

Actes du colloque du 2 juillet 2008 *Les Transports : des métiers attractifs ?* *L'exemple du Fret*

DES DEBATS ENRICHISSANTS, DES SYNERGIES A DEVELOPPER, UNE BRANCHE A MIEUX PROMOUVOIR

La Section permanente du CNT avait rappelé, dans son avis du 5 février 2008, que face aux tensions sur le marché du travail, le développement de l'emploi dans les transports était étroitement lié à la valorisation des métiers et notamment des métiers mobiles.

Le colloque du 2 juillet 2008 a permis, à partir de l'exemple du fret, d'approfondir les réflexions tant sur les tensions et les difficultés de recrutement dans la branche que sur l'image même des métiers. D'autre part, la volonté d'inscrire les débats dans une dimension opérationnelle s'est concrétisée par la présentation de pratiques innovantes et de témoignages recueillis dans les transports mais aussi dans d'autres secteurs professionnels.

La dimension intermodale du CNT s'est révélée être un atout pour échanger entre modes et tenter de mettre en évidence des pistes d'actions communes. Celles-ci pourraient s'articuler autour des problématiques suivantes :

➤ **Comment mettre en place une vraie politique de valorisation et de promotion des métiers du transport ?**

Sans qu'ils puissent revêtir un caractère exhaustif, deux thèmes méritent d'être soulignés :

○ ***Communiquer pour mieux promouvoir***

L'implication des chefs d'entreprise et des organisations professionnelles à communiquer est essentielle. En valorisant les métiers, c'est la valorisation même des transports et de la logistique qui s'opère et permet de combattre un déficit d'image particulièrement important.

Cette obligation de communication a été soulignée à maintes reprises au cours de la journée : communiquer vis à vis des établissements scolaires ; participer davantage aux rencontres professionnelles organisées par les agences nationales pour l'emploi ; savoir passer du temps hors de son entreprise, l'ouvrir aux jeunes et moins jeunes, aux enseignants, aux conseillers d'orientation...

○ ***Un échelon pertinent : la région***

Le colloque s'en est fait l'écho au travers notamment de l'expérience menée par les fédérations d'employeurs en région Rhône-Alpes.

En région parisienne, une démarche similaire, appelée à être reconduite, a été réalisée par la SNCF visant à élargir le vivier des jeunes recrutés.



C'est sans aucun doute à ces niveaux directement opérationnels que peuvent être fédérés les différents acteurs des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle : Etat et collectivités territoriales, ANPE, AFPA, organisations professionnelles, etc.

Capitaliser pour mieux multiplier de telles expériences où est mise à profit la complémentarité de tous : tel pourrait être l'un des objectifs à retenir.

➤ **Le dialogue social : un levier pour améliorer l'image des transports**

Nombreux sont les intervenants qui ont souligné le passage obligé d'un dialogue de qualité entre les partenaires sociaux.

Or, dans le transport routier de marchandises, les divisions constatées, tant du côté des employeurs que des salariés, constituent un réel handicap. Le souhait d'établir un dialogue de qualité entre organisations professionnelles a été exprimé. C'est à ce prix que des partenaires sociaux moins divisés verraient leur légitimité particulièrement accrue. Il s'agit là d'une étape nécessaire pour enrichir et renforcer le dialogue social.

Les sujets ne manquent pas. Au delà des questions essentielles de rémunération et de durée du travail, d'autres points gagneront à être abordés : des qualifications mieux identifiées sur le bulletin de paie (passant le cas échéant par un toilettage de conventions collectives), les évolutions professionnelles, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la pénibilité des métiers et, de manière plus générale, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques sont autant de thèmes justifiant la nécessité d'un dialogue de qualité.

Mais cette approche au niveau de la branche n'exclut pas une déclinaison au niveau des entreprises elle-mêmes car l'administration du personnel y est encore très souvent succincte et très traditionnelle. Là aussi, les interventions ont été nombreuses pour souligner la nécessité de mettre en place, au

sein des entreprises, une véritable politique de gestion des ressources humaines.



Il apparaît évident que des initiatives intéressantes ont lieu qui devraient être toutefois davantage consolidées par les fédérations professionnelles.

➤ **Mieux définir les qualifications pour mieux promouvoir les emplois.**

L'avis est unanimement partagé que le métier mobile, tel celui de conducteur routier, requiert des qualités et des capacités multiples.

Il en est de même dans le secteur fluvial. A ce titre, une étude a été confiée à l'APEC¹ par « Entreprendre pour le Fluvial » afin de réaliser des fiches métiers et formations ainsi qu'une fiche professionnelle.

Des référentiels de compétences bien identifiées permettraient de faciliter la recherche de candidats alors que très souvent, les recrutements se font dans l'urgence. Or, la seule possession du permis de conduire ne suffit plus. Les métiers de conduite sont très variés (messengerie, transports sur lignes régulières, national et international, tractions de nuit...) et supposent d'autres qualités que la seule aptitude à la conduite.

¹ Agence Pour la Création d'Entreprises

Cette reconnaissance aurait de nombreux avantages. A titre d'exemple, elle faciliterait les relations entre les entreprises et les ANPE qui seraient dès lors davantage en capacité de répondre aux attentes des recruteurs. Par l'affichage d'une réelle qualification et la reconnaissance de compétences élargies, elle contribuerait également à valoriser et à promouvoir les métiers du transport.

De la même façon, l'Armée de Terre est soucieuse d'assurer la reconversion des 15 000 militaires qui la quittent chaque année et qui sont souvent attirés par les métiers du transport. Pour cela, elle souhaite améliorer leur formation au regard des qualifications et des compétences attendues. Une telle opportunité ne peut qu'être favorable au secteur des transports qui peine à recruter et dont les formations sont souvent longues et coûteuses.

Dans un tel contexte, organisations professionnelles et chefs d'entreprise gagneraient à mieux communiquer, à améliorer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et à bien définir les besoins afin de les satisfaire au mieux.

➤ **L'Education nationale : un outil de formation et un vecteur d'information pour les métiers du transport.**

Communiquer pour mieux promouvoir doit aussi s'exercer à destination des établissements scolaires. Des actions sont entreprises qui pourraient toutefois s'insérer dans une politique de communication plus large, plus structurée, voire dans un cadre multimodal.

Des créneaux horaires sont libérés dans les collèges. Le BTP semble l'avoir déjà anticipé. Les transports ne peuvent manquer cette opportunité dans un contexte de concurrence

accrue avec les autres branches professionnelles.

Le secteur du transport fluvial illustre également cette nécessité par la signature, entre la secrétaire d'Etat chargée de la politique de la ville et « Entreprendre pour le Fluvial », d'une convention qui a pour but de faire découvrir aux jeunes des banlieues les métiers de ce secteur.

De même, l'arrivée de nouveaux opérateurs ferroviaires n'est pas sans incidence sur les questions de formation. Ainsi, l'idée que soit assurée, par l'Education nationale, la formation à la conduite de trains a été avancée et partagée par les intervenants représentant ce secteur d'activité.

Telles sont les quelques lignes directrices qui peuvent être mises en perspective à l'issue des débats.

Compte tenu des enjeux, il appartiendra aux partenaires sociaux de s'inscrire dans l'une de ces voies ou d'en développer d'autres dans le cadre d'une politique dynamique de promotion et de valorisation des métiers du transport, tous modes confondus.

Brigitte DURAND





Introduction : Alain GILLE

Président du Conseil National des Transports

L'attractivité des métiers du transport est un sujet majeur car l'emploi dans ce secteur a toujours accompagné le développement économique du pays. Un million de personnes travaillent en France dans le transport stricto sensu, pour un total de deux millions de personnes en ajoutant compte propre et logistique. Faisant suite à une période de forte croissance, l'année 2002 marque une rupture avec une stagnation des effectifs du transport, avant que cette tendance ne s'infléchisse à nouveau à la hausse à partir de 2006.

Les informations relatives au prix du baril de pétrole laissent prévoir que l'avenir sera très différent de la situation actuelle. Aucune génération n'a autant puisé dans les réserves fossiles. Toutes ces énergies sont rejetées sous forme de combustion dans l'atmosphère. L'avenir sera totalement inédit car l'échelle du million d'années sera remplacée par celle de la décennie.

Le premier point de repère est qu'il faut s'attendre à l'avenir à des ruptures car les modes actuels de fonctionnement mènent à une impasse. Pour cette raison, il convient, à l'image des risques de tremblements de terre, de se préparer à l'éventualité d'un « *big one* », les dégâts étant plus limités lorsque les populations sont bien entraînées.

Face au changement climatique et aux ruptures d'approvisionnement il est possible d'imaginer que les grands pays producteurs d'énergie tels

ceux du Golfe ou la Russie, ainsi que les grands consommateurs, discuteront entre eux et seront à l'origine d'une gouvernance mondiale du transport. L'Europe offre l'opportunité de participer à cette gouvernance. Elle régulera l'extraction d'énergie fossile et émettra des quotas d'émission de gaz à effet de serre. La première leçon à tirer de la situation actuelle consiste à apprendre à épargner les énergies et les rejets.

Le deuxième point de repère est lié à une harmonisation qui pourrait être plus rapide que prévue, en particulier dans le domaine des transports : les déplacements véhiculent les virus, les épidémies, mais ils sont aussi un vecteur d'harmonisation qui permettra d'affronter les crises de manière plus solidaire au niveau européen.

La situation actuelle impose d'accroître la fiabilité des modes de transport, d'améliorer l'efficacité des échanges entre eux et de faire en sorte que la production industrielle soit moins sensible aux phénomènes de rupture et à la hausse du coût du transport. Celui-ci deviendra plus précieux, plus cher, moins banal, ce qui est l'une des clés de la valorisation des métiers de ce secteur. L'accélération de l'harmonisation rendra les métiers du transport plus attractifs pour les nationaux.

En regardant l'avenir avec lucidité, en s'adaptant et en apprenant à évaluer, les métiers du transport et de la logistique ont un véritable avenir lié au fait qu'ils seront plus valorisés.

Le colloque s'articulera autour de deux tables rondes. La première, organisée en deux temps, sera consacrée aux difficultés de recrutement. La seconde portera sur les pratiques de recrutement dans le domaine des transports.



Difficultés de recrutement ou pénurie ? Quels facteurs explicatifs

o Première partie

L'atelier était animé par **Maurice BERNADET** – Professeur honoraire Laboratoire d'Economie des Transports (LET) – Université Lyon 2

Les personnes suivantes participaient à l'atelier :
Frédéric BOCCARA – Chef du bureau synthèses économiques et sociales sur les transports – SESP-MEEDDAT

Claire JAFFLIN – Maître de conférences – LET – Université Lyon 2

Jean-André LASSERRE – Responsable du département études et recherches – AFT-IFTIM

Damian VICCARS – Responsable des questions sociales et fiscales à l'Union internationale du transport routier – IRU

Maurice BERNADET précise que les deux premières tables rondes viseront, d'une part à évaluer la tension entre l'offre et la demande d'emploi dans le domaine des transports, d'autre part à réfléchir aux facteurs qui permettent d'expliquer cette tension. Frédéric BOCCARA, du SESP² présentera un état des lieux statistique qui permettra aussi d'élargir la réflexion au secteur de la logistique. Jean-André LASSERRE de l'AFT et Claire JAFFLIN du LET interviendront sur le secteur routier. Enfin, Damien VICCARS de l'IRU permettra d'adopter une perspective internationale.

Frédéric BOCCARA indique que son exposé est statistique, donc limité aux indicateurs quantitatifs ou quantifiables mais disponibles sur un champ quasi-exhaustif, couvrant l'ensemble des modes, indépendamment des frontières des conventions collectives.

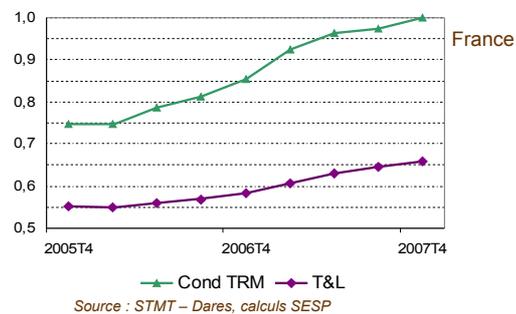
Un premier ensemble d'indicateurs s'intéresse aux offres et aux demandes d'emploi sur le marché du travail. Suivant la méthodologie de la DARES, on construit à partir des statistiques d'offres déposées par les entreprises à l'ANPE et de demandes déposées par les personnes, un indicateur dit de « tension » qui rapporte les offres aux demandes. L'étude du SESP a porté sur 33 métiers du transport et de la logistique, mais 4 métiers concentrent 80 %

² Le SESP est devenu en juillet 2008 le SOeS « Service de l'observation et des statistiques »

des offres : conducteurs TRM³, agents de stockage, agents de manipulation, conducteurs livreurs.

