

## CHAPITRE 4 : EVOLUTION QUALITATIVE DE L'EMPLOI DANS LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES DE 1973 A 1992

### 1 - DONNEES DE CADRAGE SUR L'EVOLUTION DU TRM

Comme dans la première partie de l'étude, l'analyse rétrospective des évolutions d'emplois dans le TRM sur les vingt dernières années se limite à celle du compte d'autrui. Le tableau ci-dessous propose un rapprochement de l'évolution de l'emploi de ce secteur avec quelques indicateurs et ratios issus de la même source statistique : l'EAE. Les données valorisées ont été converties en francs 1980.

**Indicateurs et ratios TRM**

	Trafics (tk)	Trafics (indice)	Produc- -tion (indice)	Emploi (milliers)	Nb d'entre- prises (milliers)	CA (Indice)	CA (F 80) /effectifs	Investisse- ments (F 80) /effectifs	VA (F 80) /effectifs
<b>1973</b>	<b>59.4</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>182.2</b>	<b>24.6</b>	<b>100</b>	<b>200.7</b>	<b>33.5</b>	<b>86.6</b>
<b>1978</b>	<b>61</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>206.2</b>	<b>27.5</b>	<b>217</b>	<b>215.3</b>	<b>25.7</b>	<b>87.9</b>
<b>1983</b>	<b>56.8</b>	<b>96</b>	<b>116</b>	<b>213.9</b>	<b>27.6</b>	<b>434</b>	<b>209.8</b>	<b>19.1</b>	<b>84.7</b>
<b>1988</b>	<b>77.7</b>	<b>131</b>	<b>159</b>	<b>264.9</b>	<b>34.5</b>	<b>696</b>	<b>213.5</b>	<b>22.3</b>	<b>85.4</b>
<b>1992</b>	<b>87.4</b>	<b>147</b>	<b>184</b>	<b>283.8</b>	<b>38.9</b>	<b>852</b>	<b>207.6</b>	<b>14.8</b>	<b>83.7</b>

*Source : EAE*

Sur les vingt dernières années, le tableau fait apparaître une augmentation continue des différents indicateurs, y compris de l'emploi. La seule exception en matière d'augmentation est celle des trafics. En revanche, si l'on considère les ratios CA/effectifs, investissements/effectifs et VA/effectifs, on observe des variations sur la période considérée.

On notera que le nombre d'entreprises de TRM s'est accru de 37% de 1973 à 1992. Cette croissance est toutefois variable selon la taille des entreprises. Ainsi elle est beaucoup plus importante pour les petites entreprises employant de 0 à 9 salariés (58%) que pour les grandes entreprises employant plus de 200 salariés (23,5%).

Néanmoins, la question se pose de savoir comment les entreprises de TRM ont pu maintenir une croissance de leur activité malgré la chute des trafics du début des années quatre-vingt ?

La réponse généralement apportée à cette question repose sur le fait "qu'il ne faut pas chercher à expliquer l'évolution de l'emploi uniquement par celle des trafics, mais plutôt par celle des volumes de production d'un "service complet" rendu par les

*entreprises de TRM (et de leurs auxiliaires), service dont la pure fonction transport n'est qu'un élément parmi tous les autres<sup>14</sup>.*

En effet, depuis 1974 les entreprises de production et de distribution ont pratiqué une gestion de leurs stocks en flux tendu, ce qui a engendré un important mouvement d'externalisation de certaines fonctions proches du transport (logistiques et stockage notamment). De telles évolutions ont également influé sur le conditionnement des produits qui dès la sortie de production apparaissent sous leur forme et emballage définitifs. La taille des lots est déterminée dès l'origine en fonction des besoins et de la capacité de stockage du client auquel ils sont destinés. La technique du "juste à temps" s'est développée pour alimenter les points de fabrication et de distribution. Les entreprises de transport ont donc dû s'adapter à cette nouvelle donne, notamment en développant leurs prestations logistiques.

Il faut ajouter que le transport routier a aussi bénéficié de l'augmentation régulière des échanges entre les pays européens.

Dans ce contexte, et malgré le ralentissement à plusieurs reprises de l'économie, les entreprises de transport ont augmenté leur productivité en :

- **se réorganisant techniquement** : utilisation de véhicules à plus fortes capacités et meilleurs taux de chargement, automatisation des tâches de manutention, informatisation des tâches administratives...
- **augmentant leur capacité organisationnelle** : développement de réseaux d'optimisation de la collecte du fret, organisation par produits, flexibilité dans la gestion du personnel, voire développement de la sous-traitance...

Ce sont ces évolutions, et leurs conséquences sur la structure de l'emploi et le contenu des métiers, que l'enquête dans quatre entreprises de TRM s'est essayée à repérer.

Le recueil de ces données micro-économiques permet en le croisant avec les sources macro-économiques existantes, d'éclairer les évolutions sociales qu'a connues ce secteur au cours des vingt dernières années.

L'analyse est précédée de données de cadrage sur l'évolution du contexte économique du secteur (paragraphe 2) qui permettent de mieux situer l'histoire des entreprises enquêtées dans l'évolution globale du secteur.

## **2 - IMPACT DU CONTEXTE ECONOMIQUE GENERAL SUR L'EVOLUTION DU SECTEUR**

### ***Avant 1973***

Durant la seconde moitié des "30 glorieuses", et avant le premier choc pétrolier, le trafic routier de marchandises pour compte d'autrui a connu une période de croissance presque deux fois plus rapide que celle du PIB. Cette croissance s'est opérée au

---

<sup>14</sup>- in - *Perspectives de l'activité et de l'emploi dans les transports à l'horizon 2000*, rapport au Ministère de l'Équipement, du logement, des Transports et de la Mer, M. Gaspard, janvier 1990.

détriment du compte propre. Durant cette période, la croissance du TRM est liée essentiellement à celle des branches industrielles fortes demandeuses de transports de marchandises, mais aussi à la modernisation rapide du TRM lui-même pour répondre à cette demande.

### ***Période 1974-1980***

La période suivante s'ouvre par le premier choc pétrolier et le ralentissement de la croissance. Cette stagnation de la production engendre une chute consécutive des trafics, dont la croissance reprend dès 1976 pour le TRM pour compte d'autrui.

### ***Période 1980-1984***

Après le second choc pétrolier, et jusqu'en 1984, la production et la consommation de produits industriels stagnent, les échanges extérieurs ralentissent, les trafics régressent à nouveau (-4% par an).

### ***Période 1984-1988***

Cette nouvelle période est essentiellement marquée par une reprise mondiale qui s'accélère dans le contexte de la baisse du dollar et du contre-choc pétrolier. Cette reprise engendre alors une accélération du commerce extérieur, une forte reprise de l'investissement, une croissance rapide de la production et de la consommation de produits industriels, et entraîne une reprise fulgurante des trafics qui culmine en 1988-89. Le TRM rattrape intégralement le retard accumulé de 1979-1984.

### ***Période 1988-1992***

Au cours de cette période, des gains de productivité importants ont permis de diminuer les prix du transport, au profit des clients et au détriment de la rentabilité des transporteurs : la valeur ajoutée par personne baisse en F constants alors que la productivité physique des transports augmente. Les approvisionnements de nombreux secteurs industriels relèvent de plus en plus des techniques de "flux tendus", ce qui suppose une organisation qui minimise le temps d'attente des transporteurs. L'exacerbation de la concurrence conduit aussi au développement de la sous-traitance. En 1989, près de 80% des entreprises de TRM de plus de 5 salariés ont sous-traité des marchés, dont une partie de leur activité de traction, ce qui entraîne une hausse corrélative des petites entreprises de 0 à 5 salariés. Dans ce contexte d'augmentation de la pression concurrentielle, le non-respect des réglementations (temps de conduite, vitesse autorisée, surcharges) s'accroît également. A cet égard, la situation est jugée alarmante par tous les observateurs de la branche, et il faudra attendre novembre 1994 pour que soient engagées les premières mesures visant à mieux maîtriser les conditions de cette concurrence (signature de l'accord de branche sur la transparence, la rémunération et la diminution de la durée de service des conducteurs "grands routiers" qui est l'une des mesures prises dans le cadre du contrat de progrès).

### 3 - EVOLUTION DU CONTEXTE REGLEMENTAIRE

Dans les années soixante les capacités de transport en zone longue étaient très strictement réglementées par le système des licences et par une tarification spécifique, la Tarification Routière Obligatoire (TRO). Par ailleurs, transporteurs et commissionnaires étaient organisés au sein de structures corporatives dotées de prérogatives de puissance publique vis-à-vis de leurs adhérents comme le Comité National Routier (CNR) et le Comité National des Bureaux Régionaux de Fret (CNBRF).

A partir de 1963, le contexte réglementaire européen a fortement influé sur la libéralisation de cette réglementation : suppression de la TRO pour la zone courte en 1974...

Le TRM s'est aussi développé grâce à la délivrance de licences de location de longue durée et d'autorisations communautaires ou bilatérales contingentées de façon moins stricte que les licences.

En 1982, la loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) a modifié le contexte juridique dans le sens du désencadrement de la réglementation du transport routier. Cette évolution s'est traduite par la disparition progressive, à partir de 1987, du contingentement de la capacité de transport.

L'abolition définitive de la TRO, remplacée par un simple tarif de référence, date du 1er janvier 1989, et fait suite à l'ordonnance de 1986 sur la liberté des prix et de la concurrence. Le CNBRF n'a pas pu résister à la concurrence des bourses de fret privées et a cessé ses activités fin 1991.

Le décret de mars 1986 a institué un nouveau régime d'autorisation de transport en lieu et place des licences. Ces autorisations sont attribuées aux entreprises, et non plus aux véhicules, à partir de critères économiques. Elles ont contribué au décontingement de la zone longue.

#### Licences et autorisations détenues dans l'année

Licences et autorisations	1974	1984	1992	1992/1974
Classe A	7 137	13 270	46 175	+ 547 %
Classe B	12 731	15 526	20 763	+ 63 %
Classe C	3 894	6 767	8 516	+ 119 %
Total	23 762	35 563	74 454	+ 213 %
Total en équivalent classe A	14 476	22 725	58 474	+ 304 %

Au cours de la même période, le poids et les dimensions des camions et de leurs remorques se sont accrus : le poids maximum des ensembles articulés a été porté de 35 à 40 tonnes, et la longueur des semi-remorques est passée de 12,50 mètres à 13,60 mètres, permettant ainsi de charger trente-trois palettes. Ces évolutions n'ont pas été sans conséquence sur les investissements des entreprises.

### 4 - EVOLUTION DES COUTS ET DES CONDITIONS D'EXPLOITATION

Il est rare de pouvoir disposer d'une source statistique homogène sur les coûts et conditions d'exploitation d'un secteur sur une période de vingt ans. C'est pourtant ce

que permet l'enquête annuelle menée par la Direction des Transports Terrestres sur l'évolution des conditions d'exploitation et du prix de revient du transport public de marchandises à grande distance<sup>15</sup>. Cette rétrospective porte uniquement sur le transport de marchandises générales. L'échantillon de véhicules étudiés est passé de 300 à près de 3 000 sur les vingt années considérées.

### *Evolution des prix de revient*

Le coût au véhicule/kilomètre a été multiplié par trois entre 1973 et 1992. Le coût du transport routier est sensible au variation du prix du carburant, mais le tableau ci-après montre que les autres déterminants sont aussi, sinon plus, importants puisque les indices avec et sans carburant évoluent pratiquement de la même manière.

#### Coût au véhicule/km

	1973	1978	1983	1988	1992
Avec carburant en francs courants	1.9211	3.2819	5.5447	5.8033	6.0199
Avec carburants en francs constants (1980)	3.9803	4.20249	4.0604	3.3567	3.1143
Indice avec carburant	100	170.8	288.6	302.1	313.4
Indice sans carburant	100	167.5	266.9	307.3	320.4

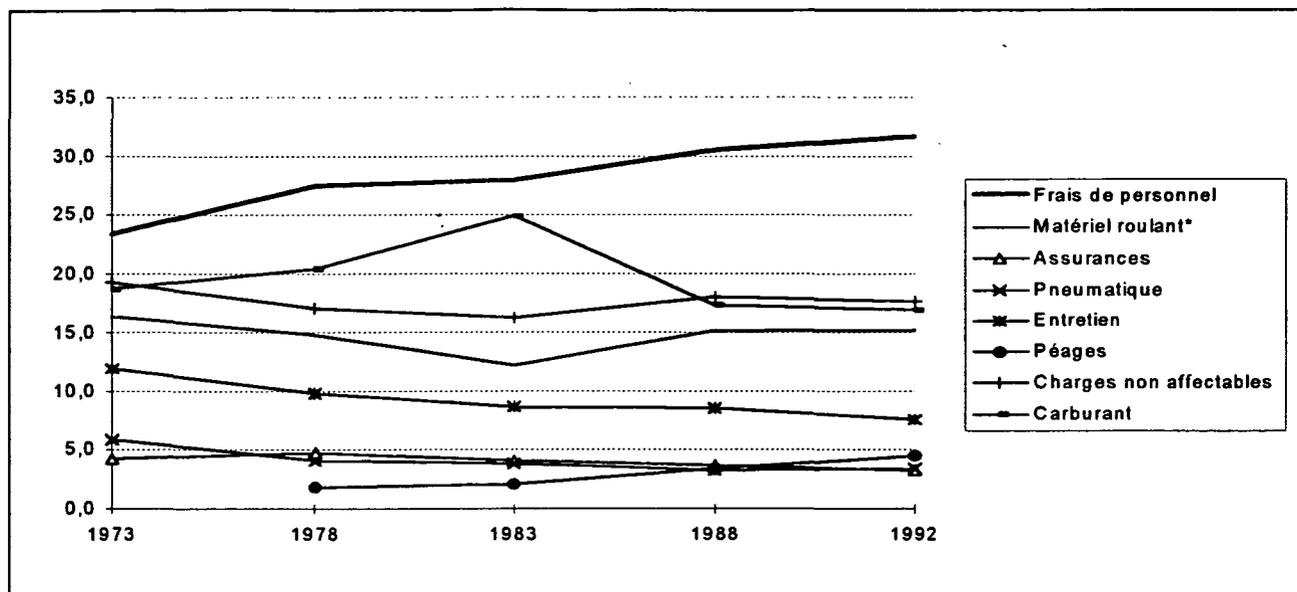
### *Evolution des principaux postes de dépenses*

Le tableau et le graphe ci-après permettent de suivre la répartition en pourcentage des dépenses d'exploitation de 1973 à 1992. Les frais de personnel, les coûts du matériel de conduite et le carburant sont les principaux postes, et les plus sensibles, des charges d'exploitation des entreprises de TRM.

Répartition en % des dépenses d'exploitation	1973	1978	1983	1988	1992	73/92
Frais de personnel de conduite	23,4	27,4	28,0	30,5	31,6	+35 %
Matériel roulant*	16,4	14,8	12,2	15,2	15,2	-7 %
Assurances	4,2	4,8	4,1	3,7	3,3	-21 %
Pneumatiques	5,9	4,1	3,8	3,3	3,3	-44 %
Entretien	11,9	9,8	8,7	8,6	7,5	-37 %
Péages		1,9	2,1	3,3	4,5	
Charges non affectables	19,4	17,0	16,3	18,1	17,7	-9 %
Carburant	18,8	20,4	24,9	17,4	17,0	-9.5 %
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

\*Tracteurs+semi-remorques

<sup>15</sup> - Conditions d'exploitation et prix de revient dans les transports routiers de marchandises générales à longue distance, rétrospective 1973-1992 : vingt ans d'enquête sur les prix de revient, La Note d'Information de la DTT n°135, septembre 1994.



### Frais de personnel

Le poste frais de personnel a été dans l'enquête de la DTT l'un des postes les mieux observés sur la longue durée. Outre l'évolution globale qui figure ci-dessus, on dispose également d'une décomposition de ces frais par conducteur.

Le poids des frais de personnel de conduite (salaires, charges sociales et frais de route) n'a pas cessé de croître et de se maintenir en première position des postes de charges. En 1992, ils représentent près d'un tiers des charges d'exploitation.

On notera cependant que ce n'est pas l'augmentation du revenu mensuel<sup>16</sup> des conducteurs, soit 4% sur les vingt années considérées, qui est la cause de cette augmentation.

Cette augmentation, et cela n'a rien de spécifique au TRM, est essentiellement due aux charges sociales, il s'agit ici de la part patronale, qui augmente de 23%. A cet égard, l'analyse de ce poste faite dans le cadre de l'enquête par la DTT montre que : *"depuis 1982 le revenu moyen des conducteurs observés dans les enquêtes, est inférieur au plafond de la sécurité sociale. Le nombre réduit de chauffeurs au revenu supérieur à ce plafond diminue chaque année du fait de la divergence entre la hausse des salaires et celle du plafond de la SS. Cette différence de croissance augmente en volume le poids des charges de l'entreprise"*.

