largement de ce sujet et abordent la question sous différents angles, que ce soit l'angle économique, avec l'impact de la concurrence intra européenne des pays à bas salaires qui fait évoluer l'activité productive, que ce soit l'angle des mutations technologiques, de l'arrivée de l'informatique à bord qui modifie la conception même du travail, que ce soit les modifications de l'équilibre des rapports entre les clients et les entreprises de transport. En revanche, la singularité de notre approche a été de recueillir la parole des protagonistes eux mêmes sur leur vécu du métier et leur appréhension des perspectives d'évolution de carrière.

Le film est réalisé à partir de 3 séquences de tournage : d'abord tournage avec des conducteurs, ensuite avec des représentants d'entreprise et d'organisation professionnelle (FNTR), enfin avec des représentants syndicaux et des experts du métier.

Il importe de préciser ici que les employeurs qui ont accepté de s'exprimer sont socialement plus conscients que la moyenne et, d'autre part, s'expriment par rapport à leur activité propre qui peut avoir un caractère spécifique (exemple du transport frigorifique ou du transport de produits dangereux).

Une fois réalisé, le film avec les conducteurs et les employeurs a donc été visionné par des représentants syndicaux et des experts du métier. Chacun, pour leur part, ont confirmé et validé les propos tenus par les uns et les autres. En outre, les syndicalistes ont apporté un éclairage supplémentaire concernant la recherche de solution et les possibilités de changements susceptibles/ou nécessitant de faire l'objet de négociation. Ces éléments apportés par les syndicalistes sont repris notamment dans la partie sur les perspectives.

### **3. LES RESULTATS**

Trois grands axes de préoccupations se dégagent par rapport à la question de départ : fatigue-stress-santé ; organisation du travail ; et professionnalisation-reclassement.

#### **1<sup>ER</sup> AXE : FATIGUE STRESS SANTÉ**

-La pénibilité, la fatigue physique, font partie de la réalité du métier. Ces caractéristiques sont au cœur même de l'organisation du travail : La question des manutentions, du chargement et du déchargement –qui peut aller jusqu'à la mise en rayon des produits- est toujours d'actualité. C'est d'ailleurs inscrit dans le *business model*, selon les termes en vigueur parmi les experts du métier.

-La fatigue intellectuelle, s'ajoute à la fatigue physique. Le stress, la fatigue mentale, les rythmes, les injonctions contradictoires, la pression exercée par les exploitants qui gèrent le retard, les coupures qui sont imposée par l'exploitant pour combler les retards.

- La difficulté à se faire soigner vient complexifier le tableau dans un contexte organisationnel où l'accès aux soins est de plus en plus tributaire de l'organisation du temps de travail.

#### **2<sup>E</sup> AXE : ORGANISATION DU TRAVAIL**

- le modèle productif

un expert précise les grandes lignes du modèle économique du transport de marchandise à l'origine de ces changements dans l'organisation du travail : Pour avoir un résultat net au moins égal ou supérieur à 3%, les entreprises ont mis en place des outils permettant d'optimiser les bénéfices : informatique embarquée et systèmes d'exploitation qui réduisent fortement l'autonomie du chauffeur : son itinéraire lui est fixé ; il n'a pas le droit de changer de route, s'il s'en écarte l'exploitant l'appelle. On contrôle sa conduite : a-t-il bien fait de freiner, est-il en surrégime...). « *On enlève tous repères aux conducteurs... Il n'y a plus de respect pour le chauffeur...c'est une perte totale d'autonomie* ».

-Le rôle des exploitants

Ils ont la responsabilité d'organiser les tournées. Un exploitant doit gérer, en moyenne, 20 à 30 camions et le raccourcissement des délais rend la tâche plus ardue. En effet, les chargeurs pratiquent de plus en plus souvent le J-1. L'exploitant voit des flux arriver et doit se débrouiller pour gérer sa flotte. Alors que ces situations sont relativement complexes à gérer, les entreprises affectent en priorités à ces postes des jeunes qui sortent de l'école. Les exploitants sont évalués à la semaine sur leurs résultats alors qu'ils ne rencontrent pas les chauffeurs. S'ils dépassent les objectifs ils ont une prime mais, au total, selon un expert,

leur rémunération a, en fait, diminué. Ils sont moins payés qu'avant. On a, en quelque sorte, variabilisé leur rémunération. Un syndicaliste illustre cette présentation : la prime des exploitants représente un tiers de leur salaire et elle peut sauter si des conducteurs n'ont pas obtempéré aux ordres de l'exploitant. Au final, les conducteurs, eux, ont le sentiment d'être devenus des personnages de jeux vidéo.