D'après cet indicateur lissé, les tensions des conducteurs de TRM se sont accrues en 2007 sur le marché du travail avec, sur l'année, un nombre équivalent d'offres et de demandes. Des niveaux de tension plus élevés ont cependant déjà été atteints entre 1999 et 2000, la situation actuelle correspondant au niveau qui prévalait au début de 1999. La question qui se pose alors est la suivante : quelles limites à cette montée et quelles en sont les parts structurelles et conjoncturelles ?

1 – Indicateur de Tension : Offres / Dem



Les écarts sont importants en fonction des régions. La situation est tendue en Ile-de-France mais évolue peu tandis que la région PACA a connu une forte croissance des tensions avant que celles-ci ne reculent légèrement. Leur saisonnalité sur les métiers est également très forte pour les conducteurs du TRM, mais moins importante pour les agents de stockage. Cependant, le niveau de tension est proche de 1 (c'est-à-dire autant d'offres que de demandes) pour les agents de stockage au dernier trimestre 2007 tandis qu'il est repassé nettement en-dessous de 0,8 pour les conducteurs du TRM.

Le marché des conducteurs du TRM est aujourd'hui tendu dans l'ensemble de la France à l'exception du centre-sud. Pour les agents de stockage, la tension est particulièrement élevée et ceci sur tout le territoire avec un indicateur moyen à 1,04 en 2007. Un certain nombre de noyaux durs persistent pour les conducteurs TRM fin 2007 malgré le relâchement observé.

Si l'on s'intéresse aux caractéristiques des offres déposées, nous pouvons observer que les métiers de

³ Transport routier de marchandises

conducteur TRM et de TC⁴ sont plutôt « sectoriels », c'est à dire demandés par des entreprises du TRM et du TRV⁵.

A noter toutefois que les établissements d'intérim déposent un tiers des offres pour les conducteurs de TRM.

Les métiers plus « fonctionnels » d'agents de manipulation et de stockage sont plus précaires : plus de la moitié des offres est proposée par des agences d'intérim. Ces métiers pourraient être dits « fonctionnels » dans la mesure où ils sont recherchés par des entreprises de secteurs divers, bien au-delà des transports. Cela a aussi pour conséquence qu'ils sont exercés dans un milieu professionnel probablement plus ouvert et diversifié qui pourrait ouvrir la voie à une évolution et un parcours professionnels diversifiés. Cependant, à l'inverse, la prépondérance de l'intérim peut être porteuse de certains cloisonnements dans l'entreprise ainsi que de précarité qui va à l'encontre de ces possibilités de parcours, voire de sécurisation. En outre, il est à noter que certains de ces métiers fonctionnels — agents de stockage par opposition aux agents de manipulation — requièrent une qualification importante (niveau IV voire III).

Au-delà des quatre métiers prépondérants, parmi les 293 400 offres d'emploi, le métier de conducteur de transport en commun (routier) ressort en 5^{ème} position parmi les métiers les plus recherchés par les entreprises. Mais si l'on additionne les différents métiers de la logistique et de l'ordonnancement dans l'industrie (y compris cadres) on dépasse le volume d'offres de conducteur TC.

A noter aussi :

- ✓ un volume élevé d'offres de responsables d'exploitation du TRM (plus de 2 000 offres sur l'année), coordonnant *a priori*, de multiples salariés, dont des conducteurs ;
- ✓ plusieurs centaines d'offres pour les métiers d'agent de manœuvre de réseau ferré : une tension élevée.

Les emplois « durables » (contrat à durée indéterminée ou contrat à durée déterminée supérieur à 6 mois) dominant dans l'ensemble de l'économie alors que les emplois temporaires, voire occasionnels, sont prépondérants dans le transport et la logistique. Lors de leur inscription à l'ANPE,

⁴ Transport en commun

⁵ Transport routier de voyageurs

les demandeurs provenaient pour les conducteurs de TRM (y compris compte propre) majoritairement d'un licenciement, d'une démission ou d'une rupture de contrat ce qui peut renvoyer à une inadéquation, fonctionnelle ou relationnelle, entre entreprises et salariés (offre et demande). Les agents de stockage provenaient de l'intérim ou d'une fin de contrat. Le taux de rotation du secteur est plus faible que celui de l'ensemble de l'économie, mais plus élevé que ceux de l'industrie ou de la construction.

La durée hebdomadaire du travail des « grands routiers », mesurée d'après l'enquête spécifique du SESP, dépasse en moyenne les 46 heures 30, soit plus de dix heures au-delà de la norme sociale des 35 heures. Il apparaît une demi-journée d'écart de plus entre la durée hebdomadaire des conducteurs de grande et de courte distances. Au moins un cinquième et jusqu'à 40 % du temps de travail sont consacrés à d'autres travaux que la conduite, dont la manutention, activité qui joue sur la pénibilité du métier dans son ensemble. L'amplitude horaire journalière s'établit à au moins 10 heures dans 75 % des cas et s'étend jusqu'à 14 heures. Les trois quarts des salariés de la longue distance connaissent une amplitude horaire supérieure à 12 heures. On aurait pu aussi évoquer la part du travail de nuit qui peut s'interpréter tant sous l'angle de la pénibilité que de la sécurité/accidentologie ou selon une problématique de conciliation vie familiale/vie professionnelle/vie sociale.

Le niveau de la formation initiale est faible pour l'ensemble des conducteurs, mais la moitié des personnes de moins de 25 ans a suivi une formation spécifique à la filière transport. Est-ce par projet professionnel choisi ou sous pression du système d'orientation scolaire ? L'effort physique de formation est faible par rapport à l'ensemble des transports terrestres : 1 journée par an et par salarié contre 1 semaine en moyenne et environ 2,5 jours pour l'ensemble de l'économie. Le taux de participation financière des entreprises est faible, de l'ordre de 2 % de la masse salariale dans le TRM, contre 3 % dans l'ensemble de l'économie et 2 fois plus dans l'ensemble des transports terrestres qui comprend la SNCF et la RATP. Il est stable indépendamment des pics de volume de formation des conducteurs de TRM.

Le salaire moyen net annuel du secteur des transports (c'est à dire ramené à une année-travail) s'élevait à 22 577 euros en 2006. Ce montant est

inférieur à celui de l'industrie, mais les salariés du secteur de la gestion des infrastructures perçoivent des rémunérations plus élevées. L'écart entre le SMIC horaire et les taux horaires conventionnels tend progressivement à se resserrer.

Enfin, un bref aperçu des coûts des entreprises (hors charges financières et dividendes) permet de resituer le poids des charges de personnel dans l'ensemble des secteurs des transports avec une fourchette qui s'étale entre 8 % pour le maritime et 48 % pour le ferroviaire, le TRM se situant dans la moyenne avec 31 % ; à comparer avec des coûts des consommation intermédiaires qui sont en moyenne de 34 % et des dépenses d'investissements qui représentent environ 11 %.

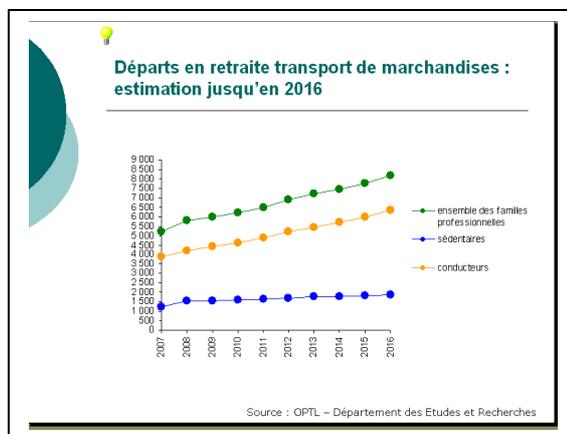
Jean-André LASSERRE précise que son intervention ne va concerner que les emplois du secteur marchandises relevant du champ d'application de la convention collective des transports routiers et activités auxiliaires du transport. En effet, pour ce qui concerne les métiers de la logistique, le transport pour compte d'autrui ne recouvre que 20 % des effectifs, ce qui suppose que l'on adopte des approches différentes selon les secteurs.

Pour en venir au transport routier de marchandises le « département des études et recherches » du Groupe AFT-IFTIM a réalisé une première étude relative à la pénurie de main d'œuvre en 1998. A l'époque, ce marché du travail semblait très exposé, voué à se tendre plus rapidement que d'autres secteurs d'activité dans le cadre d'une croissance économique forte ou encore dans la perspective d'un vieillissement de la population. **Jean-André LASSERRE** constate enfin combien la notion de pénurie de main d'œuvre est un terme souvent vague et mal défini et propose de reprendre la définition suivante pour clarifier les débats : « présence d'un écart entre la disponibilité de main d'œuvre et un repère / point de référence quelconque dans le temps (conjoncturel / structurel) et dans l'espace (bassins d'emplois) ». Sur la base de cette définition et pour en revenir à la distinction entre le transport et la logistique, on peut observer que le marché du travail dans le transport routier se traduit par une très bonne distribution spatiale des emplois, à la différence de la logistique qui est très polarisée, ce qui génère une grande concurrence entre les opérateurs sur certains bassins d'emplois très précis.

Les difficultés de recrutement figurent parmi les indicateurs que l'on peut retenir pour déterminer la nature et l'ampleur d'une pénurie de main d'œuvre. A cet égard, l'enquête réalisée par l'AFT-IFTIM auprès de 250 entreprises du transport routier de marchandises et activités auxiliaires, fait apparaître que 90 % d'entre elles éprouvaient des difficultés de recrutement dans le métier de la conduite et dans une moindre mesure pour ceux de l'exploitation. Le manque de candidats est la principale raison invoquée par les personnes interrogées. Quels en sont les ressorts ?

Le secteur a connu une progression de ses effectifs très forte en dix ans, avant un début de stabilisation puis une reprise en 2007 (avec 17 000 conducteurs supplémentaires au cours de cette période). En outre, les départs à la retraite de conducteurs ont fortement augmenté à partir de 2004.

Le vieillissement du métier du transport est particulièrement marqué dans le sud depuis 2000. Or le sud est également plus dynamique en termes d'évolution des effectifs. Pour cette raison, le vieillissement a des répercussions immédiates sur la problématique géographique. Les départs en retraite seront croissants jusqu'en 2016 avec près de 8 000 départs attendus dans le secteur à cette date.



La pénurie démographique s'accompagne d'une pénurie dite « de désaffection ». Dans l'ensemble des familles professionnelles, 40 % des entreprises déclarent également rencontrer des difficultés de recrutement en raison du manque de motivation des salariés. Les motifs invoqués par les candidats sont les conditions de travail, la rémunération, l'image du secteur, mais aussi des raisons plus marginales.

Le problème de l'attractivité est exacerbé par des formes de gestion des emplois et des compétences en vigueur dans le secteur. En effet, la manière avec

laquelle on anticipe les besoins peut soit contribuer à générer des marges de manœuvre soit au contraire à durcir la situation. Ainsi, les difficultés de recrutement des conducteurs vont être plus significatives pour certaines périodes de l'année et ce de manière récurrente (juin, juillet, août).

En outre, une enquête réalisée par le « département des études et recherches » dans une région donnée a fait apparaître que 70% des recrutements se faisaient dans l'urgence.

En conclusion, **J. A LASSERRE** indique qu'il est important d'agir sur les éléments endogènes en vue d'atténuer les tensions. Un pilotage précis du dispositif mis en place par la branche pour accompagner les entreprises et un calibrage pertinent en termes de capacités de recrutement et de formation s'inscrivent naturellement dans le cadre des travaux au niveau national et régional, de l'Observatoire du Transport et de la Logistique qui réunissait l'ensemble de ses membres le 3 juin 2008 à Monchy Saint-Eloi pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'outil d'analyse mis en place par les partenaires sociaux.