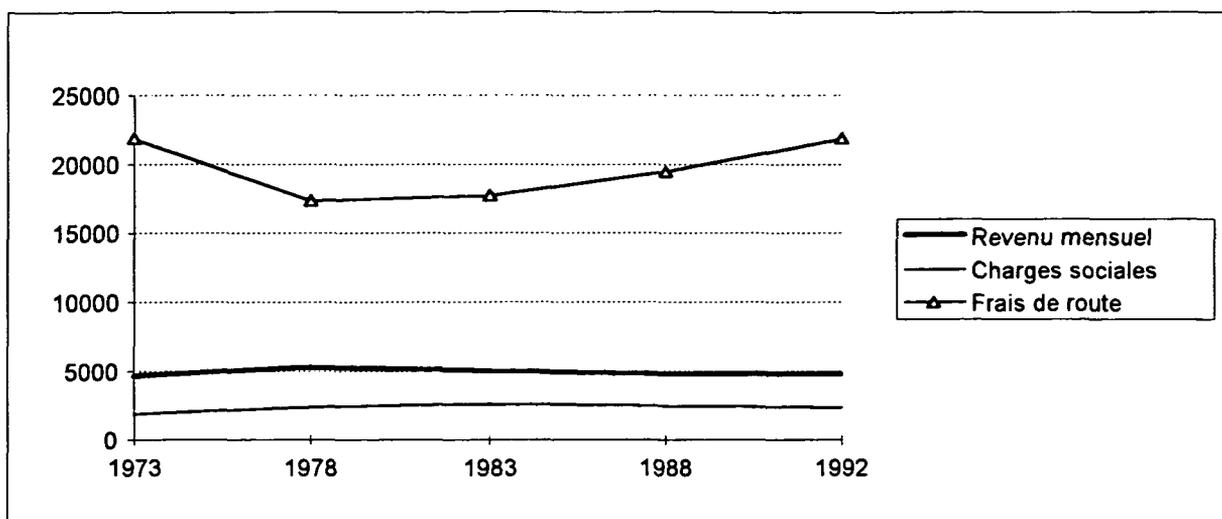
Les frais de route qui recouvrent les dépenses des chauffeurs en déplacement évoluent de manière contrastée entre 1973 et 1984, puis plus régulièrement de 1985 à 1992. On observe une certaine corrélation entre ces frais de route et celle des parcours annuels des conducteurs (cf. paragraphe suivant).

#### Frais de personnel par conducteur

	1973	1978	1983	1988	1992	73/92
Revenu mensuel	4611	5241	4983	4705	4798	+ 4 %
Charges sociales	1932	2358	2569	2438	2383	+ 23 %
Frais de route mensuel	1821	1446	1480	1622	1822	+0.1 %

En f. constants 1980

<sup>16</sup> - Le revenu mensuel comprend ici le salaire brut et les primes mensuelles et annuelles.



### Coût du matériel

Le tableau met en évidence la faible amplitude des variations exprimées en francs constants. L'amélioration de la qualité des matériels utilisés, ainsi que celle du réseau routier ont permis d'augmenter la durée du vie du matériel diminuant ainsi son taux de renouvellement, et ce malgré l'augmentation des kilométrages annuels par véhicule et par chauffeur. On notera aussi que l'augmentation du nombre de semi-remorques par tracteur a eu pour effet de ne pas trop augmenter ce kilométrage annuel et donc d'accroître la durée d'utilisation des tracteurs.

### Kilométrage moyen annuel

	1973	1978	1983	1988	1992
Par véhicule	107 760	105 454	10 2420	109 104	115 476
Indice 100 en 1973	100	97,9	95	101,2	107,2
Par conducteur	107 760	98462	95 380	102 688	109 791
Indice 100 en 1973	100	91,4	88,5	95,3	101,9

Source : enquête DTT

### Carburant

On notera qu'en 20 ans cette charge d'exploitation a diminué. Cette diminution peut être attribuée à plusieurs facteurs (amélioration technique, intervention de l'État en matière d'économies d'énergie, recherche permanente de la diminution des consommations par les entreprises...), mais aussi la formation des chauffeurs à la conduite économique.

Si l'on se réfère au tableau des charges d'exploitation l'ensemble des charges en francs constants a eu tendance à baisser au cours des vingt dernières années, à l'exception des dépenses de personnel. Pourtant au cours de cette même période, globalement le TRM zone longue (objet de l'enquête) et zone courte confondues a connu un accroissement de 63% de ces effectifs (cf. première partie). Il est vrai qu'il faut ici distinguer les sédentaires et les roulants, car pour les conducteurs salariés l'augmentation n'est que de 44%.

## 5 - EVOLUTION DES METIERS

Bien que le TRM présente depuis de nombreuses années des caractéristiques structurelles fortes et permanentes, les indicateurs classiques comme ceux qui figurent dans les paragraphes ci-dessus sont insuffisants pour expliquer les évolutions de la structure économique sur la longue durée. Il est ainsi fondamental de repérer les axes de développement stratégiques des entreprises pour mieux comprendre ces évolutions et pour appréhender leur impact sur les métiers.

En effet, au niveau des entreprises ces positionnements stratégiques influent sur le choix et la segmentation des activités, tout comme sur l'organisation du travail. Les conséquences de ces choix sont donc importantes pour comprendre l'évolution du contenu des métiers et des situations de travail des salariés du TRM.

L'ensemble des salariés du transport s'est adapté à de nouveaux systèmes de travail fondés sur l'optimisation des processus logistiques, à de nouvelles activités, à de nouveaux équipements, et la maîtrise du changement requiert de la part des entreprises une démarche de gestion des ressources humaines s'inscrivant dans une démarche globale de maîtrise du développement de l'entreprise. C'est cette démarche que nous avons essayé de repérer et de mieux comprendre à travers quatre analyses de cas menées dans des entreprises de TRM.

### *Les entreprises enquêtées*

Les quatre entreprises retenues offrent un panel de profils complémentaires tant au niveau de leurs activités, de la structure de leur personnel qu'à celui de leurs choix stratégiques, mais elles ont en commun d'avoir plus de vingt ans d'existence et une croissance qui s'est déroulée dans le cadre d'une structure juridique dont les évolutions sont facilement perceptibles.

Le tableau ci-dessous résume les activités de ces entreprises :

**Activités des entreprises retenues**

	E1	E2	E3	E4
Lots complets		X	X	X
Produits volumineux		X		X
Produits sous températures dirigées		X		
Produits vrac		X		X
Produits conditionnés		X	X	
Messagerie	X			X
Messagerie express	X			X

La croissance de l'entreprise E1 s'est construite sur une stratégie de positionnement sur le créneau de la messagerie. Sa politique d'exploitation repose sur la constitution d'un réseau maillé et efficace. Pour les tractions inter-régionales, l'entreprise travaille en grande partie avec des sous-traitants fidélisés qui possèdent leur propre tracteur, ce qui ne l'empêche pas de posséder un parc important en propre. Le choix des sous-traitants

est essentiellement fonction de leur implantation géographique. Cette entreprise, qui réalise plus de 40% de son chiffre d'affaires sur l'international, est également à la pointe des évolutions technologiques : télétransmission, EDI, codes barre,... et met un accent particulier sur la gestion des ressources humaines. Le personnel de conduite représente un tiers de l'effectif (plus de 2 000 salariés), ce qui s'explique par le recours au tractionnariat.

L'entreprise E2 est un grand groupe européen de prestations logistiques. Ce transporteur de lots complets a considérablement développé ces prestations logistiques : gestion des stocks, préparation de commandes... Le groupe est organisé par ce qu'il appelle lui-même des branches d'activité (produits conditionnés, produits volumineux, produits sous température dirigée, produits en vrac), chaque branche développant des prestations identiques de transport, de location de véhicules avec conducteur, d'entreposage et d'organisation logistique. Il évolue actuellement vers la mise en place d'organisation globale de la chaîne d'approvisionnement de ses clients. Les trois quarts de son chiffre d'affaires sont réalisés hors de France. Le parc est un des plus importants de France, et le personnel de conduite représente 75% de l'effectif du groupe (plus de 3 000 salariés).

L'entreprise E3 se situe dans la fourchette des entreprises de 3 à 400 salariés. La stratégie de développement mise en oeuvre par son fondateur, qui en est toujours le PDG, repose sur la recherche de créneaux originaux et ciblés exigeant un savoir faire spécifique. Cette stratégie a été guidée par le sentiment que face aux grands groupes de transport, il fallait rechercher des niches spécifiques, mais aussi conserver une certaine diversification. La sélection des produits à transporter s'est doublée d'une sélection des axes géographiques les plus rentables. Les conducteurs représentent 65% de l'effectif.

L'entreprise E4, rachetée il y a une dizaine d'années par un grand groupe, a un profil plus généraliste avec une activité très diversifiée à la fois de transport et de logistique : messagerie, express, course, charge complète, déménagement, location, entreposage, levage, emballage... Les évolutions techniques et commerciales qu'elle a connues activité par activité illustrent les mutations majeures qu'ont connues la plupart des entreprises moyennes similaires de dimension régionale : ses sites propres d'exploitation sont tous situés dans la même région. Au cours de ces dix dernières années ses effectifs sont restés stables. Les conducteurs représentent à peine 30% de l'effectif (environ 300).

Compte tenu de l'enjeu que représente depuis quelques années la diversification de leurs activités pour les entreprises de transport, il semble important de pouvoir également situer les prestations offertes par les quatre entreprises.

La typologie ci-dessous est empruntée à l'étude sur "*Le marché français de la logistique*"<sup>17</sup>. En effet, si le transport est la phase la plus connue et la plus largement externalisée de la chaîne logistique, la multiplication du nombre de fournisseurs en amont de sites de production et des sites de distribution en aval, le fractionnement des

<sup>17</sup> - Etude Osiris Conseil, Philippe Duong, Daniel Goudard, Nathalie Mattiuzzo, 1992.

commandes et des envois, l'allongement des distances et l'internationalisation des marchés ont contraint les entreprises de transport à diversifier leurs prestations.

Dans ce contexte, le tableau ci-dessous reflète bien cette diversification. Pour l'entreprise de messagerie (E1) la nécessité de transporter des charges inférieures à l'unité de transport a induit le développement d'une activité de transport sophistiquée incluant, entre autres, le stockage, le groupage et le dégroupage. Comme tous les messagers cette entreprise est donc devenue un prestataire logistique important.

Bien que les transporteurs de lots complets soient généralement des prestataires logistiques moins puissants que les messagers, le fait que le groupe E2 soit positionné sur le transport de marchandises qui exigent des procédures et des équipements spécifiques (sidérurgie, automobile, chimie, matériaux de construction...) implique une approche industrielle de la logistique qui s'oppose à une logistique plus généraliste.

Il en va de même de E3, qui bien que n'intervenant pas sur la logistique aval, offre une gamme de prestations logistiques complète sur l'amont, gamme par ailleurs assez caractéristique de toute entreprise se positionnant sur le segment de marché des transports spécialisés, notamment de produits non-emballés.

La variété des prestations proposées sur le marché régional du transport par E4 se traduit également par une forte présence sur la logistique aval, voire pour partie sur les opérations de fin de production industrielle (conditionnement et emballage).

#### Prestations offertes par les entreprises de TRM enquêtées

	E1	E2	E3	E4
Transport amont toutes zones				
Transport amont Europe	X	X		
Transport amont France	X	X		X
Stockage amont	X	X		
Gestion des stocks amont	X	X		
<i>Préparation des approvisionnements</i>				
<i>Mise sur chaîne</i>				
<i>Gestion des ordres de production</i>				
<i>Facturation amont</i>				
<i>Facturation aval</i>				
<i>Opérations de fin de production</i>				X
<i>Emballage, reconditionnement, étiquetage</i>	X	X	X	X
<i>Mise en service, merchandising</i>			X	X
<i>Préparation de la commande</i>	X	X	X	X
Gestion des stocks aval	X	X	X	X
Stockage	X	X	X	X
Distribution	X	X	X	X
Transport aval France	X	X	X	X
Transport aval Europe	X	X		X
Transports aval toutes zones	X	X		
Conseil expertise		X		

*en italique la zone de forte compétence logistique*

De par la diversité des prestations offertes les quatre entreprises retenues couvrent une large gamme de métiers. Cependant, il nous a été difficile d'appréhender l'évolution de ceux-ci sur la longue durée, les entreprises n'ayant pas elles-mêmes cette approche :

elles sont peu tournées vers leur passé et le personnel actuellement en charge de la gestion des ressources humaines n'est pas celui d'il y a dix ou vingt ans. Néanmoins, les paragraphes suivants sont la synthèse des informations recueillies tant sur les évolutions technologiques que sur leur impact éventuel sur les métiers.

### *Les principaux facteurs d'évolution*

Les principaux facteurs d'évolution qu'a connu le TRM depuis une vingtaine d'années sont essentiellement de deux ordres : la nature des prestations offertes aux chargeurs et les évolutions technologiques à proprement parler.

Comme le montre le paragraphe précédent, le transport donne de plus en plus lieu à des prestations de diverses natures. La traction † proprement parler ne constitue plus qu'une partie des prestations effectuées dans les quatre entreprises étudiées (cf. supra). Ce phénomène semble d'ailleurs s'être accéléré depuis le début des années quatre vingt. Il a permis aux entreprises enquêtées de développer leur clientèle, les a contraintes à accroître leur surface de stockage, à multiplier leurs implantations commerciales et à augmenter leur parc.

L'impact sur l'emploi de cette diversification est plus difficile à saisir. En ce qui concerne les entreprises étudiées, qui se situent toutes dans la tranche des entreprises de plus de 200 salariés<sup>18</sup>, leur effectif s'est pour trois d'entre elles considérablement accru au cours des vingt dernières années (plus de 150%), et pour la quatrième s'est maintenu. Mais cette croissance est aussi le fait de la création de nouvelles agences ou de rachat d'entreprises existantes. Par ailleurs, ces mêmes entreprises ont recours de façon plus ou moins importante à la sous-traitance (en 1994 : 50% pour E1, 20% pour E4, et 10% pour E2 et E3) ce qui permet de dire que l'impact de cette diversification ne saurait se mesurer sur les seuls effectifs des entreprises concernées. Cette sous-traitance peut par ailleurs être de nature diverse, et témoigner de stratégies entrepreneuriales différentes : recentrage sur le métier de producteur de transport (E2, E3 et E4) s'il s'agit de prestations diverses comme la réparation des véhicules... ou au contraire positionnement sur le métier d'organisateur de transport lorsque cette sous-traitance concerne essentiellement le tractionnariat (E1). Appréhender quantitativement plus finement cette évolution ne nous a toutefois pas été possible dans le cadre de la présente étude.

Parallèlement à la diversification des prestations, et dès le début des années soixante dix, les exigences des chargeurs se sont accrues : rationalisation de la distribution, pression à la baisse des délais de transport essentiellement due aux flux tendus, développement de la GMS... Ces exigences ont permis un développement important du marché de la messagerie. E1 et E4 se sont positionnées sur ce "nouveau" segment, l'une au niveau national et européen, l'autre au niveau régional et national.

---

<sup>18</sup> - Tranche comprenant en 1973 : 68 entreprises, et 84 en 1992 (EAE).

Délais, destinations desservies et contraintes dimensionnelles et de poids sont parmi les critères de différenciation des produits de la messagerie. Ces critères ont aussi permis aux entreprises, dont celles enquêtées, d'élaborer des stratégies commerciales plus ou moins offensives, qui ont contribué à renforcer la fonction commerciale au sein de E1 et E4.

Pour les quatre entreprises, de nouveaux outils de maîtrise des flux physiques et des flux d'information ont accompagné cette évolution de la nature des prestations, mais leur impact sur l'organisation du travail des entreprises diffère selon la nature des prestations offertes par les entreprises.

La généralisation des flux tendus chez la clientèle fait de la rapidité (et plus généralement de la capacité de réaction) un des critères de la "qualité" de la messagerie. Ces dernières années, de nouvelles technologies ont permis d'accroître considérablement ce délai de réaction. Le cas de l'entreprise E1 est représentatif de l'évolution des grandes étapes qu'a connues le traitement des flux d'informations qui accompagnent le colis dans une entreprise de messagerie :

- jusqu'en 1980, les flux physiques de déplacement des colis et le suivi des documents l'accompagnant avancent en parallèle : les flux physiques concernent essentiellement le travail de l'exploitant (du quai) ; les flux documentaires celui du personnel administratif. Les services administratifs requièrent alors beaucoup de main d'oeuvre : photocopies des documents, saisie des bordereaux la nuit par des opératrices de saisie... La documentation voyage avec le colis. Le service après vente (SAV) est créé : il s'occupe du retraçage des colis perdus ou mal identifiés.
- de 1980 à 1985, grâce au démarrage de la télétransmission, les informations arrivent avant le colis (édition à distance).
- à partir de 1985, grâce à l'EDI, les flux documentaires et les flux physiques de marchandises sont concomitants. La gestion se fait par code barres. Ce sont le chauffeur lorsqu'il enlève à quai, ou parfois l'agent de quai qui identifie le colis. On travaille alors en temps réel.