#### - Le rôle du client

La flexibilité demandée à l'exploitant et au conducteur est, en fin de compte, exigée par le client. Une éducation du client reste à faire : obtenir que les annonces de fret soient faites au minimum 48h ou 72h à l'avance. Cela permettrait de mettre en place une routine minimale dans l'organisation des tournées.

De même, l'entreprise de transport est à la merci d'un client qui annule un voyage au dernier moment. Et il n'existe pratiquement pas de pénalités pour le client. Ainsi, un camion qui arrive avec 3h de retard chez Peugeot aura 2 millions de pénalités en revanche le même client qui annule un voyage se voit infliger une pénalité de 70 euros. Ce rapport déséquilibré entre donneur d'ordre et transporteur est une des raisons pour lesquelles les entreprises essaient de se regrouper en entités de taille suffisamment importante pour rééquilibrer le rapport de force.

#### -l'organisation des tournées

Un syndicaliste revient sur une observation faite par un salarié dans le film : Le fait d'affecter un conducteur à des tournées régulières (de créer en quelque sorte un minimum de routine) facilite les choses pour le salarié, permet d'avoir un dialogue plus facile avec les clients, c'est un plus pour l'entreprise ce qui n'est pas toujours compris par les exploitants qui diversifient les tournées.

#### -L'évolution des métiers de conducteur et d'exploitant

Un expert indique que le métier de conducteur a encore un avenir assuré car l'industrie consomme de plus en plus de transport, cf les ratios tonnes/km qui augmentent régulièrement. Le métier a un avenir certain mais il connaîtra des changements importants : les discussions en cours au niveau européen dans les milieux professionnels, évoquent la mise en place d'une bourse de fret : Il y aura toujours du chargement, de la manutention, de la conduite, mais s'y ajoutera, pour le conducteur, l'exploitation de son camion. Il sélectionnera son chargement selon l'offre de la bourse de fret. Il n'y aura plus besoin d'exploitants. Le conducteur s'appliquera à lui même les contraintes que lui fixait l'exploitant. Pour certains, on va vers une *ubérisation* du modèle économique des sociétés de transport.

### 3<sup>E</sup> AXE : PROFESSIONNALISATION : LES POSSIBILITÉS DE RECLASSEMENT

-un syndicaliste évoque l'évolution du métier vers une plus grande qualification qui n'est pas reconnue : « *le métier devient de plus en plus technique ; payer 10 euros/l'heure des gens qui dépotent des citernes de carburant, qui vont charger des phénols en chimie, qui travaillent avec du matériel sous pression...Ce n'est pas valorisé. Il y a certes, un toilettage de la convention collective en cours, mais il faut valoriser ces évolutions. aujourd'hui, le conducteur c'est un technicien. Il faut le mettre dans la bonne case. »*

- un autre syndicaliste évoque le cas d'une entreprise de transport qui avait passé un accord de reclassement avec une entreprise de BTP qui accueillait les conducteurs « usés » et les affectait à la benne - travail moins pénible.

- autre exemple d'une réflexion intéressante mais non aboutie : la mise en place d'un contrat senior qui permettait aux conducteurs en fin de carrière, de travailler 3 semaines sur quatre.

Ce contrat n'a pas eu de succès car pour les conducteurs, une semaine en moins représentait une perte de salaire de 400 euros.

-Les groupements d'employeurs peuvent constituer un moyen de reclassement en permettant aux conducteurs d'évoluer vers d'autres métiers moins pénibles :

- conduite de bus urbains (piste pas forcément évidente, peut être plus adaptée en interurbain), cariste dans un entrepôt logistique, exploitant (mais cela implique une formation), formateurs, tuteurs...
- le tutorat peut effectivement constituer un débouché, ce d'autant plus qu'il y a un problème dans la grille de classifications. Dans ce métier, les classifications sont établies en fonction du gabarit du véhicule et le conducteur est vite bloqué en haut de la grille. Le tutorat pourrait ouvrir des perspectives en termes de nouvelles classifications et d'évolution de carrière.