A la suite des interventions précédentes, **Claire JAFFLIN** explique que parler de pénurie est difficile car le secteur est très réactif et le ralentissement de l'économie se traduit, par exemple actuellement, par une détente en matière de besoin de conducteurs. Par ailleurs, la spécificité des rapports salariaux et commerciaux du secteur permet difficilement de mettre en place une mesure simple.

Toutefois, entre 1998 et 2007, le secteur a connu une tension moyenne de 1,01 pour les conducteurs routiers d'après les enquêtes ANPE-DARES, contre 0,69 pour les conducteurs livreurs et 0,67 pour l'ensemble des familles professionnelles. Ce problème est d'autant plus sensible que le besoin de conducteurs existe dans le contexte d'une perte de compétitivité du pavillon routier français. Notons aussi que les conducteurs routiers de transport en commun enregistrent également une très forte tension.

S'agissant des conducteurs salariés, les projets de recrutement représentent plus de la moitié des recrutements envisagés, toutes familles professionnelles confondues, avec des difficultés exprimées (74 % de difficultés à pourvoir les

emplois selon les enquêtes BMO-Unédic) très supérieures à l'ensemble des métiers (51 % de difficultés), tous les métiers étant touchés par les évolutions démographiques.

Les professionnels se sont intéressés à la perception du métier par le grand public en vue d'améliorer l'attractivité du secteur. Rarement a été abordée la perception, par les conducteurs eux-mêmes, si ce n'est dans le cadre de l'étude prospective menée par **Jean-François REVAH** pour le PRÉDIT.

Randstad, n° 2 mondial du travail temporaire, a mené une enquête en mars 2006 auprès des conducteurs « Regard sur le métier de conducteur routier » en partenariat avec jobtransport.com (site Internet de recrutement) et le master professionnel de Lyon 2.

Quels facteurs explicatifs ?

- Enquête Randstad (mars 2006, 1 373 questionnaires)
 - recommanderiez-vous votre métier à un proche ?
 - quel est votre point de vue sur votre métier ?
 - dans les trois prochaines années, comment souhaiteriez-vous évoluer dans l'entreprise ?
 - êtes-vous satisfait de la reconnaissance sociale de votre métier ?

Claire JAFFLIN, LET, Université de Lyon

L'analyse des 1 373 questionnaires valides obtenus permet de constater que les jeunes (18-25 ans) sont nettement plus positifs car un véhicule est une marque de confiance et le métier de conducteur permet une rémunération supérieure à celle d'autres débutants, mais leur regard change très vite. Globalement, 26,3 % des conducteurs ne recommanderaient pas le métier à un proche.

En effet, les conducteurs considèrent d'abord que leur métier est exigeant (métier difficile et métier de vocation). Moins de 17 % des conducteurs le jugent intéressant en premier avis, alors que la fidélité à un métier dépend principalement de la capacité à trouver un renouvellement permanent. Plus grave, les métiers de la conduite ne sont pas perçus par les conducteurs comme des métiers d'avenir ! Invités à donner trois points de vue sur leur métier, seuls 22,8 % des conducteurs jugent que le transport est un métier d'avenir.

L'ancienneté moyenne des personnes interrogées par Randstad s'établissait à 12 ans en 2006, pour 15 ans pour le SESP jusqu'en 2005 et 17 ans en 2006. Au-delà des difficultés liées aux tailles d'échantillon, il est notable de constater une forte rupture de la fidélité au métier. Cela pousse les entreprises à devoir développer des politiques « ressources humaines » ce que, pendant longtemps, elles ne ressentaient pas le besoin de faire.

La relative stabilité de l'âge moyen des conducteurs selon le SESP (environ 38 ans), témoigne d'un renouvellement rapide des populations dans un contexte de vieillissement global des actifs.

Si l'on s'intéresse à l'évolution professionnelle souhaitée par les conducteurs routiers au cours des trois prochaines années, moins de 60 % d'entre eux expriment le désir de continuer leur métier. Cette situation est probablement liée aux difficultés du métier et à la frustration des conducteurs en matière de reconnaissance sociale. 52,5 % des conducteurs routiers se déclarent insatisfaits de la reconnaissance dans leur travail et seuls 43,9 % pensent être reconnus soit beaucoup moins que la moyenne des salariés (60 %).

La prise de conscience de l'importance de la logistique comme outil de compétitivité a conduit les chargeurs à vouloir maîtriser parfois totalement les opérations physiques. Or la maîtrise d'exploitation est essentielle au lien direct entre le conducteur et son entreprise. En intervenant fortement dans la prescription des opérations physiques, les chargeurs privent les conducteurs, mais aussi de plus en plus les exploitants, des objectifs de leur travail. Le problème du manque de capacité commerciale des transporteurs semble crucial.

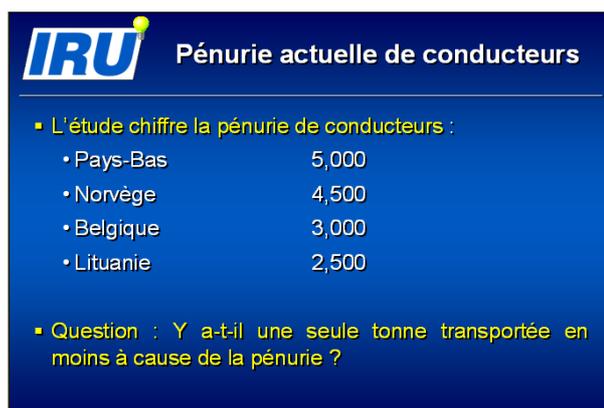
Les signaux sur les difficultés de recrutement ne manquent pas, mais la prise de conscience progresse. Le groupe LA FLECHE a confié la gestion de son parc à FRAIKIN pour se concentrer sur son cœur de métier : les conducteurs. Enfin, **Claire JAFFLIN** signale qu'une première exploitation de l'enquête Randstad, préalable aux analyses présentées pour le CNT, a donné lieu à la publication d'un document consultable sur le site internet de cette société.

En préambule, **Damian VICCARS** indique qu'en 2002-2003, la peur de la pénurie de conducteurs a atteint un pic en Grande-Bretagne avant de disparaître, contrairement à d'autres pays européens où cette question était beaucoup moins discutée. La

raison en est que l'Angleterre connaissait alors le plus faible taux de chômage depuis cinquante ans alors que ce n'était pas le cas dans le reste de l'Europe. Puis à partir de 2004, des travailleurs européens des nouveaux Etats membres sont arrivés et ont calmé les peurs concernant la pénurie de conducteurs. Depuis lors, la baisse du chômage dans d'autres pays européens a révélé cette pénurie qui ne s'était jusqu'alors pas fait autant sentir.

La pénurie de conducteurs n'est pas nouvelle car elle dure depuis au moins dix ans, et elle n'est pas prête à disparaître. C'est un problème mondial, qui comporte des caractéristiques régionales. Cette pénurie suit les cycles de l'économie, du chômage et de la demande de transport. Aujourd'hui, il convient de savoir si la situation économique aura un impact négatif sur l'emploi dans le secteur.

En 2007, le cabinet-conseil néerlandais NEA et l'IRU ont conduit une enquête sur la pénurie de conducteurs en Europe auprès d'entreprises de 17 pays européens. Cette étude révèle que cette pénurie est à la fois quantitative et qualitative (manque de compétences), structurelle et non spécifique à un type d'entreprise, et qu'elle représente, selon les pays, de 5 à 15 % du nombre total de conducteurs professionnels. L'étude évalue la pénurie de conducteurs à 5 000 personnes aux Pays-Bas, 4 500 en Norvège et 2 500 en Lituanie. Toutefois, la véritable question consiste à se demander si cette pénurie diminue le nombre de matières ou produits transportés.



IRU Pénurie actuelle de conducteurs

- L'étude chiffre la pénurie de conducteurs :
 - Pays-Bas 5,000
 - Norvège 4,500
 - Belgique 3,000
 - Lituanie 2,500
- Question : Y a-t-il une seule tonne transportée en moins à cause de la pénurie ?

L'étude souligne plusieurs raisons à la pénurie en Europe de l'Ouest. La principale raison est que les conducteurs, par la nature même de leur travail, passent de longues heures loin de leur domicile, entraînant une imprévisibilité des plannings à hauteur de 23 %. La seconde raison est la réduction de la possibilité du nombre d'heures supplémentaires. Constat est ensuite fait que le

manque de conducteurs professionnels qualifiés représente 18 % des raisons de la pénurie. La complexité des responsabilités, des tâches et fonctions des conducteurs constitue 15 % de celles-ci. Enfin, en Europe de l'Est, les salaires trop bas et le manque de conducteurs qualifiés sont considérés comme étant les principales raisons de la pénurie.

Le manque de conducteurs qualifiés est un problème croissant. La croissance économique soutenue a augmenté la demande de transport, mais non le nombre de conducteurs. Les compagnies recrutent dans un vivier de plus en plus restreint. Pour remédier à cette situation, il convient de mettre en place un recrutement plus efficace et plus diversifié mais aussi améliorer l'image du secteur.

L'IRU note que les conducteurs passent de longues périodes loin de chez eux. L'imprévisibilité des plannings de tournées ne facilite pas leurs conditions de travail et la situation s'est aggravée du fait des règles européennes de conduite et de repos. La mobilité inhérente au métier de conducteur en fait un gros consommateur de main d'œuvre. Pour l'ensemble de ces raisons, il est indispensable de mettre en place des réglementations sociales plus flexibles et plus équilibrées.

L'enquête révèle que les salaires trop bas sont une raison majeure de la pénurie en Europe de l'Est, mais non en Europe de l'Ouest. En outre, des conducteurs de l'Est sont passés à l'Ouest à la recherche de salaires plus élevés. Ceux-ci ne sont pas nécessairement bas selon les normes de l'Europe de l'Est mais ils sont plus bas que les rémunérations en vigueur en Europe occidentale ce qui entraîne une migration des conducteurs compétents de l'Est vers l'Ouest. En cas de pénurie de conducteurs, les salaires augmenteront inévitablement, parallèlement à l'accroissement des compétences du personnel du secteur.

Enfin, l'enquête révèle que les responsabilités, les tâches et les fonctions assurées par le conducteur professionnel sont toujours plus exigeantes. Les changements réglementaires, technologiques et commerciaux rendent les conducteurs de plus en plus mal à l'aise dans leur travail. En conclusion, Damien VICCARS estime qu'il est nécessaire d'avoir des règles sociales plus souples et, pour les employeurs, de prendre davantage en compte la formation et les compétences.

o *Débat avec la salle :*

Edouard ZENOU, représentant de l'UNSA Transport, remercie les intervenants du colloque pour leurs explications quant aux raisons de la pénurie de salariés dans le secteur des transports et de la logistique, analyse que l'UNSA TRANSPORT partage complètement.

Selon lui, concernant la professionnalisation des salariés du transport, les formations semblent évoluer dans les entreprises, notamment en raison des exigences de plus en plus grandes au niveau de la prévention des risques et des exigences de plus en plus oppressantes des chargeurs.

Mais les besoins ne se limitent plus seulement à ce simple type de préoccupation : les formations au management et aux nouvelles technologies sont de plus en plus demandées. Néanmoins, les entreprises sont en difficulté pour proposer à leurs salariés des perspectives professionnelles satisfaisantes et évolutives. On constate aussi un manque de formations spécifiques leur permettant de passer à des postes d'encadrement.

Il est vrai que, compte tenu du travail effectué par la plupart des salariés du transport, le développement des compétences n'est guère favorisé. Or, les compétences et le développement du marché du travail ne se prêtent plus à une gestion d'amateur alors que l'usure et les phénomènes de vieillissement de ces mêmes salariés sont précoces et sont aussi une réalité aujourd'hui.

Par ailleurs, la précarisation et la pénurie des emplois entraînent un recours accru à l'intérim.

Pour les entreprises appartenant aux secteurs de la métallurgie, de la pharmacie, de l'industrie de la grande distribution etc... et pour celles relevant des transports et de la logistique, l'adaptation aux fortes variations d'activité sont une manne pour les entreprises d'intérim et cette donne n'est pas fondamentalement modifiée par le fait que ces variations sont dues ou non à des cycles saisonniers. Les modulations d'horaires, la flexibilité, des salaires non attractifs, de nombreuses erreurs dans des contrats mal ficelés avec les chargeurs mettent souvent en péril la stabilité de l'emploi et l'avenir des salariés dans les métiers du transport. Là encore l'intérim devient la seule solution mise en œuvre par les entreprises.