Cette nouvelle technologie diminue considérablement le travail du personnel administratif : suppression des postes de saisie des documents ; suppression de 80% du travail de retraçage des colis ; diminution du contentieux... Le SAV devient un service commercial de contact avec la clientèle, qui évolue vers un Service de Suivi de la Qualité... Le travail des exploitants (quai et conduite) augmente, et dans ce cadre il est souvent évoqué un "enrichissement des tâches".

L'extension des applications informatiques concerne toutes les entreprises de transport. Le traitement informatique des flux d'informations qui accompagnent la marchandise alimente aussi des bases de données comptables ou statistiques, exploitées de manière différée et selon des périodicités très variables (au jour le jour, en fin de mois...) en vue de diverses applications :

- facturation et comptabilité client,
- statistiques relatives aux moyens de production, tels que le temps de parcours et autres ratios de productivité des conducteurs et des camions,
- suivi commercial des clientèles du point de vue qualité ou contentieux.

L'autre grand domaine d'application de l'informatique est l'organisation du transport à proprement parler. Combinant étroitement une organisation et un planning plutôt rigides des ressources techniques (camions, plates-formes) avec des prévisions de volume de trafic, le plan de transport est un outil stratégique essentiel du transporteur, et tout particulièrement dans les cas de la messagerie et de l'express (E1 et E4). L'informatisation de l'optimisation spatio-temporelle des moyens de production (trajets, horaires et fréquences entre différents points nodaux du réseau) a été doublée d'équipements de télécommunications permettant des liaisons directes par radio entre les camions et les centres d'exploitation (Itineris, RadioCom 2000...). Cette anticipation possible de l'information opérationnelle sur l'acheminement physique des marchandises permet ainsi une régulation anticipée des conséquences en aval de tout aléa survenu au cours de cet acheminement.

Cette informatisation des traitement des flux d'informations a également eu des répercussions sur la manutention à quai : le développement des étiquettes à code barres a permis la mise en place de chaînes automatisées de tri des colis. Dans beaucoup d'entreprises seuls échappent encore à cette automatisation certains objets encombrants ou fragiles, ou encore les palettes, toujours mues par des chariots élévateurs.

### *L'impact de ces évolutions sur le contenu des métiers*

Les entreprises enquêtées sont à la fois des "organisateur" et des "opérateurs" de transport de marchandises. Elles conjuguent cependant dans des proportions variables ces deux "métiers", tout comme le montre le tableau de la répartition des prestations offertes (cf. supra). Leurs organisations internes sont donc différentes, et varient dans le temps en fonction de leur croissance et de leurs activités, ce qui n'est pas sans incidence sur la structure des emplois qui diffère selon le "métier" dominant des entreprises.

En effet, si dans tous les cas de figure le nombre d'ouvriers est très largement supérieur aux autres catégories, on peut néanmoins dire que les quatre entreprises peuvent être regroupées selon deux structures types de population :

- un premier qui regroupe les entreprises où les conducteurs, qui appartiennent à la catégorie ouvrier, représentent respectivement 70 et 80% des effectifs et où cadres et agents de maîtrise, tout comme les employés, représentent environ 10 % des effectifs (E2 et E3) ;
- un second où les effectifs se répartissent par quart entre les conducteurs, les ouvriers sédentaires, les employés et agents de maîtrise et cadres (E1 et E4).

On notera que pour les entreprises où elle a pu être observée sur la longue durée cette structure est dans le temps relativement stable.

En ce qui concerne l'organisation interne des entreprises, dans tous les cas plusieurs logiques se chevauchent : une organisation par branche et/ou produits (messagerie, express, lots complets,...) et prestations offertes ; une organisation par secteur géographique (régionale, nationale et internationale) ; une organisation spécifique pour le siège, une autre pour les agences, voire pour le siège et les filiales.

La recherche d'une approche transversale des informations recueillies, même portant sur un aussi petit nombre d'entreprises, n'est donc pas sans poser de problèmes. Pour mieux approcher les évolutions de ces vingt dernières années, les métiers semblent toutefois pouvoir être regroupés autour de trois grandes fonctionnalités : les métiers centraux (ou administratifs), les métiers commerciaux et les métiers de l'exploitation.

Par ailleurs, l'enquête montre qu'il est difficile de repérer les métiers qui ont disparu et les "nouveaux métiers". Comme dans bien d'autres branches professionnelles, ce ne sont pas les appellations des métiers qui ont changé mais leur contenu.

### **Les métiers administratifs**

L'informatisation de bout en bout de la chaîne des opérations techniques et commerciales de transport a bouleversé l'ensemble des métiers administratifs liés à la gestion comptable et financière et plus généralement ceux relevant des services généraux de l'entreprise. Certains métiers ont quasiment disparu : tels les anciens taxateurs et facturiers établissant il y a 20 ans encore à la main les bordereaux, les relevés de compte par client, etc. Aujourd'hui, les données informatisées de base propres à chaque "position" alimentent directement les services comptables. Les gestionnaires disposent similairement de tableaux de bord permettant par exemple le suivi quotidien du chiffre d'affaires (qui peut être comparé à celui du jour équivalent de l'année précédente) ou le suivi mensuel de la marge dégagée. Depuis une bonne dizaine d'années les contrôleurs de gestion ont fait leur apparition dans les entreprises de transport.

Ces évolutions ont d'ores et déjà entraîné la suppression d'un certain nombre d'emplois tels que ceux qui étaient liés à la saisie de la documentation, au retraçage (suivi des colis), au contentieux... Cette diminution s'est opérée par un basculement, grâce aux nouvelles technologies (code barres...), de ces tâches sur les exploitants (manutention et conduite). Il est à prévoir que cette tendance se prolonge dans les années à venir. Les emplois administratifs, donc essentiellement ceux du siège des entreprises, devraient être moins nombreux et plus qualifiés.

La fonction gestion du personnel a connu elle aussi une mutation sensible, non seulement du fait de l'informatisation des tâches classiques d'administration du personnel (paye...), mais encore en accompagnant l'évolution des métiers et des compétences (commerciaux, personnel de quai, personnel de conduite) par des politiques de recrutement ou de formation plus sélectives ou ciblées qu'elle ne l'étaient naguère. Un tel renouveau de la fonction personnel a motivé la création dans trois

entreprises sur les quatre enquêtées d'une direction des ressources humaines confiée à un, voire plusieurs cadres spécialistes venus de l'extérieur.

En ce qui concerne plus spécifiquement les conducteurs, la réglementation évolutive et complexe du travail les concernant constitue un champ de préoccupation de plus en plus important, l'entreprise entendant faire souvent de son respect réglementaire, tant au plan humain que technique, un attribut de son image de marque. La population de conducteurs, qui dans certaines des entreprises enquêtées représente rappelons-le plus de 70% de l'effectif total, demeure cependant une population sensible, difficile à recruter et dont le turn-over est important. Dans les quatre entreprises, des moniteurs de conduite ont été recrutés pour appuyer la DRH dans la mise en oeuvre de la politique de recrutement et de formation spécifiquement définie pour les conducteurs de l'entreprise. Ces politiques de formation "maison" s'appuient par ailleurs sur une collaboration étroite avec les organismes de formation de la profession (AFT, Promotrans).

### **Les métiers commerciaux**

Il y a 20 ans, quand la TRO limitait le jeu de la concurrence, les chargeurs s'en remettaient volontiers, et assez passivement, à tel transporteur, dont le comptable pouvait assurer les tâches commerciales minimales requises. Aujourd'hui, dans le récent contexte de libéralisation des tarifs (1989 pour l'ensemble des zones), les chargeurs font jouer la concurrence entre transporteurs. Il y a donc une bonne dizaine d'années que de véritables commerciaux jouent un rôle actif de prospection par segment de marché ou secteur géographique, en quête permanente d'informations pour ajuster leur offre aux attentes et besoins de chaque client. Marketing, publicité et relations publiques ont également fait leur apparition dans la plupart des grandes entreprises de transport.

Cependant, il semble qu'il y ait une interpénétration croissante des métiers commerciaux et des métiers de l'exploitation, et ce tout particulièrement dans les agences où les effectifs moins nombreux que ceux des sièges induisent une plus grande polyvalence. Ainsi, le directeur de l'agence est-il bien souvent responsable d'exploitation du fret tout en prospectant la clientèle, fixant les tarifs, et animant son équipe. Dans ce même contexte, l'agent d'exploitation organise les tournées et assure le suivi du contact avec la clientèle. Les fonctions commerciales pures se trouvent donc plus souvent au niveau des sièges des entreprises.

Par ailleurs, la compétitivité entre transporteurs s'appréciant de plus en plus par la qualité reconnue de leurs prestations, de nombreux transporteurs, dont ceux de notre échantillon, se sont engagés dans des démarches d'assurance qualité (ISO 9 002...) qui sont parties intégrantes de leur marketing auprès de leur clientèle. Ces démarches contribuent donc elles aussi à renforcer les liens existants entre les métiers de l'exploitation et ceux de la commercialisation.

## Les métiers de l'exploitation

La diversification des prestations des entreprises de transport conjuguée à la nécessité de maîtriser, en temps réel, les flux d'informations et les flux physiques de marchandises ont mis la logistique au coeur des compétences de l'entreprise de transport. Le gestionnaire d'entrepôt d'il y a une vingtaine d'années est ainsi devenu un logisticien, parfois sans le savoir. En effet, si l'on parle beaucoup de logistique à l'extérieur des entreprises de transport, on en parle peu à l'intérieur tant celle-ci est inhérente au métier même de transporteur. Si l'on excepte la maintenance/entretien des véhicules, les métiers de l'exploitation - manutention, magasinage, conduite - font désormais tous appel à ces compétences logistiques et aux nouvelles technologies qui en ont accompagné le développement.

La maîtrise de ces nouvelles technologies a induit une élévation des compétences qui contribue parfois à une requalification et à un déplacement de certaines tâches. A titre d'exemple l'organisation des tournées autrefois confiée au "piqueur de quai" (qui a disparu), aujourd'hui informatisée, est confiée au chef d'exploitation qui en assure l'organisation mais surtout la régulation. En effet, les délicates tâches d'ajustement ultime du plan de transport (du type jour J pour J+1 ou le jour même) nécessitent des capacités d'initiative synonymes d'expérience accumulée de tous types d'aléas et incidents.

### *Manutention/magasinage*

Dans les entreprises enquêtées, à la population traditionnelle des agents de quai, sont venus s'ajouter de nouveaux métiers plus qualifiés comme ceux d'opérateurs et de dépanneurs de chaîne. Le chef de quai (ex-brigadier) a connu lui aussi une importante évolution de son métier. Aujourd'hui, il contrôle tout ce qui se passe sur le quai, organise les équipes de chargement et déchargement, suit les litiges (colis, dévoyé, casse...), et les objectifs qui lui sont assignés sont différents d'hier, "ce n'est plus le quai net, mais bien la bonne identification de tout colis chargé".

L'automatisation accrue des manutentions à quai, en entrepôts ou sur les plates-formes d'éclatement et la normalisation des unités d'emballages ont rendu le travail des hommes de quai moins physique. L'image de leur métier a été valorisée par l'importance amplifiée des tâches de pointage (colis présent/absent, détection éventuelle des erreurs de saisie...), cependant les rythmes de travail demeurent particuliers (souvent 2x8, parfois 3x8), les rémunérations faibles et les espoirs de promotion restreints. Comme les conducteurs, cette population, essentiellement ouvrière, demeure une population sensible, difficile à faire évoluer vers un meilleur niveau technique.

### *Conduite de véhicules*

L'identité professionnelle des conducteurs de poids lourds est-elle menacée par une banalisation des compétences et une perte d'autonomie, ou au contraire les conducteurs

sont-ils devenus des opérateurs de transport polyvalents utilisateurs actifs de nouvelles technologies ?

Qu'ils soient affectés aux acheminements entre plates-formes ou aux tournées finales, dans les entreprises enquêtées, pour les conducteurs, les traditionnelles tâches d'interface administratives et commerciales (contrôle de conformité entre colis embarqués et bordereaux de livraison tant au départ qu'à l'arrivée, émargement des récÈpissés, édition d'avis de passage, éventuels encaissements, etc) s'intègrent avec plus de rigueur dans toutes les procédures opérationnelles alimentant la chaîne informationnelle. De même, les tâches de conduite et leurs aléas éventuels sont mieux suivis et contrôlés. En outre, les objectifs assignés aux conducteurs font l'objet de procédures désormais codifiées et écrites (Manuel du conducteur...), voire de formations spécifiques (cf. supra).

Cependant, l'incertitude demeure sur la place que pourraient tenir dans l'avenir les conducteurs au sein même de cette fonction d'exploitation. Le métier sera-t-il recentré sur la conduite, ou verra-t-on le conducteur passer tous les colis au code barres, charger son camion, organiser sa tournée, placer lui-même la marchandise sur les rayons, et encaisser le paiement de sa livraison ? Il semble qu'il n'y ait pas une réponse unique à cette question, mais que chaque entreprise en fonction de son activité et de sa stratégie soit amenée à y apporter sa propre réponse. Ainsi parmi les entreprises enquêtées les choix divergent : certaines ont "recentré les conducteurs sur leur métier : la conduite", pour d'autres "l'aptitude à la conduite à proprement parler est en passe de devenir une parmi beaucoup d'autres compétences requises". Les avis sont en revanche unanimes pour dire que "face à la législation sociale à laquelle plus personne ne pourra échapper dans les années à venir, il y aura globalement dans la profession un bouleversement des mentalités et de nouvelles façons d'exploiter".

### *Maintenance des véhicules*

Les tâches de maintenance du parc ont été largement allégées : un simple atelier assure les tâches d'entretien courant et quelques réparations mécaniques légères. Gros entretien ou lourdes réparations sont sous-traitées. L'informatisation du suivi opérationnel des camions (parcours kilométriques effectués), processus impliquant en amont le chauffeur titulaire en règle générale de son véhicule, permet le déclenchement automatique des tâches d'entretien préventif ou de contrôle technique.

Les principaux facteurs d'évolution des emplois repérés dans les entreprises enquêtées reposent tout autant sur l'intégration de nouvelles technologies que sur de nouveaux comportements induits par un contexte de concurrence accru dans lequel la qualité des prestations demeure le meilleur gage d'une fidélisation de la clientèle. De ce fait, le développement de l'entreprise, voire sa survie, passe par l'intégration dans ses objectifs généraux d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines. Des efforts ont déjà été accomplis dans ce domaine mais certaines populations demeurent fragiles : c'est le cas aujourd'hui du personnel de conduite et du personnel de quai, se pourrait

être demain celui du personnel administratif non cadre. Des incertitudes demeurent également sur les évolutions possibles de la structure des effectifs caractérisée aujourd'hui par l'importance des effectifs ouvriers et employés, et la faiblesse des effectifs agents de maîtrise et cadres. Rappelons aussi que le TRM est le mode de transport où la structure des effectifs par diplôme fait apparaître le plus fort pourcentage de salariés n'ayant aucun diplôme (45,7%) et le plus faible pourcentage de salariés ayant un diplôme de niveau Bac+ (3,9%).

## CHAPITRE 5 - EVOLUTION QUALITATIVE DE L'EMPLOI DANS LE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

Les entreprises de transport routier de voyageurs se positionnent sur plusieurs types de marchés, très différents autant par les modalités d'accès et d'intervention dans ces marchés que par leur rythme de développement tendanciel relatif. Chacune des activités développées obéit à des critères de gestion distincts, influant très directement sur les politiques du personnel et le contenu des métiers afférents. On peut distinguer ainsi les activités suivantes :

- les transports réguliers interurbains
- les transports réguliers urbains
- les transports scolaires
- les transports de personnel
- les transports occasionnels ou touristiques (tous les transports de groupes à la demande).

Si plus d'une centaine d'entreprises sont essentiellement spécialisées dans le transport urbain, les autres entreprises conjuguent en général de manière variable les 4 autres, les transports interurbains et scolaires constituant souvent les activités de base.

### 1 - LES EVOLUTIONS DU TISSU DES ENTREPRISES

Si les EAE ne distinguent justement que deux types d'entreprises, *entreprises de transports routiers* ou *de transports urbains* selon leur activité dominante, on notera en ce qui concerne leur nombre (entreprises de plus de 6 salariés) :

- une progression constante des premières, doublant quasiment sur 20 ans (de 865 en 1973 à 1514 en 1992),
- une diminution des secondes durant les années 70 (de 174 en 1973 à 105 en 1981), suivie d'une rapide progression (173 en 1992), seules les entreprises à fort effectif (plus de 200) connaissant durant cette double décennie une croissance régulière (de 26 à 40).