-Sur le congé de fin d'activité (CFA), il semble y avoir un consensus pour son maintien. Les employeurs estiment qu'il est important et qu'il faut le conserver.

-Enfin, solution évoquée par les conducteurs, envisager des postes consacrés uniquement à la conduite sans les contraintes de manutentions qui s'y rajoutent. Selon un expert, ces situations existent, ce sont « les réseaux palettes », où il y a du personnel sur les quais pour charger les camions mais le travail ne se fait que la nuit. A noter que la manutention est parfois sous-traitée par la grande distribution. Cette piste est à explorer. Globalement, il faudrait pouvoir revenir sur la tendance qui, malheureusement, est plutôt à l'augmentation des tâches de manutention (allant parfois jusqu'à installer les produits dans le magasin).

## CONCLUSIONS

Le métier est confronté à une logique financière et technocratique qui aboutit à ce que l'aval (les donneurs d'ordre) prenne le pouvoir sur l'amont : tout est géré dans le rapport de force. Cette prise de conscience est sous-jacente à certaines propositions qui visent à infléchir ce rapport de force et à souligner les changements nécessaires dans l'organisation du travail. Toutefois, il importe ici de rappeler que les promoteurs du film ne sont pas des acteurs mais des facilitateurs dont le rôle se borne à apporter, avec un regard extérieur, une aide aux acteurs pour s'appropriier plus encore le sujet et réfléchir aux actions susceptibles d'engager le changement et de faire évoluer les pratiques.

## 4 LES PERSPECTIVES

Les différents éléments du constat mis en lumière dans le film et présents dans ce qu'expriment les salariés, les syndicalistes, les experts et parfois aussi les employeurs, soulignent la déstructuration de l'organisation productive (qui pousse à l'individualisation, la déshumanisation) impulsée par le modèle productiviste.

Ces changements modifient profondément le métier, en contradiction frontale avec l'identité professionnelle qui reposait sur l'autonomie, la responsabilité, la solidarité. Les responsables des Ressources Humaines, aujourd'hui, voient leurs tâches se concentrer sur la gestion des heures de travail. Ils sont amenés à renoncer à leur rôle d'accompagnement des salariés. Ces changements organisationnels et technologiques induisent une pénibilité plus grande, notamment en terme de stress.

## LES PISTES D'ACTION QUI ONT ÉMERGÉ DU CONSTAT S'ARTICULENT DANS DEUX DIMENSIONS :

1- Une dimension plus immédiate et plus concrète qui a rassemblé un certain nombre de propositions qui pourraient constituer des mesures d'accompagnement des évolutions du métier et des aménagements du travail visant à réduire la pénibilité au maximum.

Ces mesures portent en grande partie sur la question des tâches de manutention, chargement et déchargement, qui sont de plus en plus renvoyées aux conducteurs sans que les clients ne cherchent à en réduire la pénibilité par des outils et des procédures d'aide à la manutention : quais de déchargement, transpalettes, participation de personnels du client à la manutention... La mise en place de ces dispositifs devrait impliquer l'entreprise, le client et les organisations syndicales. Il y a là un espace pour, dans un premier temps, débattre des bonnes pratiques, ensuite en faire un enjeu de négociation.

2- une dimension plus macro-sociale et économique, qui s'inscrit dans le long terme et tente de faire bouger l'organisation du travail/l'organisation productive. Les échanges qui ont suivi la projection du film ont confirmé et affiné les éléments du constat, notamment le fait que l'aval a pris le pouvoir sur l'amont et, plus précisément encore, le fait que la *supply-chain* s'est saisie du pouvoir. Pour préserver la compétitivité des entreprises (nécessaire pour faire face à la concurrence) tout en ne dégradant pas la santé des salariés il faudrait arriver à détendre les flux afin de redonner des marges à tous les niveaux. Ceci ne peut se faire que dans un cadre supra entreprise.