Autre constat : beaucoup de difficultés de recrutement et d'intégration sont liées aux conditions de travail comme par exemple en Ile de France.

Sur ce point, il invite à se référer à l'enquête et à l'analyse faites par l'AFT-IFTIM sur les métiers de quai et de chauffeurs livreurs.

Evidemment les délocalisations et les externalisations ne sont pas sans lien avec les difficultés sociales et économiques des salariés des transports et de la logistique depuis plusieurs années.

Mais d'autres difficultés sont aussi liées au fait que les PME et les grands groupes de transport se positionnent sur de nouvelles et grandes plateformes situées en périphérie des villes posant inévitablement des problèmes de transport et d'accès aux nouveaux sites, surtout pour ceux qui travaillent en horaires décalés ou en horaires de nuit.

Yann VIGUIE, de la Chambre syndicale du déménagement, souhaiterait savoir si les données relatives à l'ancienneté, présentées par les intervenants, portaient sur les entreprises ou les branches. Il remarque que l'ensemble des entreprises ne passent pas par l'ANPE pour recruter leur personnel car la principale source de recrutement est le bouche-à-oreille.

Frédéric BOCCARA partage l'idée que les statistiques de l'ANPE sont insuffisantes pour évaluer la situation du secteur du transport et affectées de biais, notamment parce qu'elles sont déclaratives et administratives, donc dépendantes du type de gestion des demandes et des offres. Toutefois, la tension du secteur apparaît dans les données de l'ANPE.

En ce qui concerne l'ancienneté, l'enquête relative aux conditions de travail (EACT) révèle une ancienneté moyenne des conducteurs de 17 ans dans la profession et de 8 ans dans leur société. La pyramide des âges est assez différente entre transport routier de marchandises et transport routier de voyageurs. Dans ces pyramides, que le SESP va très prochainement publier, on constate que les salariés du TRM sont moins âgés que ceux du TRV (environ 40 ans contre plus de 45 ans, en moyenne) et que, si leur âge moyen continue néanmoins d'augmenter, les classes d'âges jeunes y sont relativement nombreuses. Ce n'est pas le cas du TRV, où toutefois la problématique de l'âge est différente : 63 % des conducteurs TRV âgés de plus de 56 ans travaillent à temps partiel.

Claire JAFFLIN remarque que, tous métiers confondus, seules 40 % des offres de travail transitent par l'ANPE. Les recrutements de conducteurs, encore moins nombreux à être assurés par l'ANPE, passent essentiellement par le bouche-à-oreille, les candidatures spontanées et l'intérim. Toutefois, les tensions sur le marché conduisent les entreprises à diversifier les modalités de recrutement.

Patrice PERRET observe que le principal motif de départ est la démission à 40 %. Les accidents du travail ont évolué en quelques années passant de 54 000 à 82 000 par an. **Patrice PERRET** doute que la pénurie entraîne une augmentation des salaires, sachant que cette situation dure depuis de nombreuses années. Il suggère plutôt de réfléchir à la sous-tarifcation du fret pour résoudre la situation de pénurie.

Maurice BERNADET convient que le système économique est fondé sur l'idée selon laquelle le transport est peu coûteux.

Frédéric BOCCARA indique que la masse salariale du secteur a très nettement augmenté (plus de 8 % en 2007, d'après le dernier rapport de la CCTN⁶), avec une augmentation du salaire moyen par salarié évaluée par l'Urssaf à environ 4 %. Il insiste cependant sur le fait que pour appréhender le salaire effectivement perçu durant une année par une personne, il est nécessaire de faire appel à la notion de « revenu salarial annuel » mise au point par l'Insee. Le travail n'a pas été réalisé pour le transport, mais on constate en règle générale que l'évolution de ce revenu est nettement plus faible que celle du salaire en raison de la baisse du nombre de jours où les salariés sont en activité, et donc perçoivent ce salaire (précarité, temps partiels, multiplication des passages par la « case » chômage). De cette manière, le revenu salarial des conducteurs n'a peut-être pas augmenté en 2007.

Jean-André LASSERRE convient que la question de la motivation a un impact considérable sur les recrutements. Cependant, la seconde raison majeure de la pénurie est la situation démographique du pays. Il est préférable d'affiner les réponses en vue d'obtenir une photographie précise du marché du travail. Les gestions prévisionnelles des emplois et des compétences territorialisées sont appelées à venir compléter l'approche nationale mise en place par les partenaires sociaux dans le cadre de la politique de branche.

Damian VICCARS fait part de son accord avec le point de vue de **Jean-André LASSERRE**. En Europe de l'Est, les entreprises accordent des salaires peu élevés. Toutefois, une pénurie durable imposera de les augmenter. En outre, les revenus devraient croître en fonction de la montée en compétence des conducteurs.

⁶ Commission des comptes des transports de la Nation.

*Un film présentant la perception de leur métier de chauffeur-livreur par trois demandeurs d'emploi introduit le **deuxième temps de la table ronde** consacré à l'analyse des facteurs explicatifs aux difficultés de recrutement.*



○ **Seconde partie**

*Les personnes suivantes participaient au deuxième atelier animé par **Maurice BERNADET** :*

Christian PROVILLE – Contrôleur général du Travail des Transports

Gilles BIRON – Directeur Délégué ANPE des Hauts de Seine

Pierre BEAUDOUIN – FNTR Pays de la Loire

Jean-François REVAH – Psychosociologue, directeur de la société Trans/formation

Damian VICCARS – Responsable des questions sociales et fiscales à l'Union internationale du transport routier – IRU

Maurice BERNADET propose de distinguer les facteurs sociaux des facteurs sociétaux en vue d'expliquer la pénurie de candidats dans le secteur des transports.

Gilles BIRON estime que les tensions sur le marché du travail sont structurelles du fait de la baisse continue du chômage en France. En Ile-de-France, la situation est encore plus tendue car le taux de chômage y est inférieur à 7 %. Dans les Yvelines et l'Essonne, ce taux est inférieur à 5 %, ce qui représente le taux frictionnel, caractérisé par des tensions élevées. Dans ce cas de figure, l'entreprise met davantage de temps à recruter un candidat, parfois quinze jours ou un mois. En outre,

cette situation impose d'anticiper suffisamment pour avoir le temps de trouver le bon candidat. Un certain nombre d'entreprises n'arrive pas non plus à trouver des candidats.

Dans ce contexte, la situation de concurrence est difficile à gérer de la part des entreprises. Le site Internet « Anpe.fr » enregistre 15 millions de visites par mois, dont 45 % proviennent de personnes qui occupent déjà un emploi. Ce phénomène de veille sur les sites de petites annonces augmente le turnover dans les entreprises.

Pierre BEAUDOUIN explique que la baisse du taux de chômage a un effet direct sur le degré de tension du marché de l'emploi et cite pour exemple les départements de la Mayenne et de la Vendée au sein de sa région, dans lesquels le taux de chômage est inférieur à 5 %. La résolution du problème de l'emploi impose d'ouvrir davantage les entreprises aux prescripteurs et mettre ainsi en place de véritables passerelles pour l'emploi. Enfin, il convient de sensibiliser les entreprises à la nécessité de développer la fonction « ressources humaines » en vue d'anticiper les besoins de recrutement.

Si la concurrence augmente entre entreprises, elle augmente également entre branches professionnelles. Pour cette raison, il est nécessaire de valoriser la branche du transport et de la logistique. Il souligne par ailleurs que l'origine de la pénurie est à la fois d'ordre qualitatif et d'ordre quantitatif. La possession du permis poids lourd ne suffit pas pour décréter l'aptitude d'un conducteur. En effet, l'entreprise doit vérifier l'aptitude des candidats à exercer le métier par rapport à leurs contraintes personnelles, familiales, etc.

Maurice BERNADET remarque que la pénurie du secteur provient notamment de l'urgence des recrutements liés à la saisonnalité de l'activité.

Christian PROVILLE indique que l'Inspection du travail des transports a mené une analyse des contrôles effectués par les agents dans le secteur des transports à la fin des années 90. L'étude révèle que le respect de la norme reste relatif au sein de la branche.

En effet, un certain nombre de comportements se situe au-delà des seuils acceptés. Notamment, le dialogue social local est dans un état préoccupant. Ainsi, dans le secteur du transport routier de marchandises, sur les 7 300 entreprises assujetties, seules 3 570 sont dotées de délégués du personnel. De même, 1 250 entreprises sur les 1 700 assujetties disposent d'un comité d'entreprise. On constate

ainsi que plus d'un quart de ces entreprises n'en dispose toujours pas.

Sur le plan national, la Commission paritaire progresse dans de nombreux domaines, mais le niveau de salaire des conducteurs est relativement peu élevé lorsqu'il est rapporté aux durées de travail effectuées. Pour cette raison, il est possible de comprendre que le secteur semble peu attractif.

Dans les années 2000, les durées de service s'élevaient pour les conducteurs de longue distance à 50 heures contre 47 heures en 2007, et pour les courtes distances à 47 heures en 2000 contre 46,5 heures en 2007.

Les durées de travail pratiquées sont donc restées élevées par rapport aux autres branches d'activité et n'ont que peu évolué depuis le début des années 2000. De même, la transparence des temps a régressé alors même que les outils utilisés par les entreprises permettent de contrôler très finement l'activité réelle des conducteurs.

Enfin, les rémunérations versées sont globalement proches du SMIC quelle que soit la qualification indiquée sur le bulletin de paie. De ce fait, le métier de conducteur routier est perçu comme peu attractif, des niveaux de rémunération comparables pouvant être atteints dans d'autres branches avec moins de contraintes.

L'ensemble de ces éléments génère une perte d'attractivité du métier alors que, parallèlement, le sentiment de liberté des conducteurs est de moins en moins présent.

Maurice BERNADET souligne que la durée du travail et la rémunération des conducteurs ont en revanche fortement évolué au cours des années 90, suite à la mise en œuvre du « contrat de progrès ».

Gilles BIRON confirme que l'image du métier est très importante lorsque le secteur est présenté aux candidats. Toutefois, toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. Par exemple, la RATP prévoit d'embaucher 200 machinistes par mois, c'est-à-dire 2 500 personnes par an. Ce phénomène lié à des départs à la retraite massifs risque d'assécher le marché. Un certain nombre de salariés du secteur des transports seront probablement intéressés par l'offre de la RATP. En outre, la lisibilité de l'avenir du métier de conducteur routier n'est pas jugée suffisante par les candidats.

Les entreprises de transport se situent généralement en périphérie des centres-villes, ce qui impose

d'avoir un véhicule et de dépenser du carburant. Pour cette raison, un certain nombre de candidats ne privilégie pas les offres de ce secteur.

Les horaires importants effectués dans le domaine du transport, comme dans celui de l'hôtellerie et de la restauration, ont également un impact négatif sur les candidats.

Enfin, l'externalisation des ressources humaines renforce le sentiment de liberté des salariés qui n'hésitent pas à quitter leur entreprise car ils n'ont pas le sentiment de faire partie de la société qui les emploie.

Pierre BEAUDOUIN confirme que l'externalisation des recrutements peut être déstabilisante pour les candidats qui envisagent d'entrer dans le secteur des transports par défaut. Depuis plus de dix ans, l'organisation des entreprises du secteur a beaucoup évolué. Le travail de nuit est désormais mieux organisé. Les métiers de jour à amplitude fixe attirent de manière croissante un public féminin.

Les durées de travail sont généralement plus élevées dans la longue distance, pour une partie du trafic national et international. Il apparaît que le manque de conducteurs peut se traduire parfois par un nouvel allongement du temps de travail. Dans le domaine du transport international, la plupart des conducteurs s'orientent vers ce métier par choix plutôt que par défaut.

En ce qui concerne les perspectives d'évolution professionnelle, les conducteurs de messagerie peuvent évoluer vers la conduite de véhicules lourds. Cependant, il n'en demeure pas moins vrai que 70 % des emplois du transport sont des emplois de conduite. Pour cette raison, les évolutions restent limitées.

Maurice BERNADET remarque qu'un bon conducteur pouvait autrefois devenir exploitant après plusieurs années de métier. Or la création de nombreuses formations dans le domaine de l'exploitation a bloqué la mobilité fonctionnelle des conducteurs.

Pierre BEAUDOUIN confirme que cette promotion est devenue presque inexistante du fait de la complexification du métier d'exploitant, qui nécessite de maîtriser les outils informatiques d'une part, et du développement des formations préparant aux métiers de l'organisation et de l'exploitation d'autre part.