Dans les deux cas, on peut y lire l'enjeu croissant qu'ont constitué les politiques de transport public notamment en matière de déplacements domicile-travail, qu'il s'agisse des déplacements urbains, périurbains ou locaux, alors que la concurrence des transports particuliers trouvait des limites en raison des phénomènes de congestion croissante de la voirie urbaine ou, à un moindre degré, des réseaux routiers.

Dans des proportions comparables, les deux secteurs ont été créateurs d'emplois durant la période 1973-1992, soit + 40 % dans l'urbain et + 23 % dans l'interurbain.

La proportion plutôt stationnaire des effectifs roulants au sein de l'ensemble du personnel, oscillant entre 60 % et 66 %, confirme un mode de croissance typique,

opérant plutôt par (dé-)multiplication des entreprises plutôt que par croissance interne (extension géographique de leurs périmètres d'activité avec éventuelle rationalisation des emplois). Ces marchés sont en effet dominés par des logiques de contrats pluri-annuels conclus avec des collectivités territoriales (des communes aux départements, via les nombreuses structures intermédiaires, communautés, districts urbains, syndicats intercommunaux, etc), imposant souvent leur périmètre administratif d'intervention et de compétence à celui, juridique et économique, de l'opérateur exploitant.

Cette prolifération des entreprises de TRV ne signifie pas pour autant un renforcement des PME familiales et de l'artisanat, de ce tissu originel constitué dès l'entre-deux-guerres et toujours bien consistant encore aujourd'hui. Certes, la faiblesse des capitaux à mobiliser pour accéder au marché longtemps protégé de l'interurbain, puis pour exploiter quelques lignes régulières en général subventionnées, a toujours facilité la reproduction d'un tel tissu d'entreprises familiales "rentières" de leurs lignes. Mais les dernières décennies ont vu la constitution ou le renforcement de grands groupes de dimension nationale, adoptant une stratégie de croissance externe par rachat d'entreprises combinant très souvent l'élargissement de leur implantation territoriale à la diversification de leur activité spécialisée originelle : une telle stratégie assure en effet une pénétration immédiate sur un marché réputé plutôt fermé aux "outsiders" étrangers au territoire local, par la reprise du fonds de commerce en place, ainsi que par la préservation, quelque temps, de l'enseigne "locale" rachetée.

La dynamique "impérialiste" de ces grands groupes a ainsi contribué à modifier la structure capitalistique d'ensemble des entreprises de TRV, de plus en plus concentrée aux sommets, le rachat d'un groupe entier à vocation régionale, voire nationale, par un autre étant l'une des modalités privilégiées de leur stratégie de développement. Ainsi, par exemple :

- Transdev, détenant la filiale Transcet (transports urbains, ex-département Transports de la Scet) a racheté Trec-Progecar (transports interurbains) en 1988,
- la Cgea a racheté la Cgfte en 1988, la Cfta, les groupes Gallienne et Gagneraud,
- Via-Gti a racheté Transexel (transports urbains) en 1982 et la Citram (transports interurbains) en 1989,
- le groupe Sceta a racheté les Tto (interurbains) en 1989.

Plusieurs de ces grands groupes relèvent de puissants actionnaires, privés ou publics :

- la Cgea, de la Compagnie générale des Eaux,
- Via-Gti, de la Compagnie de Navigation mixte,
- Sceta, de la Sncf,
- Transdev, de la Caisse des Dépôts et Consignations via sa filiale C3D.

Ce mouvement s'est accompagné d'une restructuration du porte-feuille d'activités des grands groupes :

- d'une part, délaissant certaines activités (agences de voyages, tourisme) trop éloignées de leur métier de base, désormais mis en avant, de transporteur public, ou d'autres activités devenues obsolètes et peu rentables (messageries en milieu rural),
- d'autre part, renonçant par contre à leur spécialisation originelle sur l'un des deux marchés, de l'urbain ou de l'interurbain, se positionnant même sur le

marché des liaisons express inter-métropoles ou internationales par le biais de réseaux organisés en GIE associant quelques PME : citons France-Lignes (Via-Gti, Cgea), ou Convergence (Cariane, Transdev, Verney).

Si, stimulées par le haut, les entreprises familiales ont du tenir compte dans leur gestion de cette concurrence nouvelle, où l'appartenance à un grand groupe peut faire figure de label de modernité et de sérieux, le marché du TRV tend à une bipolarisation accrue des entreprises et structures, groupes nationaux d'une part, ramifiés en filiales régionales ou locales, tissu de PME et artisans locaux d'autre part. Dans tous les cas, l'autonomie forte de gestion des filiales et centres d'exploitation locaux est considérée comme la garantie de services de transport "familiers", de proximité, sachant respecter et mettre en valeur l'identité de chaque collectivité commanditaire de ces services.

## 2 - LES SERVICES REGULIERS PUBLICS DE TRANSPORTS ROUTIERS

Qu'ils soient urbains ou non, le marché de ces services a connu deux évolutions majeures concernant ses règles du jeu :

- la Loi du 30 décembre 1982 a uniformisé les procédures de planification, coordination et organisation contractuelle des services routiers de transport : les services réguliers publics non urbains, inscrits dans un plan départemental ou régional établi par le conseil général ou régional, sont assurés par des entreprises régies par des conventions à durée déterminée ; il en est de même s'agissant des services de transports urbains, soumis à l'autorité organisatrice en charge du périmètre arrêté de transports urbains,
- la loi du 29 janvier 1993, dite "loi Sapin", relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, soumet les délégations de service public des collectivités et toutes autres personnes morales de droit public à une procédure de publicité et de mise en concurrence ouverte lors du renouvellement des contrats passés avec les diverses autorités organisatrices : les opérateurs de transports publics sont ainsi directement concernés.

Désormais le transporteur bénéficiaire d'un tel contrat sait qu'il sera jugé à son échéance sur le niveau qualitatif de ses prestations passées, confronté à l'offre de concurrents pouvant faire valoir par exemple a priori un meilleur rapport coût/qualité pour une même offre de transport répondant à un même cahier des charges.

Amplifiée sous l'effet de cette dernière loi, il en est résulté depuis peu, en général, au sein des entreprises concernées, une intensification de la politique commerciale : écoute et présence commerciales, cela auprès tant des nouveaux "clients" (les anciens "usagers") à conserver ou à attirer, que des élus décideurs (conseillers généraux, maires, etc) à séduire.

Si divers critères du service public (continuité, équité) régissent toujours cette activité, celui de la mutabilité (ou obligation de suivre les opportunités de progrès) s'est donc affirmé de plus en plus, concrétisé par le souci d'offrir aux voyageurs un service de

qualité à travers toutes les diverses opérations techniques et commerciales du transport : adaptation permanente des horaires et dessertes pour répondre à des besoins évolutifs, mise en place de nouveaux systèmes de billetterie (automates de vente et de contrôle), tarification simplifiée et/ou coordonnée avec celle des autres transporteurs locaux, interconnexion de leurs réseaux (rail/route, urbain/péri-urbain/inter-urbain), etc.

#### *a) Les services réguliers de transports interurbains*

Si ce marché a longtemps connu une érosion due à l'explosion des déplacements en véhicules particuliers, résultant de l'équipement automobile des ménages, inversement, les phénomènes récents de "rurbanisation" et de congestion des accès urbains ont restauré toute son importance.

Les entreprises de TRV distinguent aisément plusieurs types de clientèles ou de segments de marché :

- une clientèle traditionnelle, de type rural, utilisant l'autocar de manière occasionnelle pour se rendre à la ville voisine (centres administratifs, marchés forains, grandes surfaces commerciales, etc). L'accès et le recours à l'automobile (encouragé par le développement périurbain des grands centres commerciaux et hypermarchés) ont très largement érodé ce marché, qui se limite de plus en plus à une clientèle du troisième âge, en partie toujours captive des transports publics,
- des clientèles régulières, du type salariés, lycéens et étudiants, attirées par une tarification économique de type forfaitaire (abonnements hebdomadaires, mensuels ou trimestriels selon les cas) et une desserte horaire ajustée à leurs besoins très particuliers.

Si le plan de transport de ces TRV est défini par l'autorité organisatrice, il revient toutefois aux exploitants de satisfaire tant aux clauses explicites de qualité de leurs cahiers des charges qu'aux attentes des voyageurs. Cette qualité recouvre de multiples aspects (horaires et trajets des autocars ajustés à la demande, confort, régularité, fiabilité, information et publicité sur les services offerts, aménagement et signalétique des points d'arrêt), inducteurs de surcoûts. Ainsi, les parcs d'autocars sont soumis à des critères d'âge maximum explicités dans le cahier des charges. Ainsi, pour assurer une certaine fiabilité, le centre d'exploitation devra disposer d'un autocar et d'un chauffeur en réserve.

C'est le domaine de la billetterie qui a enregistré en deux décennies une profonde mutation, facilitée par la promotion des tarifs d'abonnement :

- si, naguère, tous les billets étaient encore vendus à l'unité par le conducteur-receveur, le conducteur aujourd'hui ne vend plus que par exception des billets. Par contre, il doit exercer un contrôle à vue sur les divers titres de transport présentés par les voyageurs,

- s'il existe toujours des guichetiers dans les gares routières, la tendance récente a consisté en la création de points de vente disséminés le long du réseau et installés dans divers établissements commerciaux ou publics (tabacs, cafés, gares Sncf).

### ***b) Les transports réguliers urbains***

La croissance des populations urbaines et péri-urbaines conjuguée à la volonté des élus de désengorger leurs centres villes par des politiques volontaristes de dissuasion contre les excès du trafic automobile, une politique affirmée des pouvoirs publics plus favorable aux transports collectifs publics en raison notamment des nouveaux impératifs énergétiques et environnementaux, ont assuré à ce marché une pleine extension continue depuis ces deux dernières décennies. Alors que le nombre de voyageurs transportés en province avait connu une érosion continue durant la décennie 1963-1973, c'est précisément à partir de l'année 1974 (fin des "trente glorieuses") qu'il allait connaître une progression soutenue, quasi-doublement, durant les 15 années suivantes. On se référera à l'ouvrage de Ch. Lefèvre et J. M. Offner, *Les transports urbains en question* (Editions Celse, 1990), pour une présentation des "nouveaux défis" et des "réponses multiformes mais insuffisantes" que ce nouveau contexte allait ainsi stimuler.

Alors que le périmètre géographique d'organisation des transports urbains était plutôt croissant (communauté urbaine, district, Sivom, Sivu, etc), les contraintes économiques inhérentes à des exploitations déficitaires, toujours subventionnées par des ressources publiques limitées, ont stimulé des efforts de productivité tous azimuts. Par exemple :

- suppression générale des receveurs, avec transfert des tâches résiduelles de perception et de contrôle sur le conducteur.
- capacité croissante des bus (du bus standard au bus articulé, puis au mégabus), aux temps d'accès abrégés par des planchers bas et la multiplication des portes.
- recours à des logiciels spécifiques permettant la conception optimisée du graphichage et de l'habillage des services, autrement dit la meilleure mobilisation possible des véhicules et de leurs conducteurs, compte-tenu des contraintes réglementaires de durée de travail des agents et de l'offre de services garantie par le cahier des charges.

Mais aussi, pour neutraliser une image dégradée liée aux aléas et encombrements croissants de la circulation urbaine, une politique d'amélioration de la qualité de l'offre (en matière de vitesse commerciale et de régularité, impliquant donc une fluidité accrue des circulations) a pu être promue sur tous les réseaux grâce à l'avènement des *systèmes d'aide à l'exploitation* (SAE) aux multiples fonctions, complétant les éventuels mais vulnérables couloirs réservés : repérage périodique ou permanent en temps réel de la position des autobus, liaison permanente par radio-téléphone entre le PC et les conducteurs, permettant la régulation précise du trafic (injection de véhicules supplémentaires pour maintenir la fréquence, départ avancé ou retardé depuis les terminus, consignes de conduite durant le parcours, éventuels itinéraires de déviation)

ou des interventions plus rapides en cas de panne (transbordements), action sur les feux de croisement facilitant la circulation des bus, etc.

Mobilisés autour de ce critère essentiel de qualité aux yeux du voyageur qu'est la régularité, les fonctions et métiers afférents des PC se sont enrichis d'outils d'intervention efficaces.

De même, grâce aux nouvelles technologies, de nombreux types automatiques de *systèmes d'aide à l'information des voyageurs* (Sai) dans la rue, les stations ou à bord des autobus, ont vu le jour : distributeurs automatiques d'itinéraires en transport public du type Digiplan ou Situ, informations sur les temps d'attente réels aux arrêts (Infoplus), information à domicile ou sur bornes télématiques publiques sur l'offre de transports publics permettant de se rendre en certains endroits fréquentés de la ville (Autoplus), etc.

Ces multiples progrès ont été néanmoins accompagnés de phénomènes critiques récents, nuisant à l'image de marque des transports urbains, supportant de plein fouet les dysfonctions et pathologies sociales propres aux phénomènes d'exclusion et de marginalisation de certaines concentrations urbaines. Agressions de conducteurs ou de voyageurs, "braquages", vandalisme, fraude, etc, tous ces phénomènes récemment amplifiés ont contribué à créer autour des transports urbains un certain climat d'insécurité, d'une intensité souvent très contrastée d'une ligne à l'autre d'un même réseau. Les solutions de dissuasion par un contrôle confié à des brigades renforcées, les réponses purement technologiques (dispositifs d'alarme reliés directement à un commissariat voisin), ont dû être parfois récemment complétées par une "ré-humanisation" de l'autobus, avec la présence à bord d'un accompagnateur familier et rassurant, recruté souvent dans les milieux sociaux déviants qu'il s'agit d'appriivoiser.

En matière de billetterie, de compostage, les transports urbains ont connu les mêmes évolutions que dans les transports interurbains.

De plus en plus nombreux sont ainsi les capteurs embarqués transformant l'autobus en un système d'enregistrement permanent de données opérationnelles tant techniques :

- consommation des véhicules,
- comptage des kilométrages effectués par type de déplacement (en ligne, haut-le-pied, etc),
- temps de travail des conducteurs,

que commerciales :

- comptage des entrées et sorties
- lors du compostage, recueil des informations codées sur les titres de transport,

Tout cela permettant une connaissance améliorée tant des coûts d'exploitation que des pratiques des clientèles.

### 3 - LES TRANSPORTS SCOLAIRES

Régi par des contrats annuels passés avec le conseil général mais longtemps renouvelables par tacite reconduction, ce marché se caractérise par des appels d'offres

et adjudications par secteurs géographiques ("lots") où le facteur prix est essentiel à l'inverse des transports interurbains.

Les cahiers des charges étant moins exigeants sur le matériel, ce marché a toujours été très accessible à des artisans disposant d'un parc plus vétuste qu'il ne serait autorisé dans l'interurbain.

Lorsque cette activité est exploitée non par un artisan mais par une société, elle impose souvent une politique d'emploi des conducteurs ajustée au travail très intermittent quotidien qu'elle implique : contrats de travail à durée indéterminée mais à temps partiel. Une autre stratégie possible consiste à ajuster et renforcer l'offre sur les lignes régulières afin d'y rabattre au mieux une partie de ce trafic scolaire.

Deux types de population des conducteurs à temps partiel se côtoient :

- des conducteurs très attachés à ce temps partiel car occupés à d'autres activités stables durant les creux du service scolaire.
- des conducteurs dont c'est le premier et unique emploi : l'entreprise dispose ainsi d'une sorte de pépinière naturelle pour le recrutement plus sélectif de ses autres conducteurs à temps plein, plus qualifiés.

Les tâches simplifiées ou limitées des conducteurs :

- "conduire un car",
- pas de tâches de billetterie,
- de simples consignes de sécurité à respecter,

justifient en effet l'application des coefficients les plus bas de la grille des rémunérations.

Tant en termes d'image du transporteur que de métier, le transport scolaire fait ainsi figure traditionnellement de parent pauvre des transports réguliers interurbains. Mais l'imposition récente dans certains cahiers des charges d'une obligation de formation minimale (quelques heures par an consacrées au respect des normes légales, à la conduite routière, au contrôle et à l'entretien de véhicules) ou d'une limitation de l'âge maximum du parc, traduit une volonté de redorer le blason de ce type d'activité toujours importante et sensible auprès des parents et des élus locaux, notamment en termes d'exigences de sécurité, engageant pleinement la responsabilité du transporteur.

#### 4 - LES TRANSPORTS DE PERSONNEL

Cette activité traditionnelle, régie par des appels d'offre et des contrats de durée déterminée, a connu une profonde érosion, résultant de plusieurs phénomènes :

- motorisation croissante des salariés,
- gestion des employeurs plus facile par l'octroi de primes de transport au personnel, ainsi renvoyé à ses propres solutions en matière de déplacement.

Les exigences de confort et de sécurité, similaires à celles des lignes publiques régulières, les créneaux horaires particuliers liés aux migrations alternantes des travailleurs postés (du 2 x 8 au 5 x 8) facilitent la gestion commune en pool des cars et conducteurs affectés à ces deux activités.

