



ÉTUDE DE L'IMPACT DU « CONTRAT DE PROGRÈS » SUR L'ORGANISATION DES ENTREPRISES DE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES

Claude VAUCLARE*

L'étude de l'impact du contrat de progrès sur l'organisation des entreprises de transport routier de marchandises, réalisée par Ithaque pour la direction des transports terrestres (DTT), le service économique et statistique (SES) et l'inspection générale du travail et de la main d'oeuvre des transports (IGMOT), vise à identifier les différentes stratégies mises en oeuvre par les entreprises concernées pour appliquer le contrat de progrès, et notamment les principaux changements d'organisation qui ont eu lieu dans les domaines suivants : les systèmes de conduite, l'exploitation et la gestion des ressources humaines.

L'enquête auprès des entreprises

Au cours du premier semestre 1998, une enquête directe a été menée auprès de 28 chefs d'entreprises et 2 directeurs des ressources humaines de grands groupes dans 4 régions : Aquitaine, Champagne-Ardenne, Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées. La taille des entreprises varie de 5 à plus de 200 salariés, pour des chiffres d'affaires compris entre 3 et 200 millions de francs. L'activité de transport la plus couramment effectuée est le lot complet ou partiel de marchandises générales, avec cependant le transport de produits bien spécifiques pour certaines entreprises. Leurs zones d'action sont essentiellement régionales et nationales, mais plus des deux tiers couvrent aussi l'international. Enfin, pour compléter l'étude, les DRE et DRTT des régions concernées ont été rencontrées ainsi que les représentations régionales des salariés et certains chargeurs. Bien que ne reposant pas sur la constitution d'un panel représentatif d'entreprises, l'enquête présente un large éventail de « réponses organisationnelles » à l'application du contrat de progrès : ces organisations sont décrites d'un point de vue qualitatif.

QUELLES STRATÉGIES POUR LES ENTREPRISES ?

L'enquête a clairement montré qu'en matière d'organisation, il y avait bien un « avant » et un « après » contrat de progrès. Avant, l'organisation de l'exploitation, et plus généralement l'organisation du travail, ne prenaient que marginalement en compte la dimension temporelle de la prestation de transport ; tout reposait sur le volume de fret à collecter, transporter et distribuer. Dans ce contexte, les temps autres que la conduite, et notamment les temps d'attente, n'étant ni rémunérés par les chargeurs ni payés aux conducteurs, étaient « des temps neutres » que les entreprises ne cherchaient pas nécessairement à maîtriser.

Pour compenser les surcoûts engendrés par l'application du contrat de progrès, les entreprises qui l'appliquent ont toutes, d'une manière ou d'une autre, recherché la diminution des coûts d'exploitation, l'augmentation de la durée d'utilisation des véhicules et la gestion au plus près des temps de service des conducteurs. Différentes stratégies sont utilisées à des degrés divers, variant selon les entreprises qui les mettent en oeuvre ; elles se combinent entre elles sans s'exclure pour autant les unes les autres. L'étude permet d'en dresser une première typologie.

La rationalisation des trafics

La rationalisation des trafics est un paramètre sur lequel ont joué beaucoup de chefs d'entreprise. Ainsi, et contrairement à ce qui se passait avant le contrat de progrès, tous les frets ne sont pas acceptés et certaines entreprises ont diminué

leur rayonnement géographique, voire abandonné certaines destinations. Quand cela s'est avéré possible, quelques entreprises ont segmenté la zone longue en tronçons de zone courte (relais). Enfin, toutes les entreprises ont cherché à diminuer les retours à vide.

La réduction des temps de service

La réduction des temps de service a été recherchée à partir :

- soit des temps de conduite, quand il est difficile de maîtriser les temps passés chez les chargeurs et les clients ;
- soit des autres temps : maintenance, passage à quai des marchandises, attentes chez les clients ;
- soit de l'ensemble des temps lorsque les activités de collecte, de trajet principal et de distribution finale sont déconnectées les unes des autres ;

Le tout a pour corollaire des embauches compensatrices de conducteurs et/ou une augmentation de la durée d'utilisation des véhicules.

D'autres stratégies, non directement liées au contrat de progrès mais renforcées par celui-ci, ont été repérées.