Maurice BERNADET souhaiterait savoir si la pénurie s'accompagne d'une augmentation de la durée du travail.

Christian PROVILLE indique que certaines entreprises ont tenté de mieux répartir la durée de travail entre salariés. En cas de surcharge d'activité, les entreprises préfèrent externaliser vers de petites entreprises. Malgré tout, les dépassements au-delà de 56 heures (soit 20 heures au-delà des 35 heures) sont fréquents.

Jean-François REVAH, spécialiste de la conduite du changement dans le secteur des transports, explique qu'il intervient en immersion, au plus près des situations de travail, auprès des entreprises de transport en France et en Europe, aussi bien dans le secteur du transport de marchandises que du transport de voyageurs. A ce titre, il appuie la remarque de **Gilles BIRON** : la RATP recrute près de 1 500 machinistes par an depuis 2001.

Pour ce qui concerne le thème du colloque, **Jean-François REVAH** expose les cinq constats qu'il a dressés au cours de ses expériences de terrain, soit à l'occasion d'études pour le programme PRÉDIT soit pour l'accompagnement du changement sociotechnique dans les entreprises.

Tout d'abord, le secteur du transport de marchandises s'est beaucoup transformé au cours des dernières années sans que le grand public n'en prenne conscience. Pourtant, l'impact sur la gestion des conducteurs routiers est important.

Cependant, premier point de l'analyse, l'expérience d'immersion dans les situations de travail fait apparaître des différences considérables suivant les entreprises. Schématiquement, on peut affirmer que le secteur comprend trois types d'entreprise.

En premier lieu, on trouve la petite société, généralement familiale, dans laquelle la situation des conducteurs routiers peut être satisfaisante, notamment en raison de bons rapports de proximité avec leur employeur, ou, au contraire, difficile parce que, dans ce cas de figure, les conducteurs disent n'avoir pas de moyens d'échapper à une sorte de huis clos.

Ensuite, la situation des entreprises de taille moyenne offre des conditions de travail plutôt correctes pour les conducteurs, mais avec des différences notables suivant que les dirigeants ont, ou n'ont pas, de sensibilité pour la gestion des ressources humaines.

Enfin, les grandes entreprises, appartenant à de grands groupes nationaux ou internationaux, offrent

des conditions de travail et de vie au travail beaucoup plus favorables et ont beaucoup progressé dans l'organisation du dialogue social ; ces entreprises sont cependant parfois caractérisées par des tendances bureaucratiques et technocratiques lourdes qui peuvent s'accompagner d'une certaine souffrance pour les conducteurs, dans la mesure où ceux-ci ne se sentent pas suffisamment reconnus professionnellement.

D'une manière générale, deuxième point de l'analyse, on peut observer un très grand contraste entre, d'une part, les évolutions technologiques, commerciales, organisationnelles, très avancées dans les pratiques des entreprises mais peu perçues de l'extérieur, et, d'autre part, la gestion des ressources humaines dans le secteur. Les organisations du travail sont encore généralement très taylorisées, l'administration du personnel encore très succincte et très traditionnelle : les conducteurs routiers se perçoivent la plupart du temps comme de simples exécutants, en décalage notoire avec le discours des entreprises qui met en avant leur rôle d'« ambassadeurs auprès des clients ».

Dans cette perspective, des caractéristiques fortes du secteur ne sont toujours pas prises en compte par les dirigeants. Parmi les facteurs dont la prise en compte améliorerait l'attractivité du métier de conduite, on peut citer par exemple : la solitude et l'isolement des conducteurs, le besoin de reconnaissance et d'évolution professionnelles, la nature des rémunérations dans lesquelles la part variable et donc aléatoire est importante, les découchés et les rythmes décalés nécessaires dans certaines activités, la pénibilité liée aux temps d'attente chez le client, la complexification des compétences professionnelles avec l'insertion des nouvelles technologies, le rôle de contact et d'animation de l'encadrement de proximité qui devrait développer de nouvelles compétences relationnelles, etc.

Troisième point de l'analyse. Si l'on veut faire le bilan général de l'attractivité des métiers de conduite, on doit mettre en regard, d'une part, les aspects spontanément cités comme positifs par les conducteurs et, d'autre part, les sources de préoccupations que ces derniers mettent régulièrement en avant lorsqu'on les interroge. Du côté positif : l'indépendance et l'autonomie des conducteurs, le plaisir de conduire un beau camion, le goût du voyage, la faculté d'initiative, la nécessité de faire preuve de débrouillardise, etc. Du côté défavorable : l'apparition de grandes tendances

sociétales dont les conséquences ne sont pas, ou pas suffisamment, prises en compte par la gestion des ressources humaines des entreprises de transport de marchandises.

Parmi ces grandes tendances sociétales, on peut citer l'individualisme croissant dans l'ensemble de la société, l'éclatement des modes de vie, le repli sur des solidarités communautaires, la demande de relation personnalisée avec l'entreprise, la gestion des âges dans la carrière professionnelle (les besoins diffèrent suivant que l'on débute ou que l'on est expérimenté dans le métier), la problématique de la conciliation entre vie professionnelle et personnelle (fortes amplitudes de travail, effet 35 heures et RTT). Tous ces facteurs comportent un fort impact sur l'attractivité des métiers : si les modes de contractualisation entre le salarié et l'entreprise ne font pas preuve d'efforts de flexibilisation de la part de cette dernière, alors les salariés préfèrent rechercher d'autres activités qui répondent davantage aux préoccupations actuelles des travailleurs.

Quatrième point de l'analyse. Il est plus que probable que le secteur du transport de marchandises souffre aujourd'hui d'une crise du dialogue entre partenaires sociaux ainsi que d'une crise de représentativité des deux côtés. Certes, un certain nombre de discussions ont lieu, qui se traduisent parfois par des accords signés. Mais, il fait peu de doute que des partenaires moins divisés, aussi bien du côté des employeurs que du côté des représentants des salariés, verraient leur légitimité considérablement renforcée, ce qui leur permettrait de renforcer également et d'enrichir le dialogue social entre les acteurs de la profession.

Au lieu de cela, l'opinion publique est encore trop souvent confrontée à des formes de régulation de plus en plus considérées comme archaïques (opérations escargot, blocages, discours strictement catégoriels) qui risquent de ne pas améliorer l'attractivité du secteur. Ces formes d'action font en effet penser que le secteur entretient une culture du rapport de forces, et non de prise en compte des nouvelles attentes des salariés.

Enfin, cinquième point de l'analyse, la pression concurrentielle des autres pays européens, et notamment l'arrivée des nouveaux conducteurs en provenance d'Europe de l'Est, constituent certainement des facteurs qui comportent également un impact particulier sur l'attractivité du métier de conducteur. En effet, il n'est pas impossible que le syndrome du « plombier polonais » et du

« conducteur biélorusse » contribue à la perception d'une dégradation de l'image du métier. Travailleurs stigmatisés par des conditions de travail et un niveau de vie considérés comme inférieurs à la norme, ces nouveaux conducteurs peuvent mettre sur la piste d'un métier en voie de déqualification – alors même que, dans la réalité, les compétences nécessaires pour exercer le métier sont aujourd'hui toujours plus complexes, tant au plan technique, qu'organisationnel ou relationnel.

Pour autant, le décalage entre les représentations collectives, voire les stéréotypes, d'un côté, et, d'un autre côté, les réalités du métier n'est certainement pas favorable à l'amélioration de l'attractivité des métiers du transport de marchandises. Or, la crise de représentativité du secteur, évoquée au point précédent, ne permet pas à la profession d'engager les actions correctrices nécessaires – comme d'autres secteurs de la vie économique l'ont entrepris dans un passé récent (artisanat, bâtiment, etc.).

En ce qui concerne les ressources humaines, **Pierre BEAUDOUIN** estime que le secteur se situe actuellement dans une phase de transition qui devrait être accomplie à moyen terme.

La déclassification liée à la nationalité des conducteurs semble moins importante en France qu'à l'étranger. En effet, il y a beaucoup moins de conducteurs de nationalité étrangère dans notre pays.

Les excès commis par certaines entreprises pénalisent l'ensemble de la profession, mais cette situation devrait évoluer. Le contrôle s'exerce plutôt dans les entreprises importantes, certaines sociétés n'étant jamais contrôlées.

Maurice BERNADET souligne que la proportion de très petites entreprises reste constante dans le secteur en réponse à un participant de la salle qui affirmait que la structure du secteur évoluait vers plus de concentration.

Pierre BEAUDOUIN confirme qu'il sera nécessaire de trouver une solution à la question de la sous-traitance.

Christian PROVILLE admet que le contrôle demeure modeste dans le secteur des petites entreprises, mais estime que les interventions ont un impact très important. Chaque inspecteur reçoit depuis 2000 des objectifs très précis imposant de contrôler l'ensemble des entreprises placées sous sa compétence dans les cinq ans. Il est à noter que

85 % des objectifs ont été atteints au cours de la première période d'étude.

Jean-François REVAH estime que le secteur respecte globalement la réglementation, notamment en termes d'alcoolémie mais il souffre à la fois d'un problème de recrutement et de fidélisation. En outre, la mise en place d'un système de gestion des ressources humaines et de dialogue social requerront des efforts extraordinaires. Les initiatives intéressantes ne sont généralement pas consolidées par les fédérations professionnelles. La négation des problèmes pendant une longue période a également nui au secteur.

Gilles BIRON remarque que le colloque révèle une prise de conscience au sujet de la pénurie de candidats dans le secteur du transport. Il rappelle que le secteur du BTP a vécu une situation similaire qu'il a gérée en mettant en place des opérations spécifiques, notamment des visites d'entreprises. Les employeurs du BTP se mobilisent volontairement, alors qu'il est plus difficile d'attirer les chefs d'entreprise du transport à des rencontres professionnelles. La situation évoluera par le développement du dialogue et la fidélisation du personnel dans l'ensemble du territoire.

Raimond VERRIEUX souhaiterait évoquer la dépréciation du transport maritime du fait du recrutement croissant, effectué essentiellement en Asie, de personnels faiblement rémunérés.

Edouard ZENOU explique que le secteur des transports et de la logistique souffre d'un problème de prise en charge des coûts de formation pour les personnes qui souhaitent devenir conducteurs ou se former sur des logiciels de logistique de type Tracking. Il espère que les Assedic, après la fusion avec les ANPE, augmenteront les prises en charge de ces différentes formations.

En réponse, **Gilles BIRON** observe que le coût de certaines formations est élevé. Or de nombreuses personnes formées par l'ANPE redevenaient généralement demandeuses d'emploi au bout d'une certaine période. Pour cette raison, l'Etat et l'ANPE n'ont pas jugé souhaitable de continuer à financer toutes les formations.

Patrice PERRET souhaiterait savoir si les transports routiers se trouvent devant un choix de société consistant à opter soit pour une meilleure productivité par le dumping social, soit pour la qualité reposant sur la formation et les conditions de

travail, soit par la recherche de niches de transport à haute valeur ajoutée.

Pierre BEAUDOUIN répond que le secteur se distingue de façon récurrente par de faibles marges alors que le transport devrait devenir cher et plus rare. Enfin, la Fédération demande l'instauration de règles afin d'encadrer la sous-traitance.

Jean-François REVAH estime, contrairement au représentant de l'IRU, que, dans la pratique, la pénurie de conducteurs ne devrait pas nécessairement entraîner une augmentation des salaires en raison des caractéristiques propres du secteur. Ainsi, par exemple, une enquête menée dans le transport des matières dangereuses a révélé que les employés du secteur souhaitaient une meilleure reconnaissance de leur profession, à la fois par une nouvelle dénomination sur leur fiche de paie et un coup de pouce de leur rémunération pour distinguer leurs compétences et leurs responsabilités spécifiques. Or l'étude est restée sans suite.

Christian PROVILLE indique que l'Inspection du travail des transports a analysé près de 65 000 semaines complètes de conducteurs en 2007, et 13 500 mois de conducteurs. Il juge que la transparence des entreprises de transport a globalement reculé au cours des dernières années. A noter que par convention, et sauf activité spécifique, un disque est considéré correct par l'Inspection dès lors qu'il comprend au moins trois des quatre types d'activité possibles (repos/conduite/autres travaux/temps de mise à disposition). Or l'indice de transparence relatif au nombre de disques prélevés durant les contrôles est en diminution, ce qui amènerait à penser qu'un certain nombre d'entreprises retourne vers le forfait, c'est-à-dire à la situation qui prévalait avant 1992.