## 5 - LES TRANSPORTS OCCASIONNELS ET TOURISTIQUES

Ce marché très particulier des transports a connu un développement régulier, bénéficiant du développement récent du monde associatif en particulier : déplacements d'équipes sportives et de leurs supporters, voyages scolaires, voyages touristiques organisés par les comités d'entreprise ou les clubs de troisième âge, etc, la demande est très variée depuis la sortie du week-end jusqu'au voyage touristique d'une dizaine de jours à l'étranger. On peut distinguer trois types de services :

- le grand tourisme : voyages à longue distance organisés en groupe ou à la place
- le réceptif : clientèles d'étrangers effectuant un séjour et des circuits en France
- l'excursion : voyages à la place, le plus souvent d'une journée, vers des hauts lieux touristiques.

Ce marché implique souvent des liens particuliers, parfois organiques, avec les agences de voyage et les tour operators ainsi qu'un parc de cars spécifiques "haut-de gamme", offrant un très grand confort à bord. Sur ce marché très concurrentiel, s'affrontent certains grands groupes de transporteurs polyvalents et de petits transporteurs couplant transports scolaires et touristiques.

La conception sur mesure de ces transports et des prestations afférentes, facilite une forte concurrence à base de prix négociés, marchandés, modulés par la notoriété locale acquise en matière de qualité et de sérieux offerts. La présence sur le marché implique la constitution d'une équipe d'agents commerciaux spécialisés :

- démarcheurs en contact régulier avec les clientèles potentielles ou acquises, chargés de visiter et de conseiller les responsables de groupes,
- assistants commerciaux réalisant les devis demandés, préparant les réservations d'hôtellerie et visites, établissant les programmes de voyage, réalisant les dossiers conducteurs, préparant la facturation et réglant ses litiges.

Le respect de la réglementation (temps de conduite et de repos) est considéré comme une nécessité absolue par les entreprises soucieuses de leur image de marque, mobilisant deux conducteurs si nécessaire pour assurer tel voyage au long cours, avec trajets de nuit.

A l'entreprise polyvalente, cette activité plutôt saisonnière offre une ressource d'appoint en conducteurs, réutilisables l'hiver en réserve sur les lignes régulières.

Les conducteurs spécialisés, astreints à une tenue correcte et à des aptitudes certaines en matière de communication et de sens des contacts humains, effectuent de multiples tâches très variées annexes à celle de la conduite proprement dite :

- repérage des itinéraires,
- accueil et information pratique des voyageurs,
- information touristique,
- manutention des bagages,
- contacts avec les prestataires et contrôle des prestations,

- pratique des formalités douanières, connaissances minimales des langues étrangères et familiarité avec les usages et réglementations propres aux pays étrangers traversés,
- gestion autonome des aléas de parcours,
- entretien courant, petit nettoyage des véhicules,
- entière responsabilité de la qualité globale de la prestation.

Si bien que ces conducteurs font traditionnellement figure de conducteurs "haut de gamme", les mieux payés de la profession, même si leur aura a décliné relativement par rapport à celle, rehaussée, des conducteurs sur lignes régulières, des "lignards". C'est un métier qui, par ses fortes servitudes de déplacements longs et éloignés du domicile, suppose un choix volontaire.

## 6 - L'ORGANISATION GENERALE D'UNE GRANDE ENTREPRISE POLYVALENTE ET SES METIERS

Nous avons retenu de décrire les évolutions caractéristiques qu'a connues une entreprise polyvalente de transports de personnes, conjuguant toutes les activités précédemment énumérées, y compris en charge de services de transports péri-urbains affrétés par l'exploitant urbain titulaire. Il est en effet délicat de décrire des tendances générales communes s'agissant des métiers propres aux quelques 180 entreprises de transports urbains, dont la taille très variable mais bien répartie (de 20 % de moins de 20 salariés à 23 % ayant plus de 200 agents), les technologies des modes de traction (du bus au VAL via les tramways et métros) comme les options d'exploitation en site propre ou non, différencient assez fortement les métiers spécifiques requis.

De même, nous renvoyons aux excellentes monographies d'Olivier Domenach (*Histoire d'une profession : transporteur*, Editions du GART, Editions du Payrus, 1989) pour une description fouillée des modes caractéristiques, très stables, d'organisation et de gestion du personnel propres aux entreprises familiales (en l'occurrence, 4 entreprises du Vaucluse).

L'entreprise polyvalente à dominante interurbaine qui nous a servi de support d'analyse, se situe par ses effectifs (447 en 1992) et sa flotte (321 autocars) dans la tranche des grandes entreprises de TRV, dépendant d'un groupe national. En 1992, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 137 MF. Comme beaucoup d'entreprises régionales de transport, elle se décompose en un siège abritant divers services centraux, et 6 centres d'exploitation (CEX) répartis sur plusieurs départements limitrophes. Métiers fonctionnels et opérationnels se répartissent naturellement dans ces deux types de structures.

## Les métiers des centres d'exploitation

Chaque CEX est dirigé par un *directeur de centre*, au double rôle, en externe, de relation avec les représentants des collectivités locales, en interne d'encadrement et d'animation.

### *Les exploitants*

Responsable des services réguliers urbains et interurbains, un *chef d'exploitation* élabore, met en application et contrôle l'exécution du plan de transport satisfaisant aux cahiers des charges des divers services assurés tout en optimisant la mobilisation du parc des véhicules et du pool des conducteurs.

Dans les CEX peu importants, le chef d'exploitation assure de plus l'ajustement au jour le jour (la veille pour le lendemain) des ressources aux services réguliers et occasionnels, en fonction des éventuelles défections d'agents ou indisponibilités de véhicules, cette tâche étant confiée à un *chef (ou agent) de planning (ou de mouvement)* dans les CEX importants.

Affectés dans les grandes gares routières, des *chefs de quai* assurent en temps réel, chaque jour, l'ajustement ultime des agents et véhicules ainsi que la régulation opérationnelle des services.

La vente des billets, des abonnements, l'information des voyageurs sont réparties entre plusieurs postes de travail (*Guichets, Abonnements, Accueil, Caisse*).

Le déclin de l'activité annexe de messageries ne justifie plus l'existence d'agents spécialisés.

Enfin, si le CEX a en charge une activité touristique, une équipe d'agents commerciaux complète son personnel.

### *Les conducteurs*

En raison des différences d'aptitudes exigées, des qualifications attenantes, des rythmes et conditions de travail aussi, on observe à la fois le cloisonnement et la hiérarchisation des métiers de conduite en 4 milieux professionnels selon les transports assurés : scolaires / urbains / personnel et réguliers interurbains / touristiques.

Si les métiers de conducteurs urbains et interurbains présentent de nombreux points communs :

- même permis,
- mêmes filières de formation (on notera que lorsque l'exploitant gère plusieurs modes techniques pas trop différents, par exemple tramways, trolleys et autobus, il a de plus en plus tendance à vouloir disposer d'agents de conduite totalement substituables, au prix d'une formation polyvalents).

d'importantes différences les distinguent :

- rythmes de travail continu dans l'urbain (2 x 8 ou 3 A-R), ou intermittent dans l'interurbain,

- le domicile de l'agent détermine parfois l'orientation entre son affectation en service urbain ou interurbain : en effet, dans ce dernier cas, l'autocar "couche" souvent au domicile de son conducteur,
- la gestion en "pool" des conducteurs urbains (substituabilité entre autobus ou lignes) est plus facile que celle des interurbains, tous mobilisés souvent durant les mêmes heures de la journée,
- hiérarchie sociale : le conducteur urbain a une tâche plus routinière, plus fastidieuse que l'interurbain ; de plus, il est moins bien payé que l'interurbain bénéficiant couramment de primes diverses (primes de panier, de dépassement d'amplitude).

La difficulté spécifique du métier d'exploitant autocariste, qui fonde tout l'art de sa gestion, réside dans sa capacité à mobiliser pleinement chaque jour les conducteurs interurbains et leurs autocars, à combler les creux du service public régulier interurbain par d'autres prestations de transports plus ou moins occasionnelles : par exemple, transports de scolaires vers les piscines, terrains de sports ou cantines.

### *Les agents de maintenance*

L'évolution du matériel est à l'origine de profondes mutations, tant quantitatives que qualitatives, des métiers de maintenance : ouvriers d'entretien (lavage, graissage, petites réparations ou échanges préventifs de pièces) répartis dans les garages des CEX, ou ouvriers de grosse réparation (mécaniciens, ajusteurs, carrossiers, menuisiers, peintres, etc) concentrés à l'atelier central.

Ainsi,

- en 20 ans, par exemple, on est passé d'opérations de vidange effectuées tous les 6000 km à 15000 km,
- si les pièces mécaniques (moteurs, freins) sont de plus en plus fiables, aujourd'hui on ne refait plus un moteur, on n'usine plus les pièces à l'atelier comme il y a 20 ans : l'entretien est devenu plus préventif, et l'on procède simplement par échange standard de pièces, bénéficiant au maximum des garanties offertes par le constructeur. Idem en ce qui concerne les composants électroniques embarqués (circuits imprimés), de plus en plus nombreux. D'ouvrier professionnel qualifié, le métier du *mécanicien* a évolué vers celui d'un technicien expert, capable de prévenir une usure ou d'identifier une panne, de coordonner les roulements des entretiens et des contrôles de sécurité (tous les 6 mois par le Service des Mines) avec le chef de quai afin de limiter les gênes procurées à l'exploitation.

Dans l'entreprise étudiée, l'atelier central a adopté depuis peu une nouvelle méthode de suivi informatisé des interventions des agents : chaque mécanicien dispose d'un crayon optique ; avant de commencer une intervention, il lit le code barres du véhicule traité ; de même, il pointe sur un tableau attaché au car la nature de son intervention et les pièces détachées qui feront l'objet d'un échange. Le crayon optique enregistre simultanément pour chaque intervention le temps passé par le mécanicien. Les données recueillies, transférées dans une base de données Matériel, permettent alors plusieurs applications : remise à jour automatique des stocks de l'atelier, évaluation des coûts par

type de véhicules, toutes applications permettant l'optimisation des coûts de maintenance et de la gestion des stocks.

La saisie en temps réel des informations concernant les opérations de maintenance est devenue ainsi tout aussi importante que les tâches manuelles, de plus en plus allégées.

Trop coûteux, les ouvriers de maintenance dont certains avaient des métiers qualifiés pointus, tels les *selliers*, ont donc pratiquement disparu des ateliers et garages, les entreprises préférant sous-traiter pour un moindre coût aux constructeurs les tâches systématiques de réfection ou de modernisation des composants et équipements de leur parc.

Ne séjournant pas dans les CEX, les cars scolaires mobilisent en général une voiture de dépannage prête à aller intervenir sur place en cas d'incident de route.

### Les métiers des services centraux (du siège)

#### *La gestion du personnel*

L'informatisation des tâches routinières, telle la paye, a signifié une réduction très importante des agents administratifs. Les tâches de saisie en temps différé à partir de bordereaux, qu'elles soient manuelles ou traitées par des mécanographes, ont été remplacées par la saisie opérationnelle en temps réel, au jour le jour, dans les CEX mêmes, des éléments contribuant au calcul de la paye et des nombreuses primes : primes d'ancienneté, primes des sédentaires (repas) ou des roulants (transports de personnel d'usine de nuit, primes de difficultés de parcours, de lignes urbaines, travail le dimanche ou les jours fériés, découchers pour les conducteurs tourisme, etc). Bureautique et micro-informatique ont ainsi signifié d'importantes réductions d'effectifs administratifs peu qualifiés.

Les tâches restantes, plus nobles, au fondement d'une nouvelle "Direction des Ressources humaines" succédant à une administration du personnel, se concentrent autour de diverses activités :

- gestion des carrières, entretiens d'évaluation du personnel,
- négociation sociale avec les délégués du personnel, préparation des séances des comités d'entreprise, des CHS-CT,
- animation de groupes d'expression du personnel,
- formation, qui a connu un plein essor durant les dernières années, aux programmes ajustés aux divers métiers et à leur nouveau contenu : pour les conducteurs, relations commerciales avec les voyageurs, gestion des incidents à bord, nouvelles technologies des véhicules, réglementation routière et notamment des transports scolaires, etc ; pour les autres agents, formation à la bureautique et à l'informatique, langues étrangères, management, gestion sociale (pour les exploitants et directeurs de CEX).

Quant au recrutement, il tend à être délégué aux CEX, le siège exerçant une simple supervision.

### *La comptabilité*

Les mêmes processus ont joué en matière de recueil de données et de traitements comptables, avec une informatisation décentralisée dans des CEX connectés en réseau, les données recueillies alimentant selon des fréquences variées divers logiciels de traitement et d'analyse : analyse et suivi des coûts élémentaires associés à chaque opération, élaboration des coûts de revient analytiques des diverses activités, contrôle de gestion.

La tendance récente a consisté à faire des CEX des *centres de profit* dotés d'une forte autonomie de gestion, simplement contrôlés par le siège.

### *Les services commerciaux*

Dans l'entreprise multi-activités, alors que tous les marchés sont devenus plus concurrentiels, ce sont ces services qui ont connu sans doute un profond renouveau, avec une différenciation accusée entre les métiers commerciaux, consacrée même parfois par des directions distinctes :

- en charge du marché des transports occasionnels, touristiques, à la demande, des commerciaux au profil de démarcheurs auprès des divers types de clientèles : associations, comités d'entreprise, etc.
- en charge des transports publics réguliers, dans les nouveaux contextes juridique et contractuel plus rigoureux et exigeant qui les régissent, le transporteur doit veiller en permanence à l'adéquation qualitative et quantitative de ses services avec l'évolution de la demande.

Entre les attentes plus exigeantes des clientèles et les impératifs budgétaires des autorités organisatrices, en tant que représentant de l'opérateur exploitant. Les services commerciaux jouent un rôle de médiateur, d'informateur sur la demande et de concepteur d'une offre appropriée dont les coûts doivent être maîtrisés. Ils se sont ainsi étoffés en cadres et agents de maîtrise spécialistes du marketing, les anciens cadres maison étant progressivement remplacés par des diplômés des écoles de commerce, dont les compétences et activités se sont élargies :

a) S'agissant des lignes exploitées, urbaines ou interurbaines,

- conception et analyse périodiques de sondages d'opinion auprès des voyageurs, permettant de faire remonter auprès de l'autorité organisatrice les indicateurs de satisfaction, de qualité, les suggestions des voyageurs, cela afin d'ajuster d'un commun accord une offre qui n'est plus figée durant toute la période du contrat,
- exploitation des nouveaux systèmes billétiques alimentant des bases de données statistiques sur les pratiques de déplacement,
- étude de nouveaux produits et tarifs du type abonnements intermodaux,
- animation des points de vente de proximité, campagnes publicitaires et promotionnelles autour des nouveaux produits tarifaires, édition de guides et plans à jour.

Bien entendu, il s'agit ainsi pour le transporteur d'arriver en fin de contrat en position aussi favorable que possible pour affronter le prochain appel d'offres et valoriser au mieux son atout qu'est d'être le transporteur en place de référence.

b) S'agissant des marchés potentiels,

- études de développement, de projets de lignes et services dont le potentiel de trafic justifierait leur création.

- préparation des réponses aux appels d'offre.

C'est bien dans ce domaine que, suite à la loi Sapin en particulier bousculant le confort inhérent à d'anciens marchés protégés et durablement acquis, les métiers commerciaux ont connu un fort renouveau, la satisfaction du marché, relayée par une autorité organisatrice politiquement vulnérable à celle-ci, étant un impératif permanent partagé entre celle-ci et son transporteur.

### *La communication interne*

En quelques années, la plupart des entreprises de TRV ont créé une fonction de communication interne, vouée à l'édition d'un modeste journal d'entreprise destiné à tout le personnel, dont la fréquence de parution, plutôt trimestrielle, ne justifie pas des emplois spécialisés à temps plein. Elle combine plutôt dans une équipe intermittente de rédaction divers responsables commerciaux et des ressources humaines. Le contenu du journal, aux rubriques stéréotypées (innovations techniques ou commerciales, médailles, départs en retraite et nouveaux arrivants, activités du CE, etc), vise à l'information générale du personnel sur l'activité de l'entreprise ainsi qu'à la promotion d'une image et culture internes d'entreprise dynamiques et d'un destin solidaire offert à la communauté professionnelle qu'elle constitue, où "la qualité au quotidien" sert de thème général mobilisateur.

Les conducteurs, placés en première ligne auprès des clientèles, ont droit parfois à un media spécifique, les sensibilisant à leur rôle essentiel dans l'image de marque de l'entreprise qu'au quotidien, ils contribuent à forger.