Dans les deux cas, on constate un besoin de négociation de solutions qui ne peuvent être formulées dans les limites de l'entreprise. C'est ce que soulignait un des syndicalistes : « *On ne pourra travailler sur ce sujet (les donneurs d'ordre) qu'avec les organisations patronales. C'est avec eux qu'on pourra peser sur les donneurs d'ordre. Il faut une prise de conscience. Elle y est déjà. Les petites entreprises sont confrontées à ce problème. Les conducteurs font remonter l'information mais c'est aux organisations patronales de régler le problème. Car c'est très compliqué pour un patron si cela ne passe pas par les organisations patronales... il a peur de perdre son marché...il faut qu'on remette des règles qui s'appliquent à tous...tant qu'on aura cette pression sur les prix on ne pourra pas faire un pas en avant. Cela peut se faire avec l'appui des organisations syndicales. On est ouvert pour discuter de ce problème.* »

Il n'est pas inutile de rappeler, une fois encore, que les promoteurs de l'action ne sont pas des acteurs de la négociation mais peuvent jouer un rôle de facilitateur. Ainsi, en vue de faciliter d'éventuelles négociations il est proposé d'organiser des échanges sur des bonnes pratiques qui ont été repérées.

## QUELQUES PISTES IMMÉDIATES :

- En direction des entreprises :

Réfléchir à des actions d'information et de communication pour donner à voir aux entreprises l'intérêt qu'elles peuvent trouver à améliorer la pénibilité du travail

- valoriser les plus pour l'entreprise (diminution des coûts) :
  - l'expérience des conducteurs plus âgés,
  - l'intérêt de conditions de travail meilleures et mieux adaptées
  - les quais qui permettent de limiter la casse
  - la notion de coûts cachés à prendre en compte dans le calcul de la rentabilité : avec les conducteurs plus âgés et expérimentés, il y a moins de casse
- mobiliser des financements pour aider les entreprises qui ont de bonnes pratiques,.

- organiser une réunion / un petit déjeuner pour présenter les pistes déjà évoquées et obtenir un point d'appui patronal (en s'appuyant sur les plus convaincus). La CARSAT pourrait aider à trouver des employeurs. C'est souvent dans les moyennes entreprises qu'on trouve les plus progressistes sur ces questions.

- Organiser une rencontre / conférence de presse sur les bonnes pratiques en entreprises, avec les organisations syndicales

- Faire connaître le film dans les médias :

- Conférence de presse autour de la présentation du film
- Contact avec une TV locale
- Profiter du procès Geodis sur le travail dissimulé

-Aborder avec les préfets, la question du contrôle de l'application des règles dans les entreprises (règles qui ne sont pas toujours appliquées), à l'instar des commissions départementales pour le transport de fonds

- sur la relation conducteur /exploitant : réfléchir à l'idée de réunir autour de la table l'ensemble des acteurs ainsi que les décideurs et les politiques pour mettre en place une GPEC territoriale sur le métier.

- réintroduire le tutorat, les formateurs dans les entreprises. Sur ce volet, la CARSAT a entamé un travail au niveau national avec l'INRS et la caisse nationale pour fournir des outils permettant aux tuteurs d'accueillir et de former les nouveaux salariés sur les questions de santé et de prévention.

## 2- ENVISAGER UN ÉCHANGE SUR LES BONNES PRATIQUES ENTRE DES PATRONS DU TRANSPORT, DES DONNEURS D'ORDRE ET DES REPRÉSENTANTS SYNDICAUX.

Il peut être intéressant de porter une attention particulière aux donneurs d'ordre, à la grande distribution et aux grandes enseignes. Des éléments du type de rapport entre eux ont été mis en lumière : le conducteur est certes isolé et pas dans un rapport de force favorable mais les distributeurs sont très soucieux de leur image. C'est là un élément sur lequel il est possible de peser.

Enfin, on pourrait envisager d'associer les donneurs d'ordre à la définition de règles communes et d'éléments devant figurer dans un contrat type -donneur d'ordre/entreprise- précisant la prise en compte d'un minimum de régulations allant au-delà de ce qui peut déjà exister

Ce pourrait être aussi l'occasion de revenir sur la prise en charge du chargement et du déchargement :

-l'aide à la manutention

-les quais de déchargement ; ainsi certaines entreprises de la grande distribution ont aménagé des quais pour faciliter les opérations de chargement/déchargement alors que d'autres ne le font pas.

Au final, les échanges autour de ce projet ont fait apparaître un besoin de négociation et des marges de manœuvre dont il faut bien cerner les contours. Cette action apporte un regard différent sur des avancées possibles. Il appartient aux promoteurs du projet d'aider à les consolider et à les formaliser en vue de préparer l'avenir.