Un autre exemple de relâchement se manifeste dans les opérations de cabotage. Les entreprises doivent les déclarer mais ces déclarations portent sur les opérations courtes de retour (par exemple, un Espagnol retournant dans son pays depuis Toulouse). Ceci ne permet pas d'en tirer des informations significatives en termes de sous-traitance. La seule opération relativement longue signalée à l'Inspection concernait des Slovènes détachés pour quinze jours. En revanche, la sous-traitance par des groupes importants s'effectue généralement dans des conditions difficiles. En outre, il apparaît qu'un certain nombre d'aléas dans les opérations de transport sont difficilement maîtrisables dès l'instant où elles sont sous-traitées.

Maurice BERNADET rappelle que la sous-traitance est non seulement utile, mais nécessaire pour répondre à la demande. La seule piste de réflexion renvoie à la responsabilité du donneur d'ordre. D'une manière générale, il conviendra de trouver des solutions au niveau européen.

Edmond SUCHET, du SNPL⁷, remarque que 15 % du personnel technique français du transport a émigré à l'étranger au cours des quatre dernières années car les salaires y sont plus élevés. La situation du secteur se dégrade en France du fait du transfert de certaines sociétés à l'étranger pour payer moins de charges sociales.

En conclusion, **Edmond SUCHET** invite le Conseil National des Transports à mettre son étude en perspective avec le contexte européen. Il rappelle notamment que le coût d'un conducteur routier portugais est trois fois inférieur à celui d'un conducteur français.

Il souligne enfin que, selon lui, les entreprises étrangères sont moins contrôlées que les entreprises françaises du fait qu'il y a plus de camions étrangers que français sur les routes et que les contrôles pour les entreprises étrangères sont limités, ce à quoi **Maurice BERNADET** répond que la proportion de contrôles sur des véhicules étrangers est équivalente à celle de ces véhicules circulant sur le territoire français. **Christian PROVILLE** rappelle que l'Inspection contrôle l'ensemble des entreprises installées sur le territoire national.

Edmond SUCHET signale que seules 15 % des entreprises roulant en France sont basées dans ce pays. Une grande entreprise française de transport a même délocalisé son activité en Espagne pour payer moins de charges sociales.

Jean-François REVAH observe que le sujet de ce colloque porte sur l'attractivité du métier en France. La pénurie de candidats provient notamment du fait que les conducteurs souhaitent passer davantage de temps à leur domicile, plutôt que des raisons invoquées par le représentant du SNPL.

Frédéric BOCCARA souhaiterait poser plusieurs questions. Tout d'abord, il s'interroge sur le système de double équipage non pratiqué en France mais pratiqué en Allemagne. Une récente étude du CNR⁸ suggère que les pratiques des entreprises allemandes tendent à utiliser plus intensivement les camions, tant par le double équipage que par la

longueur des trajets, expliqueraient en grande partie la compétitivité du TRM allemand malgré des coûts salariaux plus élevés par salarié et *ex ante* c'est à dire un effort de productivité des équipements et du capital plutôt qu'une productivité apparente encore accrue du travail. Il ajoute qu'il y a aussi probablement une question de relation banques-entreprises : une banque prête pour acheter des camions, mais non pour former le personnel. Pour cette raison, la question du financement de la formation du personnel roulant nécessite probablement d'explorer des pistes novatrices si l'on a un objectif quantitatif ambitieux.

Pierre BEAUDOUIN indique que la liberté des conducteurs est moins grande aujourd'hui qu'elle ne l'était autrefois. A ce propos, il indique que l'ANPE Pays de la Loire remarquait encore que des candidats s'orientaient vers le métier de conducteur car il évoquait encore une image de liberté, alors que cet aspect du métier s'atténue progressivement. Le double équipage n'existe plus en France, alors qu'il est fréquent en Europe de l'Est. Enfin, les entreprises ne demandent pas de prêts aux banquiers pour la formation.

Jean-François REVAH juge que le système d'aide à l'exploitation a suscité de spectaculaires résistances au changement dans le secteur du transport de voyageurs, mais cela n'a pas été le cas pour le transport de marchandises : les conducteurs routiers semblent globalement satisfaits de ces nouveaux outils même si, bien entendu, les réactions à l'insertion de nouveaux équipements dépendent principalement du mode de management des entreprises.



⁷ Syndicat National des Pilotes de Ligne

⁸ Comité National Routier

Politiques de recrutement Témoignages de pratiques innovantes

*La table ronde était animée par **Philippe GRILLOT**, Président de TLF*

*Les personnes suivantes y participaient :
Annick ABOUT – Chef du département
recrutement à la SNCF*

***Général Olivier de BAVINCHOVE** – Sous-
directeur du recrutement Armée de Terre*

***Didier LEANDRI** – Secrétaire général de VEOLIA
Cargo*

***Charles NARELLI** – Membre du Conseil
Supérieur de la Marine Marchande*

***Sylvie PLOTTON** – FNTR département de la Loire*

***Danielle ROUGANNE** – « Entreprendre pour le
fluvial »*

***Marc-Antoine TROLETTI** – Président de la
Fédération régionale des Travaux Publics de
Normandie*

***Damian VICCARS** – Responsable des questions
sociales et fiscales à l'Union internationale du
transport routier – IRU*

En préambule, **Alain GILLE** observe que la première table ronde a permis de faire le point sur la situation de l'emploi dans le secteur du transport et de la logistique. Le débat de l'après-midi portera sur les moyens d'attirer les candidats vers le secteur des transports.

Philippe GRILLOT explique que cette table ronde sera l'occasion d'aborder les pratiques de recrutement dans les métiers du transport et de la logistique. Il précise que la Fédération Transports Logistiques de France, dont il vient de prendre la présidence, représente 4 000 entreprises et 375 000 salariés. Le secteur souffre de l'accroissement global des charges, en particulier celles liées au coût du pétrole.

Le rôle de la Fédération consiste à établir un dialogue avec les collègues de la FNTR pour permettre aux entreprises de trouver une solution honorable, et éviter que de nombreuses entreprises ne soient conduites à déposer le bilan. Le nombre de dépôts de bilan dans les entreprises du secteur routier a augmenté de 26 % au cours des cinq premiers mois de 2008 par rapport à 2007.

Annick ABOUT indique que la SNCF est un recruteur heureux par rapport aux autres entreprises du secteur. Le département procède à 5 ou 6 000 recrutements par an, pour 160 000 CV reçus en

2007. L'entreprise a signé des partenariats avec des services publics de l'emploi et d'autres prestataires pour élargir les candidatures.

Le Général **Olivier de BAVINCHOVE** indique que l'Armée de Terre recrute 15 000 jeunes par an, de niveau « bac - 5 à bac + 5 », pour l'ensemble des métiers de soldat. Ce recrutement, qui repose sur des critères très sélectifs, est important car ce sont aussi 15 000 personnes qui quittent l'armée chaque année et pour qui il convient d'assurer aussi la reconversion. Or, les compétences et expertises sont proches de celles des entreprises du transport.

Charles NARELLI souligne que la marine marchande française se compose de 212 navires, 3 000 officiers et 6 000 personnels d'exécution. Les effectifs ont été divisés par deux en quelques années. La capacité des porte-conteneurs ne cesse de croître, mais la marine connaît des difficultés de recrutement car le métier n'est plus suffisamment attractif pour des raisons familiales mais aussi de vie à bord, de relations entre la hiérarchie des bords et la hiérarchie à terre et le manque de perspective de carrière. En outre, la concurrence n'est pas régulée au sein de l'Union européenne. Les problèmes d'attractivité perdureront tant que l'Union européenne ne maîtrisera pas la concurrence.

Au niveau international, la marine a obtenu en février 2006 une régulation de la concurrence internationale à travers la création d'une convention unique du transport maritime, qui fixe des conditions minimales de concurrence.

Le reproche qui peut être adressé à l'Union européenne réside dans le fait que la ratification de cette convention OIT du travail maritime 2006 a tendance à faire oublier aux armateurs qu'il existe dans le traité de l'UE un domaine social, les articles 136 à 143, supérieur en motivation à cette convention de l'OIT.

Sylvie PLOTTON explique comment et pourquoi en Rhône-Alpes, le Conseil Régional et l'Etat via la DRTEFP⁹ ont souhaité réunir six fédérations du secteur en 2000 pour leur confier la mission de définir la politique professionnelle en matière d'emploi et de formation, via un contrat d'objectifs emploi / formation. L'offre de formation est existante, mais la problématique de l'emploi est généralement méconnue et sous-estimée par les dirigeants qui savent pourtant reprocher aux pouvoirs publics leur inefficacité. Financeurs et

⁹ Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

prescripteurs, avec les représentants de la branche, travaillent depuis lors, et entre autres, à favoriser la mise en adéquation entre la demande et l'offre de formation, en vue de faciliter l'intégration des jeunes ou moins jeunes salariés dans les entreprises, et leur mobilité au sein de la branche.

Marc-Antoine TROLETTI dirige trois entreprises de travaux publics : une société de cent vingt salariés en Normandie, une société spécialisée dans le développement durable et une dernière entreprise composée de cinquante salariés à Dakar au Sénégal. Il estime qu'un patron de PME doit consacrer au minimum 20 % de son temps de travail à l'extérieur de sa société ce qui impose de déléguer.

La Fédération des Travaux Publics représente 8 000 entreprises et 300 000 salariés. Les secteurs du bâtiment et des travaux publics possèdent chacun leur propre fédération. Le bâtiment construit plutôt en aval, les entreprises de travaux publics intervenant en amont. D'une manière générale, les voies de communication sont construites par les secondes. Le secteur des travaux publics, qui souffre d'un déficit d'image, envisage de recruter 100 000 personnes dans les dix ans à venir, en doublant le nombre d'apprentis au cours des trois prochaines années. Le travail de pédagogie vis-à-vis des patrons de PME pour les amener à sortir de leur société est fondamental. En outre, il convient de comprendre l'image qu'une entreprise donne d'elle à l'extérieur. Le BTP souffre de trois déficits d'image, le premier étant lié aux salaires, le second provenant de la pénibilité, et le troisième aux difficultés de promotion sociale. Les métiers du BTP ont des aspects difficiles, mais il est possible de trouver du plaisir à les exercer.

Didier LEANDRI, Secrétaire général de Veolia Cargo (filiale de Veolia Transport créée il y a trois ans pour développer le transport ferroviaire de marchandises), rappelle que l'entreprise a fait circuler son premier train en juin 2005, dans un marché tenu par un monopole depuis quelques dizaines d'années. Le problème majeur de Veolia Cargo provenait de l'accès aux ressources (wagons, machines, sillons, personnel, etc.) qui appartenaient en totalité à l'opérateur historique. Il a fallu trouver des cheminots, qui sont 180 000 à la SNCF, premier vivier dans lequel Veolia a puisé pour recruter du personnel. Veolia Cargo a ensuite ouvert un centre de formation, recruté des jeunes et les a formés au métier.

Danielle ROUGANNE indique qu'elle est Déléguée générale d'« Entreprendre pour le

Fluvial », association créée en mai 2007 à l'initiative de l'ensemble des acteurs de la filière du transport fluvial. Celle-ci a pour but d'accompagner la relance du transport de fret par la voie d'eau. Elle agit à la fois sur les dispositifs de formation, de financement et de promotion du transport fluvial. Un tiers des bateliers vont quitter la profession, pyramide des âges oblige, dans les cinq prochaines années.

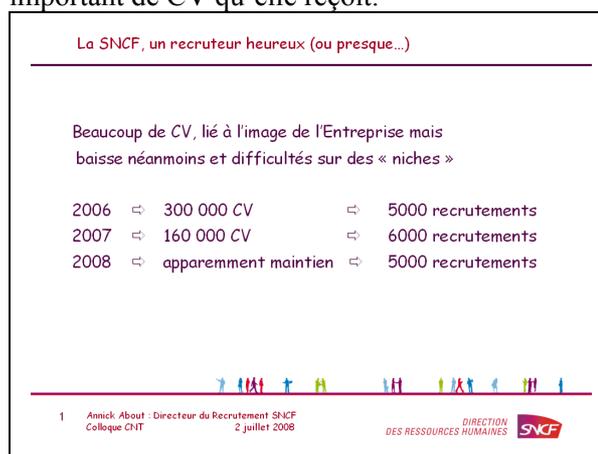
Il faudra donc recruter des jeunes, tant matelots que chefs d'entreprise, mais aussi transmettre les entreprises. La perspective de l'ouverture du canal à grand gabarit Seine Nord devrait favoriser l'éclosion des nouveaux marchés et donc de nouvelles entreprises. Ce seront environ 800 à 1 000 unités nouvelles dont on aura besoin d'ici 2020. De même ce seront 350 bateliers qui partiront dans les 5 ans.