### **Un bilan du point de vue de la gestion du personnel et de la reconnaissance des métiers évolutifs du TRV**

Selon le point de vue du responsable des ressources humaines de l'entreprise enquêtée, on retiendra que, si les tâches d'administration du personnel relèvent de procédures informatisées devenues routinières et bien maîtrisées, allégeant d'autant leur contrôle et supervision, le métier de DRH a évolué dans le sens d'une compétence élargie et accrue, ne serait-ce que pour faire face à une évolution accélérée des textes réglementaires régissant le droit social impliquant leur actualisation et assimilation. Il convient de distinguer :

- le droit social spécifique aux transports : complexifié en 1982 (durée de travail régissant en les contraignant l'établissement des roulements horaires), il s'est largement stabilisé depuis.

- le droit social général, jugé le plus pesant, notamment en matière de politiques incitatives d'aide à l'emploi et de traitement du chômage : contrats spécifiques

d'embauche, dont la multiplication en un véritable maquis a contribué à rendre plus délicates l'appréciation de leur intérêt relatif et donc celle de l'opportunité de leur recours.

Retenons enfin la critique portée à une convention collective dont la grille des qualifications et métiers, forgée en 1950, s'avère par pans entiers, complètement caduque :

- chez les roulants, survivance des *receveurs de car*, assimilation des *conducteurs* à de purs tractionnaires de véhicules, négligeant le poids croissant de leurs tâches "commerciales",
- chez le personnel employé, maintien des *employés aux écritures, dactylographes, perforeurs et mécanographes...*,
- conception originelle générale d'un personnel de *maîtrise* à fonction dominante de discipline et d'encadrement, ainsi classé hiérarchiquement en fonction du nombre de subordonnés dans les bureaux..., ou dans les ateliers, en fonction du simple effectif du parc géré, alors que recouvrant de plus en plus des techniciens spécialistes,
- non prise en compte des métiers nouveaux, liés à l'introduction de nouvelles technologies (informaticiens, opérateurs de télé-communications, électroniciens) ou à la promotion des nouveaux impératifs de gestion : métiers commerciaux et du marketing, contrôleurs de gestion, responsables de formation.

Disposant de la répartition du personnel à pratiquement 10 ans d'intervalle...

	Cadres	Maîtrise	Employés	Ouvriers	Total
<b>1976</b>					
Total	8	28	48	271	355
Siège	7	10	30	5	52
CEX	1	18	18	266	303
<b>1986</b>					
Total	8	31	41	218	298
Siège	6	12	24	6	48
CEX	2	19	17	212	250
<b>1995</b>					
Total	7	23	12	174	216
Siège	5	13	4	7	29
CEX	2	10	8	167	187

... il est intéressant d'observer :

- la concentration limitée du siège (en raison du poids relatif et absolu accru des commerciaux) à travers l'évolution du ratio Effectifs Siège/ Total (15 % en 1976, 16 % en 1986, 13 % en 1995),
- l'évolution la plus affirmée résultant de la réduction des effectifs administratifs à travers la chute du ratio Employés / Ouvriers (18 % en 1976, 19 % en 1986, 7 % en 1995),

- la technicisation accrue des métiers à travers la croissance du ratio d'encadrement Cadres + Maîtrise / Employés + Ouvriers (11 % en 1976, 15 % en 1986, 16 % en 1995).

Concernant le groupe national de TRV d'appartenance, dont les effectifs ont été multipliés par 1,7 entre 1990 et 1994 suite à sa forte croissance externe, les données similaires relatives à ces deux dates traduisent une évolution alors achevée dès 1990, la répartition par catégories (cadres : 5 % ; maîtrise : 7-8 % ; ouvriers sédentaires : 5-4 % ; ouvriers roulants : 75-76%), les ratios employés/ouvriers (10-9%) et encadrement (14-15 %) étant très stables et conformes avec ceux de la filiale étudiée ci-dessus.

Les évolutions majeures relèvent ainsi d'une période révolue, marquée ainsi par deux temps forts successifs, technicisation du personnel d'encadrement et maîtrise, puis révolution bureautique et micro-informatique.

## SYNTHESE GENERALE : VERS UN NOUVEAU PARADIGME SOCIO-TECHNIQUE DES TRANSPORTS ?

A l'issue de cette recherche sur les évolutions rétrospectives en termes d'emploi et de métiers dans les transports routiers de marchandises et de voyageurs, on est en mesure d'appréhender les mutations qui ont bouleversé en profondeur la physiologie des entreprises de transport et bon nombre de leurs métiers. On est frappé d'observer que, quelle que soit leur activité (TRM ou TRV), de mêmes logiques fondamentales, combinant impératifs commerciaux et opportunités technologiques, ont régi le sens de ces mutations, naturellement adaptées à des marchés spécifiques.

Autrement dit, on est tenté d'affirmer que ces deux dernières décennies, les entreprises routières de transport ont connu une **révolution majeure** dont les tenants et aboutissants, commerciaux, technologiques, professionnels et sociaux, relèvent d'un même modèle ou paradigme interprétatif.

Celui-ci pourrait être formalisé ainsi :

- 1°/ Besoins accrus de transports à des distances croissantes, dérèglementation et ouverture des marchés, multiplication et diversification de l'offre concurrentielle, clientèles plus exigeantes en qualité, tous ces facteurs ont bousculé les logiques de marchés plus ou moins acquis, protégés ou captifs, où usagers ou expéditeurs s'en remettaient passivement à des transporteurs imposant leurs solutions techniques et leurs conditions commerciales.

**La logique de la demande commerciale a pris le dessus sur la logique de l'offre technique**, et les produits et prestations de transport sont plus discriminants en termes de compétitivité sur le marché que les outils de production du transport.

- 2°/ Simultanément, du fait de cette nouvelle pression concurrentielle (jointe à une sur-offre en TRM), les prix et tarifs de transport, en francs constants, n'ont pas explosé. D'où, pour traiter d'un volume de trafic croissant, une **politique intensifiée de productivité**, d'optimisation économique des facteurs de production du transport, signifiant une **spécialisation croissante des facteurs de production** (parcs, opérateurs) de plus en plus dédiés à chaque activité, à telle desserte géographique et/ou segment de clientèle, permettant une organisation de l'entreprise en **centres de profit** ou sa désintégration en filiales, entités dotées d'objectifs indépendants et de ressources autonomes, gestionnaires, commerciales et techniques.

- 3°/ Emerge une logique tendancielle d'**offre de produits complets de transport, de bout en bout**, ce qui implique la conception d'une **chaîne intégrée maximale** du transport, tout autant commerciale que technique, visant à réduire les ruptures de charge physiques, les discontinuités horaires et les coupures tarifaires. Cela signifie :

- dans le TRV, une coordination inter- ou intra-modale de l'offre (urbaine, péri-urbaine, inter-urbaine) des opérateurs, une interconnexion de leur réseau, une tarification de plus en plus homogène et combinée, que facilite sa forfaitisation géographique.
  - dans le TRM, une intégration accrue des transporteurs en réseaux de desserte assurant une couverture géographique de plus en plus élargie, de régionale à nationale, voire internationale, sous diverses formes (prises de contrôle, réseau national d'agences, partenariats autour d'un même réseau ou coopération dans un même plan de transport, associant correspondants, tractionnaires locaux sous-traitants ou affrétés, etc).
- 4°/ Maîtrise de bout en bout de l'offre puis de la prestation commerciale (3°) et optimisation économique de la production technique (2°) de la chaîne de transport tendent à dissocier les acteurs de la chaîne selon deux grands pôles d'activités (profils ou compétences) :
- d'un côté, les **organiseurs chargés de concevoir, de vendre et de superviser des prestations commerciales globales de transport**, y compris certaines éventuelles activités terminales auxiliaires, le tout relevant de **prestations logistiques** (en TRM, entreposage, conditionnement, etc ; en TRV, prestations de voyageur, réservation, restauration et hôtellerie).
  - de l'autre, de **purs opérateurs techniques intervenant sur un segment spécialisé de la chaîne**, intégrés ou non aux organisateurs précédents. Le recours entretenu, voire amplifié, à la **sous-traitance de certaines opérations** (tractionnariat, maintenance), à la **location de moyens** (véhicules avec ou sans chauffeur), sous des formes très variées, occasionnelles (par ex., traitement des sur-pointes de trafic) ou permanentes (contrats de sous-traitance exclusive), allant de l'affrètement au franchising : bien qu'économiquement indépendant, l'opérateur tractionnaire est alors tenu de doter ses véhicules et agents des **marques commerciales distinctives de son commanditaire**, comme de respecter rigoureusement ses clauses commerciales.
- 5°/ La chaîne physique des opérations de transport se double d'une **chaîne informationnelle de suivi et de contrôle** de ces opérations où certains documents d'accompagnement (documents et titres de transport, étiquettes) sont conçus à la fois comme un **support opérationnel d'informations** et une **interface de communication interactive entre le client et le transporteur**. Le transporté (marchandise ou voyageur) est le support émetteur d'informations pouvant être exploitées de plus en plus automatiquement à la fois :
- en temps réel, **opérationnellement** (contrôles de validité d'accès au service, de conformité des prestations),
  - en temps différé, **fonctionnellement**, en tant qu'informations commerciales statistiquement pertinentes pour appréhender les marchés et trafics, les

pratiques, la qualité moyenne des prestations, etc, et leurs évolutions respectives.

En TRM, l'introduction du code à barres sur les étiquettes accolées aux marchandises transportées avec lecture et identification automatiques, a induit une révolution majeure dans toute la chaîne des opérations (expéditions et réceptions, déplacements, tris et manutentions), permettant leur suivi et contrôle séquentiels de bout en bout, facilitant les tâches de correction des erreurs et de régulation des aléas, en contribuant ainsi à améliorer la qualité des prestations (fiabilité, régularité). Le suivi et le traitement statistique de ces mêmes données d'exploitation permettent d'évaluer les évolutions du marché et donc d'adapter éventuellement l'offre (nouveaux services).

En TRV, les tickets et titres de transport en usage, dès lors qu'ils sont le support d'informations détaillées (date et lieu d'accès au réseau, droits ouverts, type de tarif, etc) et codées (pistes magnétiques, cartes à puce), peuvent être exploités similairement par des composteurs et autres types de lecteurs : validation de l'accès au transport, déclenchement d'un certain droit à parcours (zone ou durée de transport), oblitération, mais aussi collecte et stockage d'informations sur le déplacement effectué à partir de l'entrée dans le réseau (jour et heure, parcours, nature du tarif, etc), statistiquement exploitables. Si tout titre de transport simplement contrôlé à vue ne permet pas de telles exploitations, par contre, l'avènement prochain d'une télébilletique à base de cartes à puce sans contact (avec prélèvement automatique des péages) induira sans doute une plus grande souplesse tarifaire, autorisant par exemple une tarification avec nuancement horaire ajusté au coût réel de la prestation.

- 6°/ Des tendances conjuguées à l'interconnexion/intégration géographique, technique et commerciale, des opérations de transport (3°) et de leur traitement en chaîne informationnelle intégrée (5°), résulte une nécessaire **normalisation/ standardisation des informations opérationnelles, de leurs supports et interfaces**, entre les divers opérateurs impliqués dans une même offre intégrée et avec les clientèles elles-mêmes, émetteurs et vecteurs de cette information. Cette normalisation des langages opérationnels et inter-fonctionnels, physiques et commerciaux, facteur de décloisonnement au sein de l'entreprise entre ses diverses cultures professionnelles traditionnelles (technique, commerciale, comptable, informatique, etc), devrait favoriser l'émergence d'une nouvelle culture commune, plus transversale et mieux partagée (au moins par type de marché), centrée autour de la satisfaction du "client" au moindre coût.

- 7°/ Les moyens de transport mobilisés (parcs et opérateurs) sont également conçus comme des **gisements permanents de données opérationnelles et fonctionnelles**, qui doivent être donc exploitées au maximum :

- la localisation précise des véhicules à l'instant "t" par divers types de capteurs, retransmise par radio à des centres d'exploitation ou des postes de commandement (PC) permet une meilleure régulation des circulations perturbées, des retards horaires induits, ainsi qu'une gestion anticipée de leurs

conséquences aval dans la chaîne technique ou commerciale du transport, dont l'information opérationnelle des clientèles.

- l'enregistrement permanent d'autres données (nature et kilométrage des parcours effectués par chaque véhicule, nature et durée des tâches des opérateurs intervenant, etc), permet une évaluation comptable précise de la mobilisation de ces moyens, alimentant diverses applications, les unes techniques (affectation optimale des ressources dans les plans de transport, les roulements et plannings, déclenchement des procédures d'entretien et de contrôle préventifs du matériel, mesure des temps productifs ou improductifs des agents, etc), les autres économiques (calcul des coûts analytiques détaillés de production du transport, par poste de production, - conduite, entretien, etc - , ou des taux de marge par produit, calcul des primes des agents, etc).

De ces diverses tendances, résultent diverses conséquences dans le "reprofilage" des métiers du transport :

- chez les exécutants sédentaires de la chaîne du transport, allègement des tâches manuelles purement physiques, avec introduction ou renforcement de tâches répétitives de saisie et de contrôle d'informations opérationnelles : qualifiée souvent par les responsables d'*"enrichissement des tâches"*, cette recomposition relève plutôt d'un simple élargissement des tâches, les opérations pouvant être toujours "taylorisées" et n'appelant qu'une attention mentale soutenue.

- chez les roulants, plus grande valorisation de leur temps de travail, mieux connu, analysé et suivi, la chasse aux temps improductifs et les possibilités de télétransmission d'ordres en cours de route renforçant l'intensification de leur mobilisation et restreignant d'autant leur marge d'autonomie.

- dans le personnel de maîtrise, les métiers opérationnels d'organisation/planification des facteurs de production et de régulation de l'exploitation, dotés d'outils de décision et d'intervention plus efficaces, ont évolué vers des profils techniciens, avec une atténuation des tâches de surveillance, contrôle et commandement du personnel.

- la coopération d'un nombre d'acteurs croissant dans la chaîne opérationnelle, physique et informationnelle, du transport s'est accompagnée d'une responsabilisation accrue de chacun d'eux, l'informatisation de la chaîne permettant une distribution non équivoque, moins confuse, des responsabilités individuelles mobilisées, facilement identifiables en cas d'erreur ou d'incident.

- par contre l'exploitation fonctionnelle de ces informations, éventuellement aidée par le recours à des logiciels ad hoc, a sans doute contribué à valoriser davantage les métiers de conception des outils (services techniques) et de définition des produits (marketing).

- tous les opérateurs techniques en contact direct avec les clientèles dans la chaîne du transport (les conducteurs en premier lieu) se sont vus dotés de nouvelles fonctions relationnelles, commerciales, chargés d'incarner auprès d'elles les attributs positifs contribuant à l'image de marque, à la réputation de leur entreprise.

Globalement, le contenu des métiers a évolué des aptitudes à la maîtrise technique des outils de transport, génératrice de corporatismes catégoriels et de professionnalités autonomes au sein de l'entreprise, vers une exigence permanente et universelle de satisfaction des clientèles, chaque métier, réoutillé à ces fins, contribuant en tout ou partie à cette exigence, de manière plus responsabilisée et collectivement partagée.

**Productivité des moyens de transport, adaptation permanente des produits et services, qualité des prestations (régularité, fiabilité, information des clientèles)** ont donc ainsi largement bénéficié des opportunités technologiques offertes (informatisation généralisée opérationnelle, de bout en bout, de la chaîne du transport, transmissions d'informations opérationnelles entre les véhicules et les centres d'exploitation ou PC) pour répondre aux exigences accrues d'un marché libéralisé de plus en plus concurrentiel.

Cette analyse tendancielle ne vaut bien sûr que pour les entreprises prestataires ("organisatrices" et "marchandes") de produits intégrés de transport, ne laissant aux autres qu'un rôle d'opérateur intermédiaire technique (tractionnariat en premier lieu). Si le paradigme proposé ne vise que les transports routiers et ceux particulièrement plutôt soumis à une concurrence permanente, il permet d'apprécier aussi à l'occasion le relatif retard, voire écart structurel, qui sépare la route du rail et de la batellerie, alors qu'on le retrouverait bien appliqué aussi dans les modes aériens et maritimes.

## BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

### GENERALITES SUR LES TRANSPORTS

- *Les entreprises et le transport* (dir. E. Quinet), Presses de l'ENPC, 1985.
- *Le marché français de la logistique*, Ph. Duong, D. Goudard, N. Mattiuzzo (Osiris Conseil), sd, 2 tomes.
- *Transports 2010*, Rapport du groupe présidé par le Commissaire au Plan, 1992.
- *Transports : le prix d'une stratégie*, Atelier dirigé par A. Bonnafous, Commissariat général du Plan, 1996, 2 tomes.
- *Mémento de statistiques*, Direction du Contrôle de Gestion de la SNCF, annuel.
- *Répertoire des sources statistiques de transport*, Christine Paillard, OEST, 1993.
- *Le comité social des transports terrestres : bilan social de huit années*, André Doguet, *Transports* n°301, février 1985, 17 pages.
- *Rapport sur la situation et l'évolution des transports et tableaux annexes*, Conseil National des Transports, années 1982 à 1993.
- *Vers la quatrième génération des enquêtes annuelles d'entreprises*, Elisabeth Legoff, Notes de synthèse OEST, février 1994.
- *Le transport : un élément stratégique pour l'économie des transports. Evolution 1975-1987*, CENEFOSTE, mars 1989- *Bulletin de liaison des Observatoires régionaux des transports*, OEST, 3 numéros en juin 1995.
- *Fresque sur les transports en France de 1960 à 1985*, V. Sandoval, OEST, 1987.
- *L'évolution de la répartition modale : effet de la production ou effet de la compétitivité ?*, M. Bernardet, *Transports* N°359, mai-juin 1993.
- *Gestion de fret et nouvelles technologies, point de vue de la DTT*, Eric Le Lostec, La note d'information de la DTT, N°131, octobre 1993.
- *Logistique et productivité du transport routier*, Maurice Girault, Constantin Ladas, Notes de synthèse OEST, février 1993.
- *Décennie 80 : augmentation du recours à la sous-traitance*, Danielle Lemarquis, Notes de synthèse OEST, février 1992.
- *Quelle unité de mesure de la production de transport de marchandises ?* Notes de synthèse OEST, avril 1987.

### GENERALITES SUR LE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES

- *La situation économique et sociale du transport routier de marchandises*, Rapport du groupe présidé par G. Dobias (Commissariat général du Plan), 1993.
- *Contrat de progrès pour le transport routier de marchandises*, Rapport du groupe présidé par G. Dobias (Commissariat général du Plan), 1994.
- *Conditions d'exploitation et prix de revient dans les transports routiers de marchandises générales à longue distance. Rétrospective 1973-1992. Vingt ans*

*d'enquête sur les prix de revient*, La note d'information de la DTT N° 135, septembre 1994, 50 pages.

- *La branche du transport routier de marchandises en France*, M. Sauvy, Club Eurotrans, juillet 1994.

## L'EMPLOI ET LES METIERS DU TRANSPORT

- *Les fonctions d'organisation dans l'industrie du fret. Analyse fonctionnelle et quantitative des emplois et des professions dans le transport du fret*, F. Rowe et M. Savy, CERTES-LATTS, 1989.

- *Histoire d'une profession : transporteur*, Olivier Domenach, Editions du GART, Editions du Papyrus, 1989.

- *Les emplois de la conduite des véhicules poids lourds horizon 2000*, R. Bieganski Adep/Délégation à la Formation professionnelle et de l'Union des Fédérations des Transports, 1989. généralités transport

- *Emploi, Qualification, Formation. Tendances récentes d'évolution. Perspectives à moyen terme*, Chambre régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne, 1985.

- *Les types d'emploi dans les transports*, N. Lebon, Mémoire de maîtrise/ OEST, sd.

- *Les routiers, des hommes sans importance ?*, J. B. Pouy, P. Hamelin et B. Lefèbvre, Syros, 1993.

- *Les données sociales et le marché du travail*, in-Les comptes des transports (OEST-Insee) de ? à 1993.

- *Estimations 1994 et prévisions 1995 en matière d'emploi et de formation continue dans les entreprises*, CPNE routiers et activités auxiliaires du transport, janvier 1995, 30 pages.

- *Frontières et identités professionnelles dans les métiers du transport*, Greco, travail et travailleurs des transports en France aux 19e et 20e siècles, 1984.

- *Les métiers des personnels sédentaires des compagnies de navigation*, Ithaque, décembre 1991, 140 pages.

- *Les métiers du transport*, Les cahiers de l'Observatoire régional des métiers PACA, septembre 1992, 80 pages.

- *Perspectives de l'activité et de l'emploi dans les transports à l'horizon 2 000*, rapport au Ministre de l'Equipement, du Logement, des Transports et de la Mer, M. Gaspard, janvier 1990, 61 pages + annexes par mode.

- *L'emploi transport dans les régions de 1986 à 1990*, Catherine Roy, David Kom, Notes de synthèse OEST, mars 1993.

- *La formation permanente dans les grandes entreprises publiques de transport*, Marie-Françoise Hébert, Jérôme Carreau, Notes de synthèse OEST, juillet 1995.

- *Pour une nouvelle dynamique sociale dans les transports*, Conseil National des Transports, novembre 1992.

- *Quels leviers pour la formation dans les petites entreprises de transports routiers ?* Marie Wierink, Gérard Boussac, CNT, avril 1994.

- *Le personnel des compagnies aériennes : les évolutions majeures de l'après guerre à nos jours. Déterminants techniques et économiques, conséquences professionnelles*, Hélène Florence-Alexandre, Georges Ribeill, ADA, avril 1982.

- *Les difficultés de l'emploi dans les transports*, Marie-Françoise Hébert, Maurice Girault, Notes de synthèse OEST, août-Sept. 1992.
- *Les évolutions de l'emploi dans les entreprises routières de marchandises entre 1981 et 1988*, Michel Braibant, Florent Favre, Notes de synthèse OEST, novembre 1990.
- *L'emploi dans les transports urbains : situation et perspectives*, Béatrice Gasser, Michel Houée, Notes de synthèse OEST, octobre 1989.
- *L'emploi dans les transports depuis 20 ans*, Catherine Roy, Notes de synthèse OEST, mars 1995.
- *Salaires et profits vont-ils de pair dans les transports routiers de marchandises*, Georges Honoré, Danielle Lemarquis, Notes de synthèse OEST, décembre 1992.

**ANNEXE - TABLEAUX DE SYNTHÈSE EAE 1973-1992**

- Entreprises et effectifs par mode
- Salariés, roulants et navigants, rémunération
- Chiffres d'affaires
- Valeur ajoutée et EBE
- Investissements
- Trafics et production

**TABLEAU DE SYNTHÈSE ENTREPRISES ET EFFECTIFS PAR BRANCHES ET SECTEURS**

Nb entreprises	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	21666	20865	22256	22332	23254	23604	22365	23763	24738	23901	24154	25605	24902	25177	26823	30417	32625	33220	32057	34991
location	1816	1830	2113	2256	2349	2719	2645	2812	2174	2198	2200	2688	2665	2477	2135	2694	2214	2319	2633	2537
déménagement	1065	1027	1076	1103	963	1188	1095	1249	1290	1267	1316	1287	1328	1351	1242	1367	1348	1498	1335	1446
aux ter+fer	993	836	878	869	916	953	1097	1109	1038	1046	1104	1129	1243	1358	1235	1283	1337	1309	1355	1561
TUV	292	86	75	100	116	93	128	127	126	146	158	157	150	162	176	198	206	180	191	173
TRV	2393	2443	2709	2635	2724	2833	2918	2862	2842	2798	2710	2750	2778	2682	2755	2646	2929	2865	2746	2736
aux maritimes	523	514	541	592	596	629	646	664	682	713	669	660	647	686	656	628	637	638	661	667
tr maritime	nd	nd	nd	107	110	106	105	99	98	95	105	108	117	121	131	130	145	135	147	155
tr fluvial	nd	38	38	29	nd	nd	25	24	nd	22	23	22	21	22	15	18	21	16	26	29
tr aériens	54	60	69	76	85	102	94	82	85	79	82	89	101	100	111	131	145	151	158	165
aux aériens	nd	181	163	189	192	200	224													
<b>total</b>	<b>28802</b>	<b>27699</b>	<b>29755</b>	<b>30099</b>	<b>31113</b>	<b>32227</b>	<b>31118</b>	<b>32791</b>	<b>33073</b>	<b>32265</b>	<b>32521</b>	<b>34495</b>	<b>33952</b>	<b>34136</b>	<b>35460</b>	<b>39675</b>	<b>41796</b>	<b>42523</b>	<b>41509</b>	<b>44684</b>

Effectifs	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	21666	20865	22256	22332	23254	23604	22365	23763	24738	23901	24154	25605	24902	25177	26823	30417	32625	33220	32057	34991
SNCF	289280	285400	284560	281660	274080	263010	258900	254400	248500	252400	252200	248400	242100	233400	222400	213200	206400	202100	198600	
RATP	37387	36709	36029	36175	36208	36404	36425	35978	35958	37570	40160	39200	39200	39100	38700	38500	38400	38300	38500	
location	22037	22845	22530	24781	23351	23946	24676	24504	22180	22854	21520	22562	23027	21780	22023	24622	22999	23703	25154	24270
déménagement	9347	9292	9959	10090	10793	12357	12316	12887	12100	12222	12206	11559	11660	12304	11297	11597	12448	12853	12318	12216
aux. Ter et fluvial	64480	65506	66554	65798	62537	62035	64718	66104	56905	55780	58315	57457	63707	66010	65746	69223	72746	72204	78293	77060
TUV	23707	18939	19224	21907	22890	24399	25316	26057	26497	29661	31357	32031	33054	32969	33619	33892	34416	33846	34633	34803
TRV	33408	40093	45068	45891	48873	49621	51143	51586	51281	49340	48904	48435	49242	49353	48645	49750	52769	53843	53206	54985
aux maritimes	17872	17646	26845	31869	32593	33582	32005	30692	30144	30238	27177	30882	26409	23803	22275	20580	20850	20322	18968	17671
tr maritime	nd	nd	nd	31635	29702	28074	27179	25298	24229	24026	23378	21304	19509	17067	14703	13767	13843	14645	14350	14396
tr fluvial	nd	3155	2918	2802	nd	nd	2410	2218	nd	1930	1673	2001	2274	1922	855	727	711	802	943	1014
aux aériens	nd	3644	4273	4441	4595	5085	5705													
tr aériens	35550	36731	36692	37703	39285	40846	42263	42483	41537	43401	44258	44629	45656	47753	48653	52136	56676	58966	59246	57881
<b>total</b>	<b>554734</b>	<b>557181</b>	<b>572635</b>	<b>612643</b>	<b>603566</b>	<b>597878</b>	<b>599716</b>	<b>595970</b>	<b>574069</b>	<b>583323</b>	<b>585302</b>	<b>584065</b>	<b>580740</b>	<b>570638</b>	<b>559383</b>	<b>562684</b>	<b>569324</b>	<b>569399</b>	<b>571353</b>	<b>334992</b>

effectifs (indice)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	100	13,83	14,75	14,80	15,41	15,65	14,82	15,75	16,40	15,84	16,01	16,97	16,51	16,69	17,78	20,16	21,63	22,02	21,25	23,19
SNCF	100	98,66	98,37	97,37	94,75	90,92	89,50	87,94	85,90	87,25	87,18	85,87	83,69	80,68	76,88	73,70	71,35	69,86	68,65	
RATP	100	98,19	96,37	96,76	96,85	97,37	97,43	96,23	96,18	100,49	107,42	104,85	104,85	104,58	103,51	102,98	102,71	102,44	102,98	
location	100	103,67	102,24	112,45	105,96	108,66	111,98	111,19	100,65	103,71	97,65	102,38	104,49	98,83	99,94	111,73	104,37	107,56	114,14	110,13
déménagement	100	99,41	106,55	107,95	115,47	132,20	131,76	137,87	129,45	130,76	130,59	123,67	124,75	131,64	120,86	124,07	133,18	137,51	131,79	130,69
aux. Ter et fluvial	100	101,59	103,22	102,04	96,99	96,21	100,37	102,52	88,25	86,51	90,44	89,11	98,80	102,37	101,96	107,36	112,82	111,98	121,42	119,51
TUV	100	79,89	81,09	92,41	96,55	102,92	106,79	109,91	111,77	125,11	132,27	135,11	139,43	139,07	141,81	142,96	145,17	142,77	146,09	146,80
TRV	100	120,01	134,90	137,37	146,29	148,53	153,09	154,41	153,50	147,69	146,38	144,98	147,40	147,73	145,61	148,92	157,95	161,17	159,26	164,59
aux maritimes	100	98,74	150,21	178,32	182,37	187,90	179,08	171,73	168,67	169,19	152,06	172,80	147,77	133,19	124,64	115,15	116,66	113,71	106,13	98,88
tr maritime				100	93,89	88,74	85,91	79,97	76,59	75,95	73,90	67,34	61,67	53,95	46,48	43,52	43,76	46,29	45,36	45,51
tr fluvial		100	92,49	88,81			76,39	70,30		61,17	53,03	63,42	72,08	60,92	27,10	23,04	22,54	25,42	29,89	32,14
tr aériens	100	103,32	103,21	106,06	110,51	114,90	118,88	119,50	116,84	122,08	124,50	125,54	128,43	134,33	136,86	146,66	159,43	165,87	166,66	162,82
<b>total</b>	<b>100</b>	<b>82,01</b>	<b>84,29</b>	<b>90,18</b>	<b>88,84</b>	<b>88,00</b>	<b>88,28</b>	<b>87,72</b>	<b>84,50</b>	<b>85,86</b>	<b>86,15</b>	<b>85,97</b>	<b>85,48</b>	<b>84,00</b>	<b>82,34</b>	<b>82,82</b>	<b>83,80</b>	<b>83,81</b>	<b>84,10</b>	<b>48,98</b>

**TABLEAU DE SYNTHÈSE SALAIRES, ROULANTS ET NAVIGANTS, REMUNERATION**

<b>Saliés</b>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	111185	110800	107033	119274	121180	126316	134717	135001	136513	141676	139776	139022	137078	147056	157450	166480	178524	188220	182989	189428
location	19090	19859	19044	21236	19534	19919	20447	19845	19118	20097	18322	18619	18875	17774	18794	20126	19823	20274	21485	20084
déménagement	7339	7129	7727	7741	9022	9873	988	9908	8778	9352	9364	8236	8155	8623	8329	8114	8888	9786	9649	9706
aux. de tpt ter+flu	54157	65327	66409	65594	62348	61848	64424	65796	56688	55588	58116	57281	63484	64890	64318	67594	70902	71987	78111	76810
TUV	23369	18930	19224	21865	22803	24375	25232	25983	26442	29606	31257	31984	33028	32409	32567	32521	32074	33700	34520	34787
TRV	28856	35593	40318	40698	43387	43819	45386	45428	45593	44027	43953	43755	43806	35100	33247	33708	35095	48726	48824	50850
aux maritimes	17739	17515	17962	22837	23440	23886	22739	22079	22192	23850	21656	21314	17949	16145	15122	13975	14855	15025	13701	13760
tr maritime				31629	29696	28065	27171	25293	24216	24023	23369	21303	19459	17060	14649	13694	13778	14560	14224	14014
tr fluvial		3147	2912	2793	nd	2405	2212	nd	1922	1661	1998	2274	1888	790	706	691	780	939	1009	
tr aériens	35550	36727	36677	37663	39260	40909	42228	42461	41505	43386	44236	44600	45275	46766	45009	48558	53042	58921	59199	57818
<b>Total</b>	<b>261735</b>	<b>278300</b>	<b>280629</b>	<b>333667</b>	<b>331410</b>	<b>338101</b>	<b>343509</b>	<b>351545</b>	<b>339540</b>	<b>350141</b>	<b>347474</b>	<b>364811</b>	<b>367650</b>	<b>368763</b>	<b>374836</b>	<b>391076</b>	<b>413203</b>	<b>446639</b>	<b>448478</b>	<b>453243</b>

<b>Roulants&amp;navigants</b>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
routes (ZL+ZC)	69381	67721	66489	74129	76132	79966	85798	86272	86743	89702	90362	91340	90846	98888	106152	113489	121921	127280	126197
location	10988	11558	11738	13468	12479	12814	13517	12885	12346	12996	11758	12151	12361	11758	12126	13107	12930	13093	14232
déménagement	4391	4412	5020	4804	5108	5717	5593	5548	5161	5822	5674	5112	4993	5284	5305	5051	5568	6247	5640
aux ter+flu									10294	9575	10705	10088	15199	15853	15604	16220	16747	13782	17881
TUV	14644	11857	13819	13819	14635	15537	16149	16710	17165	19335	20327	20730	21296	21150	21035	21436	21085	20826	21960
TRV	19823	24749	28065	28065	27018	33819	31946	32136	32422	33212	33532	33196	24854	24201	22834	24163	25244	25694	25351
tr maritime				22849	21729	19848	19049	17407	16257	16559	15943		12678				7886	8753	8604
tr fluvial																			
tr aériens	7159	7531	7327	7599	8145	8651	9252	9273	9320	9846	9916	10106	10390	10779	10932	12753	14064	13774	14055
<b>Total</b>	<b>126386</b>	<b>127828</b>	<b>132458</b>	<b>164733</b>	<b>165246</b>	<b>176352</b>	<b>181304</b>	<b>180231</b>	<b>189708</b>	<b>197047</b>	<b>198217</b>	<b>172635</b>	<b>164740</b>	<b>172060</b>	<b>178384</b>	<b>189999</b>	<b>200812</b>	<b>206914</b>	<b>207435</b>