Les enjeux majeurs du secteur seront de faire face au remplacement des marinières partis en retraite, de favoriser le recrutement et le renouvellement de la cale.

Tourisme et fret confondus, emplois à terre et emplois de navigant, ce seront près de 2 000 emplois qui seront créés par le secteur d'ici 2015.

Philippe GRILLOT propose aux intervenants de présenter les démarches innovantes qui ont permis de rompre l'image négative de leurs différents métiers. Il est notamment fondamental de travailler sur le social et la formation pour améliorer l'image des entreprises du secteur du transport.

Annick ABOUT explique que la SNCF a souhaité diversifier son recrutement malgré le nombre important de CV qu'elle reçoit.



L'entreprise a pris l'option d'attirer les jeunes des quartiers populaires en organisant des forums au sein des zones urbaines sensibles. Cette opération

visait à attirer des personnes qui, a priori, n'auraient pas pensé postuler à la SNCF. Il s'avère en effet, que moins de 2 % des jeunes rencontrés auraient pensé y déposer leur candidature. L'entreprise a fixé l'objectif de recruter 10 à 15 % de personnes issues des ZUS en vue d'embaucher du personnel qui ressemble aux clients transportés. Les effectifs recrutés dans les quartiers populaires ont évolué, pour l'Ile de France, de 10 % en 2005 à 16 % en 2007 ; et pour l'ensemble du territoire, de 8 % à 12 %.

La SNCF bénéficie de certains atouts par rapport aux autres opérateurs ferroviaires de transport car, en tant qu'opérateur historique, les candidats s'adressent plus spontanément à elle. L'entreprise a noué des partenariats avec l'ANPE, l'AFPA (qui met en place des dispositifs « passerelles » préparant les candidats aux formations internes parfois longues et difficiles), et l'Armée de Terre qui place sur le marché près de 15 000 jeunes par an.

La SNCF a participé au « Train de l'Emploi et de l'Egalité des Chances », qui a parcouru 12 villes en 2008 en vue de rencontrer les candidats au plus près de chez eux. Enfin, l'entreprise a recours à des CV-thèques, notamment pour des compétences « de niche ». Toutefois, par ce biais, le candidat est en meilleure posture pour imposer son niveau de rémunération, alors que la SNCF n'est pas en mesure d'accepter tout niveau de rémunération.

Philippe GRILLOT souligne qu'il a observé le succès de l'opération « Train de l'Emploi ». Les rencontres entre les entreprises et des personnes qui ne pensaient pas pouvoir accéder à des métiers à valeur ajoutée a permis de signer des contrats de travail ou d'apprentissage pour 13 000 personnes en treize jours.

Annick ABOUT indique que la SNCF prévoit de renouveler cette opération en mars 2009.

Le **Général Olivier de BAVINCHOVE** explique que l'armée rencontre un grand succès auprès des entreprises du transport et du BTP. En effet, les formations qui y sont dispensées sont appréciées des entrepreneurs de ces secteurs. Toutefois, il conviendrait d'améliorer la formation des militaires en phase de reconversion au regard des qualifications et compétences attendues par les entreprises permettant ainsi à ces personnels d'être immédiatement opérationnels.

Le **Général de BAVINCHOVE**, nommé responsable de l'Egalité des chances par le Premier

ministre, juge fondamental d'accroître les partenariats entre l'armée et le secteur privé puisque deux tiers des militaires quittant chaque année l'armée ont la possibilité d'entamer une véritable carrière professionnelle.

A cet effet, le **Général de BAVINCHOVE** estime que l'armée a globalement deux devoirs : assurer, d'une part, une lisibilité très claire sur les compétences des militaires et, d'autre part, avoir une bonne connaissance des compétences requises par les entreprises privées. Pour cette raison, le secteur du transport doit améliorer sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Enfin, afin d'être au plus près de la réalité du terrain, il est essentiel d'accentuer les relations entre l'armée et le secteur privé. Par ailleurs, le Président de la République a décidé d'une réduction sensible du format des armées, ce qui accroîtra les départs vers le privé au cours des prochaines années.

Les militaires qui quittent l'armée présentent plusieurs avantages pour le secteur privé. Tout d'abord, le processus de recrutement y est très sélectif. Les tests comportementaux permettent de se faire une opinion juste de chaque candidat. Les militaires ont, pour la plupart, arpenté le monde. L'appréhension de la pauvreté, de la misère et de la guerre civile offre une formidable aptitude pour s'adapter à la vie des entreprises du transport qui restent rudes.

En outre, les militaires ont une aptitude très élevée à la vie en collectivité. Ils découvrent à l'armée la solidarité et le « vivre ensemble ». Enfin, ils ont découvert des valeurs qui sont appréciées : celles du travail bien fait, de la sécurité, du respect des horaires, de l'autorité, de la discipline, etc.

Damian VICCARS indique qu'il présentera les solutions proposées par l'IRU pour répondre à la pénurie de conducteurs. Le développement durable devrait s'appliquer au transport routier et notamment à la force de travail afin de rendre les entreprises capables de livrer à temps tout en ayant les compétences nécessaires pour gérer les obligations juridiques et opérationnelles.

Les sociétés de transport doivent être capables de mettre en œuvre des ressources humaines aussi efficaces et flexibles que le requiert la demande du marché. Le transport routier doit rester un choix de carrière attractif. L'activité a besoin d'un cadre équilibré suffisant pour protéger les salariés mais moins rigide qu'il ne l'est car il aboutit

curieusement par rendre cette activité moins attirante pour les conducteurs.

Les bases d'une main d'œuvre durable, qui doivent être renforcées, sont le recrutement (l'amélioration de l'image de la profession, l'information ciblée à destination des publics traditionnels, de nouveaux viviers potentiels, une information sur les critères d'admission) et la fidélisation (conditions de carrière, développement de carrière, formation continue).

L'amélioration de l'image de la profession impose au transport routier de se faire connaître du public pour de bonnes raisons, et de combattre le mythe du conducteur peu compétent, mal payé et sans avenir. D'une manière générale, la communication doit être ciblée vers les viviers traditionnels et de nouveaux conducteurs. Par exemple, il convient de développer les relations avec les écoles, les agences pour l'emploi et l'armée. Il est également important d'élargir le recrutement aux femmes, aux actifs plus âgés et aux conducteurs étrangers. Les nouveaux critères de recrutement sont notamment basés sur la directive européenne relative à la formation.

Le second pilier d'une main d'œuvre durable est la fidélisation. En 2003, une société anglo-américaine a effectué une étude au cours de laquelle elle a remarqué que 36 % des employés recherchaient un autre travail dès leur recrutement. D'une manière générale, la fidélisation des conducteurs augmentera avec une meilleure appréhension de leurs conditions de travail et de leur carrière. Le conducteur traditionnel s'intéresse aux conditions de travail car il apprécie la liberté et l'indépendance offertes par l'activité. Il attache aussi de l'importance à un bon salaire et aime ce style de vie. Leur fidélité à la société diminuera si ces conditions changent. Pour contrecarrer ce risque, dans un environnement constamment en mouvement, il est nécessaire de répondre au souhait de carrière et de formation basé sur les compétences et les capacités, parmi les conducteurs intéressés par la stabilité et la sécurité de l'emploi.

L'IRU estime que la formation est l'avenir quelle que soit la taille de l'entreprise de transport. L'IRU Académie a été créée en 1999 en vue d'accréditer les formations des entreprises de transport.

En conclusion, l'avenir du secteur passera par une main d'œuvre durable et stable. Les conditions de travail peuvent s'améliorer. Les entreprises, les partenaires sociaux et le gouvernement doivent travailler ensemble pour améliorer le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée,

améliorer aussi la sécurité, les conditions de travail, la formation et l'évolution de carrière et assurer ainsi un juste retour pour les conducteurs et les entreprises.

Sylvie PLOTTON indique que le secteur du TRM, outre le ralentissement économique et la crise actuelle, est confronté à de nombreux défis dont celui de l'emploi. En Rhône-Alpes, la branche a décidé de préparer les générations de demain car même en cas de non croissance, il faut à tout le moins satisfaire le renouvellement des salariés qui vont quitter les entreprises, ce qui est loin d'être évident lorsque l'on connaît le marché de l'emploi tant en termes « quantitatifs » que « qualitatifs ». Aujourd'hui, un certain nombre d'entreprises ne parviennent pas, bien qu'elles travaillent avec l'ANPE ou autres prescripteurs, à intégrer et conserver leurs salariés. Elles déplorent même de financer des formations sans conserver de candidats.

Pour cette raison, il convient d'évaluer les raisons de l'inadéquation entre l'offre et la demande et d'y apporter les solutions adaptées.

La branche s'est orientée vers les zones défavorisées où le public intéressé existe mais nécessite de mettre en place des parcours spécifiques.

Dans le cadre du dispositif européen EQUAL¹⁰ qui vise à recruter sans discrimination, une action « I.QUA/RE¹¹ » a été conduite pour élargir les viviers de futurs collaborateurs et donc construire un parcours « sur mesure ». Cette action, financée entre autres par le FSE¹², a déjà permis d'accompagner plus de 80 demandeurs d'emploi souffrant le plus souvent de graves difficultés au regard de l'emploi.

La phase de recrutement a été l'occasion d'évaluer les compétences et capacités de ces personnes. A l'issue du parcours de sélection très élaboré bien que non discriminatoire, la branche a offert à ces jeunes un parcours de pré-qualification en neuf semaines, dont sept semaines ont été dédiées à des formations en matière comportementale, de remise à niveau, de connaissances du métier, d'hygiène de vie et de connaissance de l'entreprise (stage de deux semaines).

En effet, la plupart d'entre eux ont grandi sans repère et doivent, avant même d'entrer en

¹⁰ Programme d'initiative communautaire 2004-2008

¹¹ Intégration QUALification REvalorisation

¹² Fonds social européen

formation, apprendre à se soumettre à des règles et retrouver un cadre social. Seuls ceux qui ont donné toute satisfaction durant cette période ont été retenus pour entrer dans ce contrat de professionnalisation, via le GEIQ Avenir Emploi en Rhône-Alpes.

Le GEIQ¹³ est l'employeur de ces jeunes durant un an. Cet outil est le plus innovant de la démarche (Il existe seulement cinq GEIQ dans le secteur du transport)

Il s'agit d'un outil très encadré (label du CNCE GEIQ) mais également très efficace alors que les risques de rupture proviennent généralement du manque de tutorat. Le GEIQ instaure un double tutorat : celui de l'entreprise d'accueil et celui du coordinateur du GEIQ.

LES SERVICES PROPOSES:

- ◆ Le GEIQ est un moyen pour mieux faire connaître le secteur du transport et ses métiers et un signe de dynamisme de la profession
- ◆ Aux pouvoirs publics et partenaires institutionnels
- ◆ Aux partenaires de l'emploi
- ◆ Aux demandeurs d'emploi

Le GEIQ permet également aux candidats de changer d'entreprise en cours de parcours, ce qui limite aussi le risque de rupture lorsqu'il ne s'agit que de remédier à un problème d'adéquation entre l'entreprise et le candidat. Les dirigeants d'entreprise qui s'impliquent dans le groupement d'employeurs apprécient d'échanger par ailleurs avec leurs confrères au sujet de leurs pratiques et expérimentations.

L'ensemble des salariés du GEIQ ont reçu des propositions d'embauche à l'issue de leur formation.

En conclusion, et au regard des travaux conduits en Rhône-Alpes, **Sylvie PLOTTON** estime que la situation de pénurie évoluera à partir du moment où les entreprises et les fédérations seront véritablement actrices des évolutions et s'impliqueront sur un « marché de l'emploi » qui est loin d'être favorable au secteur du transport routier.

¹³ Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

Philippe GRILLOT souligne que l'expérience rhônalpine, inédite, a nécessité quatre ans de dialogue pour mettre en place un groupement commun. Cette opération sera prochainement déclinée en Normandie.