<b>Rémunération</b>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	23,4	27,1	30,4	33,9	38,7	42,7578	47,4625	54,3626	61,3568	68,4449	75,9787	82,7711	80,3265	90,8021	96,8625	99,0209	100,81	104,362	107,624	110,07
location	25,1	28,8	32,7	33	40,1	44,8	48,6	55	62,2	69	77	82,5	87,5	93	97	99,7	100	109	109	115,2
déménagement	23,8	26,8	27,7	36,5	37	40,7	45,4	50,6	58	63,4	72,8	75,3	81,7	85,5	89	94	98	104	108	114
TUV	24	27,9	33	39,1	44,4	51,2	58,1	67,2	75,8	84,5	91,1	98,5	104,3	110	112	114	120	123	131	134,5
TRV	21	23,7	27	30,4	33,9	38,8	43,2	48,5	54,8	60,1	65,5	74,1	75	77	80	82,5	84	89	92	99,4
tr maritime				59	68	77	85,5	99	112,2	120,8	133,5		162,2		172,5	174,1	174,6	184,4	210,3	195,8
tr fluvial															106,3	106,2	98,4	110,3	116,1	118,9
tr aériens	46	48,2	60,6	69	75,3	85,4	95,3	111,2	130,9	143,7	157,5	171,3	179,1	181	182	182	189	194	201	213,8

**TABEAU DE SYNTHÈSE CHIFFRES D'AFFAIRES**

CA (KF)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	12 648	15 517	17 032	21 016	23 903	27 426	32 476	38 551	44 893	50 487	54 916	60 778	64 650	71 301	78 244	88 025	93 748	101 668	102 797	108 273
location	2 081	2 362	2 819	3 456	3 660	3 996	4 976	5 650	5 862	6 865	7 303	7 928	8 378	8 464	9 339	11 038	11 094	11 861	13 024	12 681
déménagement	566	630	721	856	1 029	1 262	1 484	1 772	1 932	2 148	2 413	2 395	2 757	2 917	2 893	3 081	3 692	3 882	4 184	4 702
TUV	1 050	810	911	1 148	1 287	1 468	1 621	1 742	2 083	2 745	3 196	3 771	4 149	4 503	4 856	5 071	5 371	5 287	5 920	5 892
TRV	2 034	2 850	3 617	4 188	4 748	5 388	6 464	7 463	8 455	9 224	10 357	10 342	11 756	12 297	12 197	13 093	13 402	15 386	15 840	16 940
tr maritime	nd	nd	nd	10 548	11 595	11 960	12 889	15 980	19 220	20 669	20 734	20 321	22 290	18 963	16 748	17 654	20 684	23 077	29 702	26 212
tr fluvial	nd	381	350	380	nd	nd	629	694	nd	732	707	1 273	1 422	1 317	486	504	658	770	904	859
tr aériens	6 537	8 486	9 743	11 843	13 918	16 397	19 299	23 074	28 227	32 687	37 674	40 513	44 845	43 343	44 905	49 905	55 721	58 106	61 029	63 955
SNCF	18229	21607	22582	23281	24542	28078	32059	36822	40317	44935	47986	51344	54286	53587	53851	56833	59083	60808	62257	65268
total	43 145	52 643	57 775	76 716	84 682	95 975	111 897	131 748	150 989	170 492	185 286	198 665	214 533	216 692	223 519	245 204	263 453	280 845	295 657	304 782

CA (indice)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	100	123	135	166	189	217	257	305	355	399	434	481	511	564	619	696	741	804	813	856
location	100	114	135	166	176	192	239	272	282	330	351	381	403	407	449	530	533	570	626	609
déménagement	100	111	127	151	182	223	262	313	324	380	426	423	487	515	511	544	652	686	739	831
TUV	100	77	87	109	123	140	154	166	198	261	304	359	395	429	462	483	512	504	564	561
TRV	100	140	178	206	233	265	318	367	416	453	509	508	578	605	600	644	659	756	779	833
tr maritime				100	110	113	122	151	182	196	197	193	211	180	159	167	196	219	282	249
tr fluvial		100	92	100			165	182		192	186	334	373	346	128	132	173	202	237	225
transports																				
aériens	100	130	149	181	213	251	295	353	432	500	576	620	686	663	687	763	852	889	934	978
SNCF	100	119	124	128	135	154	176	202	221	247	263	282	298	294	295	312	324	334	342	358
total	100	124	141	175	198	227	269	315	364	411	457	498	537	562	595	660	719	761	796	706

CA (f./980)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	30 278	31 811	30 401	33 558	35 252	36 578	37 737	38 551	38 686	38 277	37 816	38 996	39 239	41 700	43 927	48 825	50 140	52 046	50 839	51 346
location	4 982	4 842	5 032	5 518	5 398	5 329	5 782	5 650	5 052	5 205	5 029	5 087	5 085	4 950	5 243	6 122	5 933	6 072	6 441	6 014
déménagement	1 355	1 292	1 287	1 367	1 518	1 683	1 724	1 772	1 665	1 629	1 662	1 537	1 673	1 706	1 624	1 709	1 975	1 987	2 069	2 230
TUV	2 514	1 661	1 626	1 833	1 898	1 958	1 884	1 742	1 795	2 081	2 201	2 420	2 518	2 634	2 726	2 813	2 873	2 707	2 928	2 794
TRV	4 869	5 843	6 456	6 687	7 002	7 186	7 511	7 463	7 286	6 993	7 132	6 636	7 135	7 192	6 847	7 262	7 168	7 876	7 834	8 033
tr maritime				16 843	17 100	15 951	14 977	15 980	16 563	15 670	14 278	13 038	13 529	11 090	9 402	9 792	11 063	11 814	14 689	12 430
tr fluvial		781	625	607			731	694		555	487	817	863	770	273	280	352	394	447	407
tr aériens	6 537	8 486	9 743	11 843	13 918	16 397	19 299	23 074	28 227	32 687	37 674	40 513	44 845	43 343	44 905	49 905	55 721	58 106	61 029	63 955
SNCF*	43638	44296	40307	37174	36195	37448	37252	36822	34743	34068	33044	32943	32948	31340	30232	31524	31600	31129	30790	30952
total	103 284	107 921	103 123	122 498	124 890	128 002	130 022	131 748	130 113	129 259	127 592	127 467	130 208	126 732	125 485	136 007	140 904	143 771	146 220	144 535

\*production

**TABLEAU DE SYNTHESE VALEUR AJOUTEE ET EBE**

<b>Valeur ajoutée</b>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
routes (ZL+ZC)	5458	6298	8504	8695	9768	11208	13299	15253	17355	19980	22163	23828	24788	28934	32346	35207	37769	40363	40157
location	1177	1312	1432	1746	1828	2082	2362	2630	2874	3444	3681	3958	4127	4313	4856	5701	5985	6148	6363
déménagement	311	338	371	454	590	717	813	902	918	1096	1235	1215	1360	1521	1474	1545	1813	1925	1983
aux de ter+flu	403	3467	550	667	632	5137	6281	7123	7598	8449	9841	10192	11899	13233	13617	14901	16237	16539	18407
TUV	744	600	637	763	867	943	942	999	1110	1523	1712	2058	2174	2613	2818	2897	3194	3085	3615
TRV	1143	1657	2065	2381	2749	3097	3603	4068	4629	4934	5548	6087	6276	6871	6697	7099	7733	8211	8388
aux maritimes	1333	1606	1998	2831	3264	3751	4055	4731	5359	5881	5918	6535	6125	5723	5688	5369	5966	5919	5523
tr maritime	nd	nd	nd	4180	4387	4230	4360	4939	5414	5070	5219	4541	5568	5183	4287	4971	4796	4367	5282
tr fluvial		173	165	192	nd	nd	274	267	nd	281	275	353	385	348	123	87	141	150	196
tr aériens	3473	3524	4571	5049	5917	7225	8375	9463	10846	12345	15115	17024	18638	19981	20560	21997	21881	20964	23249
<b>Total</b>	<b>14042</b>	<b>18802</b>	<b>20128</b>	<b>22586</b>	<b>25615</b>	<b>34160</b>	<b>39730</b>	<b>45169</b>	<b>50689</b>	<b>57652</b>	<b>65213</b>	<b>70897</b>	<b>75387</b>	<b>83189</b>	<b>88056</b>	<b>94716</b>	<b>100578</b>	<b>103154</b>	<b>107685</b>

<b>EBE</b>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
routes (ZL+ZC)	1543	1795	2284	2443	2479	2858	3348	3792	4139	4580	5112	5074	5214	7077	7566	8055	7799	8151	7998
location	452	444	495	745	604	673	783	879	961	1174	1354	1368	1331	1537	1791	2288	2504	2436	2442
déménagement	54	56	50	65	82	99	127	129	124	168	162	155	213	242	189	215	261	292	305
auxiliaires de ter+flu	59	816	72	81	69	982	1323	1446	1587	1702	1883	1751	2085	2527	2650	2819	2998	2736	2909
TUV	16	-36	-67	121	135	-278	39	-707	-846	-978	-1174	-929	-487	-398	-242	-254	-45	-73	-88
TRV	290	464	557	627	642	674	767	819	968	1060	1318	1450	1320	1588	1336	1392	1465	1501	1456
aux maritimes	194	295	308	401	453	469	501	662	743	751	608	538	453	346	426	437	683	568	542
tr maritime				1390	1480	692	988	1228	1384	621	418	640	587	596	180	1178	1235	663	861
tr fluvial		33	12	35	nd	nd	69	47	nd	30	14	26	6	25	-26	-49	-2	-7	14
tr aériens	565	38	583	776	1429	38	2183	2112	2273	2265	3498	4343	4674	5533	5216	5494	3651	829	2252
<b>Total</b>	<b>3173</b>	<b>3905</b>	<b>4294</b>	<b>6684</b>	<b>7373</b>	<b>6207</b>	<b>10128</b>	<b>10407</b>	<b>11333</b>	<b>11373</b>	<b>13193</b>	<b>13750</b>	<b>14803</b>	<b>18452</b>	<b>18932</b>	<b>20446</b>	<b>19316</b>	<b>16440</b>	<b>17816</b>

**TABLEAU DE SYNTHÈSE INVESTISSEMENTS PAR MODE**

<i>Investissement</i>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	2110	1989	1865	2935	3106	3269	3587	4049	4171	4908	5009	5656	5423	6412	8128	9176	9828	8659	8033	7704
location	587	515	438	748	614	744	938	1010	905	1144	1226	1393	1423	1610	2289	2756	3246	3240	2618	2711
déménagement	42	43	47	69	74	82	91	110	113	155	137	130	141	166	169	169	220	212	174	171
TUV	153	135	211	310	280	409	1560	292	641	417	657	1075	961	870	1998	874	1170	1253	1454	5924
TRV	516	185	637	883	960	1072	1116	1165	1306	1513	1443	1747	1786	1788	1746	1838	1995	2262	2265	2241
tr maritime	nd	nd	nd	3155	3283	1728	1402	1596	1522	2191	2676		3669				3723	2841	2494	4783
tr fluvial	nd	13	29	32	nd	nd	29	34	nd	53	17	44	62	30	26	26	28	38	105	121
tr aériens	1196	874	1536	1527	1902	2123	1992	2404	2706	2615	2328	2829	3368	5214	3912	8301	11258	13277	13110	6629
total transport	4604	3754	4763	9659	10219	9427	10715	10660	11364	12996	13493	12874	16833	16090	18268	23140	31468	31782	30253	30284

<i>Investis. (f.80)</i>	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
routes (ZL+ZC)	5051	4078	3329	4687	4581	4360	4168	4049	3594	3721	3449	3629	3291	3750	4563	5090	5256	4433	3973	3653
location	1405	1056	782	1194	906	992	1090	1010	780	867	844	894	864	942	1285	1529	1736	1659	1295	1286
déménagement	101	88	84	110	109	109	106	110	97	118	94	83	86	97	95	94	118	109	86	81
TUV	366	277	377	495	413	545	1813	292	552	316	452	690	583	509	1122	485	626	641	719	2809
TRV	1235	379	1137	1410	1416	1430	1297	1165	1125	1147	994	1121	1084	1046	980	1019	1067	1158	1120	1063
tr maritime				5038	4842	2305	1629	1596	1312	1661	1843	0	2227	0	0	0	1991	1454	1233	2268
tr fluvial		27	52	51			34	34		40	12	28	38	18	15	14	15	19	52	57
tr aériens	2863	1792	2742	2438	2805	2831	2315	2404	2332	1983	1603	1815	2044	3049	2196	4604	6021	6797	6484	3144
total transport	11021	7696	8502	15423	15071	12573	12451	10660	9793	9853	9292	8260	10217	9410	10256	12835	16830	16270	14962	14361

TABLEAU DE SYNTHESE TRAFICS ET PRODUCTION

Trafics (tk)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Véhicules particulier	381,2	360,5	374,9	384,5	398,9	415,2	425,5	452,5	467,5	467,9	477,4	491,7	494,4	517,3	533,6	554,3	570,6	585,6	599,1
SNCF voyageurs	44,6	47,2	50,3	50,9	51,7	53,3	53,7	54,5	55,8	57	58,6	60,4	62,1	59,9	60	63,3	64	63,7	62,4
RATP	6,6	6,7	6,9	6,9	6,9	7,4	7,6	7,6	7,8	8,2	8,4	8,7	8,9	8,7	8,7	8,8	9,3	9,7	9,4
Air voyageurs	2,6	2,8	3	3,4	3,7	4,1	4,5	5,3	5,7	6,5	7	7,1	7,4	8,3	8,9	9,6	11	11,4	11,4
Fer march.	70	73,1	60,4	64,6	61,8	62,8	66	64,8	59,8	56,8	55,1	55,9	54,2	50,2	49,8	50,7	51,6	49,7	49,4
Autobus-autocars	27,7	28,5	28,9	30,4	31,7	34,6	36,5	36	36,5	37,2	37	38,2	34,9	37,3	40	41	40,2	41,3	42,9
Route Marchandises	59,4	61,5	56,2	58,3	58,8	61	63,5	62,3	57,7	55,7	56,8	56,1	57,7	60,9	67	77,7	83,3	86,1	87,4
Fluvial	13,8	13,8	11,9	12,1	11,2	11,6	11,9	12,1	11,1	10,2	9,4	8,9	8,4	7,8	7,4	7,3			

Trafic (indice)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Véhicules particulier	100	95	98	101	105	109	112	119	123	123	125	129	130	136	140	145	150	154	157
SNCF voyageurs	100	106	113	114	116	120	120	122	125	128	131	135	139	134	135	142	143	143	140
RATP	100	102	105	105	105	112	115	115	118	124	127	132	135	132	132	133	141	147	142
Air voyageurs	100	108	115	131	142	158	173	204	219	250	269	273	285	319	342	369	423	438	438
Fer march.	100	104	86	92	88	90	94	93	85	81	79	80	77	72	71	72	74	71	71
Autobus-autocars	100	103	104	110	114	125	132	130	132	134	134	138	126	135	144	148	145	149	155
Route Marchandises	100	104	95	98	99	103	107	105	97	94	96	94	97	103	113	131	140	145	147
Fluvial	100	100	86	88	81	84	86	88	80	74	68	64	61	57	54	53	0	0	0

Production (fc1980)	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Fer voyageurs	10332	11385	12204	12399	12579	12885	12774	12939	13164	13424	13654	14125	14558	14090	14193	14919	15195	15141	14840
Fer marchandises	15613	16284	13532	14481	13988	13988	14688	14438	13470	12899	12505	12636	12353	11557	11409	11606	11818	11488	11436
TRM	40928	42314	41938	39316	43605	46138	48303	49466	47488	47791	47681	47195	48493	51028	56636	65099	69856	72391	75379
TUV	5161	5283	5336	5598	5896	62,5	6390	6428	6581	6812	6979	7089	7210	7463	7560	7770	8020	8168	8165
TRV	6392	6578	6713	6844	7017	7505	7827	7865	7490	7611	7300	7179	7303	7587	7701	7516	7648	7857	7989
Déménagement	2027	2154	2261	2329	2374	2424	2478	2490	2110	2190	2072	1929	2022	2040	1894	1961	2028	2114	2148
Location	3120	6077	5754	6299	6424	6393	7679	7945	7589	7803	7247	7229	7289	7334	7444	7716	7560	7799	7952
Nav intérieure	1697	1690	1463	1495	1470	1563	1628	1674	1527	1388	1293	1222	1101	969	914	901	933	968	924
Tr maritimes	11061	11474	11465	12842	13548	13689	15352	16150	13576	13498	12823	12113	10975	11184	11106	11461	12482	13073	13276
Tr aériens	11382	12438	13559	15022	16674	18473	20239	21219	22643	23557	24311	25061	25985	26648	30005	33186	36118	37513	35661
Aux maritimes	7953	8417	8245	9192	9472	9440	9650	9657	9622	9231	8976	9026	9076	9304	9345	9521	10042	10032	10271
Aux aériens	715	784	841	920	1021	1081	1287	1471	1539	1754	1945	2115	2175	2317	2473	2718	2932	3104	3215
Aux terrestres	8868	9140	8274	8770	8833	9270	9382	9620	9451	10688	10317	9927	10668	11321	11823	12688	13348	13670	14027