Marc-Antoine TROLETTI propose d'illustrer son propos par trois exemples après avoir exposé les principes suivants :

- Tout d'abord, il estime qu'une société n'est attractive que si elle est sérieuse ;
- Accepter des personnes qui pensent différemment est un vecteur essentiel de développement ;
- Les responsabilités doivent être recherchées en haut de l'échelle car le chef d'entreprise récolte ce qu'il sème ;
- Enfin, il ne faut pas confondre management et ménagement. Il faut dire les choses avec humanisme et compréhension, mais ne pas hésiter à les dire.

Marc-Antoine TROLETTI témoigne que, lors d'une rencontre avec une association humanitaire, il s'est fait vivement interpellé par des participants hostiles aux entrepreneurs. Il a alors rappelé qu'il était d'origine italienne, et que ses grands-parents étaient arrivés pauvres en France. Il leur a également expliqué que son revenu est cinq fois supérieur à celui de son ouvrier le moins qualifié. Rapporté à celui du temps travaillé, son revenu est une fois et demie à deux fois supérieur à celui des ouvriers. Rapporté au revenu des principaux patrons de France, la différence de revenu s'étend de 1 à 100.

Pour cette raison, **Marc-Antoine TROLETTI** estime qu'il est proche de ses collaborateurs. Il rappelle également que 60 % des entrepreneurs de travaux publics sont autodidactes.

Il souligne que la France est un petit pays d'un point de vue démographique, alors qu'elle détient les plus grandes entreprises mondiales dans 15 secteurs d'activité, situation unique, et qu'elle a été championne du monde de football en 1998.

La France a des problèmes de riches. 90 % des records mondiaux en matière d'ouvrages d'art sont détenus par des entreprises françaises. Or il est indispensable de communiquer sur ces atouts.

Marc-Antoine TROLETTI explique qu'il a récemment mené une opération de communication en Normandie. Le chantier de désensablement du Mont-Saint-Michel est le principal chantier de travaux publics en France. Les élèves en BTS qui travaillent sur ce chantier sont chargés de faire le tour des collèges pour présenter leur métier. Ils

réussissent à se faire entendre des plus jeunes car ils parlent le même langage qu'eux.

En conclusion, **Marc-Antoine TROLETTI** juge indispensable que les chefs d'entreprise présentent leur activité dans des établissements scolaires. Il considère également qu'il est fondamental de dialoguer avec les partenaires sociaux. Le dialogue a notamment permis de fixer les niveaux les plus faibles de la grille salariale du BTP au-delà du SMIC. Enfin, il est nécessaire de supprimer le principe de précaution, comme le préconise le rapport Attali.

Charles NARELLI rappelle que la marine marchande n'est plus une entité autonome, même si elle transporte 90 % des marchandises. Le développement de la systémique a donné naissance à de nouveaux besoins en terme de logistique. L'importance des ports d'Anvers et Rotterdam provient notamment de leurs connexions avec le transport fluvial.

Charles NARELLI profite de la présence du Secrétaire général du Conseil Supérieur de la Marine Marchande à ce colloque pour proposer le rattachement du transport fluvial à cette institution. Il estime que le développement du cabotage maritime suscitera des créations d'emplois dans la marine marchande. En vue d'en améliorer l'attractivité, il juge important de diminuer la fatigue des gens de mer due à l'environnement, au décalage horaire, au climat ou au changement d'horloge biologique.

Les politiques innovantes mises en place pour recruter du personnel dans la marine marchande sont la validation des acquis de l'expérience, la mise en place de formations rapides menant à la fonction de lieutenant, ainsi que l'amélioration de la communication entre les partenaires sociaux. Un groupe de travail dédié à la formation s'est réuni dernièrement mais il n'a pas encore remis son bilan.

Didier LEANDRI propose d'illustrer, en introduction, son propos par la diffusion d'un film présentant la politique de Veolia Cargo en matière de formation des conducteurs.

Didier LEANDRI rappelle que Veolia Cargo doit relever le défi de l'accès aux ressources. Le développement de l'entreprise sur ce marché, que

les chargeurs jugent insuffisant, est actuellement freiné par le manque de disponibilités matérielles et de ressources humaines.

Pour cette raison, il convient d'être en capacité de recruter du personnel qualifié et de le former. Or il n'existe pas de fiche de poste « conducteur de train » dans les agences pour l'emploi et les agences d'intérim. Ce métier est encore peu connu des jeunes et les difficultés de recrutement tiennent également à l'image peu attractive à leurs yeux. L'activité de conduite est jugée contraignante par le poids des responsabilités engendrées et les conditions de travail parfois difficiles (travail de nuit).

Pour convaincre de nouveaux candidats, l'entreprise met en avant l'autonomie et la polyvalence du personnel, qui est spécifique aux nouveaux acteurs privés du marché ferroviaire. Veolia met en avant la formation qu'elle propose aux candidats. L'entreprise dispose d'un campus à proximité de Paris où sont dispensées cinq sessions de formation par an. A cette occasion, les candidats apprennent le nouveau métier d'agent de conduite polyvalent et la culture du groupe. Veolia met en avant les perspectives d'évolution au sein du groupe Veolia Environnement qui emploiera de 500 à 600 000 collaborateurs d'ici dix ans. Enfin, le ferroviaire a un formidable pouvoir d'attraction car chacun a joué au train au cours de son enfance.

Annick ABOUT propose à **Didier LEANDRI** d'associer les efforts de la SNCF et de Veolia pour suggérer à l'Education Nationale des formations à la conduite des trains.

Didier LEANDRI fait part de son accord sur ce point.

Danielle ROUGANNE remercie **Charles NARELLI** pour sa proposition de fusionner marines marchande et fluviale. Elle ajoute qu'il existe des secteurs qui ont réussi à évoluer, ont agi en commun pour mettre en place des formations précises et courtes et ont également adapté leurs organisations. Elle donne l'exemple de certaines filières artisanales (les boulangeries par exemple) qui ont su mettre en œuvre une politique de développement de filière.

L'association « Entreprendre pour le fluvial » est notamment intervenue pour améliorer l'attractivité de la filière et favoriser son adaptation aux conditions futures du marché européen. Une convention sera signée en octobre avec Fadela AMARA, secrétaire d'Etat chargée de la politique de la ville, afin de permettre aux jeunes de

découvrir le transport fluvial. L'association a mis en place un module spécifique pour valider l'appétence du jeune au transport. Elle met en œuvre des modules de formation adaptés aux personnes qui souhaitent se reconvertir dans ce secteur. Enfin, la convention avec l'Agence pour la Création d'Entreprise vise à mieux faire comprendre les métiers du transport fluvial.

Elle indique d'autre part que les perspectives d'augmentation de 30 % du fret, tous modes confondus en Europe, permettront de favoriser la co-modalité.

Philippe GRILLOT juge important de favoriser la cohabitation des modes de transport.

Raimond VERRIEUX indique que la pénurie de candidats dans le transport maritime est mondiale, sachant que les porte-conteneurs se concentrent sur des bateaux de taille réduite pour pallier à l'augmentation du coût des matières énergétiques. Pour cette raison, la pénurie risque de persister.

Edmond SUCHET remarque que le personnel navigant aérien des armées peut facilement devenir pilote dans le civil. Il ajoute que la pénurie de pilotes provient notamment du fait qu'un nombre croissant d'élèves français recherche le diplôme à l'étranger où son obtention est moins coûteuse.

Philippe GRILLOT explique que la reconversion des routiers du militaire au civil est également aisée.

Raymond HARA de la SNCF indique qu'une directive européenne prévoit la mise en place d'une licence européenne de conduite. Il souhaiterait connaître l'avis du représentant de Veolia concernant le contenu de la licence délivrée par l'Etat.

Didier LEANDRI observe que les entreprises disposent d'un certain délai avant la mise en œuvre de la directive qui prévoit l'interopérabilité des licences. La partie majeure de la formation (partie B) est assurée par l'entreprise ferroviaire qui emploie le salarié. La partie A représente le minimum de la formation au métier de conducteur de train. Toutefois, il n'existe pas pour le moment de langue ferroviaire internationale.

Veolia dispose de son propre centre de formation, mais ne sait s'il convient de consulter l'Etat pour lui demander de participer au financement de la formation. Le niveau de la formation dispensée par le centre est plutôt positif. Il faudra probablement adopter une logique de branche ferroviaire pour se doter d'outils communs.

Annick ABOUT signale que les travaux avec l'UTP¹⁴ réunissent régulièrement les opérateurs ferroviaires. Elle ajoute qu'une autre façon de pallier à la pénurie de main-d'œuvre est le recours à l'accueil de salariés en alternance (3 à 4 000 par an à la SNCF)

Frédéric BOCCARA souhaiterait savoir combien coûtent, au total, les différentes expériences présentées au cours du colloque et combien de personnes-année peuvent être concernées. Cela lui paraît nécessaire pour évaluer les efforts financiers qu'impliquerait leur généralisation éventuelle. Il juge regrettable l'absence, dans ces expériences, d'informations précises sur les dépenses de formation du personnel par les entreprises du transport et sur le coût du tutorat, activité qui a priori est censée prendre du temps aux salariés tuteurs.

Philippe GRILLOT remarque que l'implication des entreprises dans le tutorat n'a pas de coût. Il estime que chaque société peut impliquer les seniors dans le tutorat. L'implication d'un nombre croissant d'entreprises permettra de développer les expériences des GEIQ. La démarche vise à trouver des solutions financières susceptibles de s'adapter à l'ensemble des entreprises.

Charles NARELLI explique que suite à la pénurie d'officiers français, une société privée a décidé d'installer une école de formation en Roumanie puis, du fait de l'augmentation des coûts, une nouvelle école en Côte d'Ivoire (Abidjan). De cette manière, la société en GIE crée une formation en utilisant des fonds français. Il ne faut pas faire payer des formations étrangères aux Français. Il est nécessaire d'harmoniser la fiscalité, les modalités d'investissement et les charges sociales au sein de l'Union européenne. Il juge que les règles de la concurrence prévues par le Traité de Nice ne sont pas acceptables.

Marc-Antoine TROLETTI indique que la formation se développera en réunissant les fédérations de branche. La fédération des travaux publics est très riche car les cotisations sont basées depuis 1945 sur la masse salariale des entreprises du secteur, qui a considérablement augmenté depuis cette date. La profession a mis en place un Ordre des tuteurs, constitué de chefs de chantier identifiés

¹⁴ Union des Transports Publics et ferroviaires

dans 450 entreprises partenaires, pour participer au tutorat. Enfin, la taxe d'apprentissage représente une manne de financement extraordinaire. Les branches doivent suggérer aux responsables « ressources humaines » des grandes entreprises d'affecter la taxe d'apprentissage sur la base de critères qui ne soient pas purement commerciaux.

En réponse à une remarque de **Charles NARELLI**, **Brigitte DURAND**, du Conseil National des Transports, précise que le document remis à chaque participant : « *L'emploi dans le transport maritime – image et attractivité* » reprend les conclusions d'une réunion de travail qui avait rassemblé autour de ce thème, des représentants du secteur maritime : partenaires sociaux (Armateurs de France et organisations syndicales de salariés : CFDT, CFE-CGC, CGT), représentants de l'administration et de l'enseignement maritime ainsi que le Conseil Supérieur de la Marine Marchande en la personne de Jean-Marie BERTHET.



les informations à la connaissance des professionnels du transport en vue d'en débattre et de faire en sorte que les divers modes de transport puissent développer leurs synergies. Il est nécessaire de favoriser l'ouverture et la connaissance du secteur.

Merci à tous, merci aux animateurs des tables rondes, merci aux intervenants, et aux participants et merci aux permanents du CNT et au tout premier chef à Brigitte DURAND, aidée de Dominique BOUILLON, d'avoir organisé ce colloque.



Conclusion : ***Alain GILLE, président du CNT***

Le colloque a été très riche. Les présentations de la matinée ont fourni une véritable moisson de données ; elles seront mises en ligne sur le site du Conseil National des Transports car elles sont la source de réflexions très intéressantes. Les débats de cet après-midi ont été passionnants, car reflétant une multitude d'actions très convergentes et efficaces.

Le colloque n'a sûrement pas été l'occasion de dégager des solutions radicales : ce n'était pas son objet, mais il a permis d'ouvrir des pistes de réflexion. La mission du Conseil consiste à porter