Une diversification ou une redéfinition des activités

Deux types de solutions ressortent des enquêtes en matière de diversification ou de redéfinition des activités :

- pour certains chefs d'entreprise, les contraintes réglementaires (qu'il n'est pas possible de répercuter sur les taux de fret) ne permettent plus « *de gagner de l'argent en ne faisant que du transport : il faut donc diversifier les activités et se repositionner sur des créneaux plus rémunérateurs* » ;
- pour d'autres, « *seuls certains créneaux dans le transport sont rémunérateurs* » ;
- quelques uns d'entre eux combinent les deux solutions.

Sur les 28 entreprises enquêtées :

- 11 ont diversifié leurs activités ou sont en passe de le faire : diversification de l'offre de transport, offre d'une prestation complémentaire de stockage-entrepôt, construction de plate-forme logistique avec d'autres transporteurs ou avec un client ;
- 5 se sont recentrées sur un créneau qui leur permet de rendre leur activité plus performante (frigorifique, pulvérulents...) ;
- quelques unes ont combiné les deux : repositionnement sur de la zone courte mais avec nouvelles prestations de manutention.

L'affrètement

La grande majorité des entreprises de l'enquête « affrètent et/ou sont affrétées » pour une part variable de leur activité. L'affrètement peut faire partie en tant que tel de la stratégie de l'entreprise ; il peut aussi être un mode de régulation de son activité : diminution des retours à vide, maintien d'un chiffre d'affaires...

Les groupements de transporteurs

Présentés comme une « *bonne solution* », mais « *difficile à mettre en oeuvre* », les groupements entre transporteurs existent selon divers degrés de formalisation :

- les échanges de frets informels entre transporteurs qui se connaissent ;
- la mise en place de l'assurance qualité à plusieurs, le partage de locaux ou la construction d'une plate-forme logistique ;
- l'adhésion à un réseau de transporteurs ayant pour objectif de créer des synergies entre entreprises de taille moyenne comparables à celles qui existent dans les groupes ;
- le rachat d'entreprises, suivi ou non de fusion.

La perception de l'avenir

La libéralisation du cabotage est, à l'heure actuelle, une des principales préoccupations des chefs d'entreprise. En Midi-Pyrénées, ils montrent beaucoup d'inquiétude alors qu'en Aquitaine et en Champagne-Ardenne, ils se disent prêts à pratiquer le cabotage dans les pays dont ils sont frontaliers. Le rail-route pourrait être une stratégie à plus long terme pour trois entreprises de l'enquête.

Toutes les entreprises qui appliquent le contrat de progrès ont été amenées à modifier tout ou partie de l'organisation du travail de leurs conducteurs et, corrélativement, ont redéfini leur mode d'exploitation, voire recomposé la répartition des tâches entre les différents services. L'enquête témoigne de la diversité des solutions retenues pour atteindre un même objectif : la diminution globale des temps de travail et la recherche d'une meilleure maîtrise des temps autres que la conduite.

La réorganisation du système de conduite

Deux paramètres guident le raisonnement des chefs d'entreprise en matière d'organisation du temps de travail des conducteurs : le temps de service et la distance.

La gestion par les temps de service qui se traduit, entre autres, par deux solutions qui permettent de mieux gérer les limites de service et l'utilisation maximum des véhicules. L'une est fondée sur l'intervention de remplaçants lorsque le quota d'heures de service des conducteurs a été dépassé ; l'autre repose sur l'alternance de semaines travaillées et d'une semaine de repos.

La gestion par la distance, correspond pour l'essentiel à l'organisation en relais, où le véhicule effectue la totalité du trajet et plusieurs conducteurs réalisent un segment seulement chacun.

Une diminution globale des temps de travail

Parmi les solutions organisationnelles repérées qui combinent ces deux paramètres figurent :

- l'organisation des relais pour de l'activité dédiée (type industrie automobile). L'itinéraire principal est segmenté en tronçons de zones courtes dont la distance est calculée par rapport à la durée maximum de 4h30 que le conducteur devra effectuer dans les deux sens avec une remorque différente qu'il aura échangée avec la première au point de relais : deux ou trois rotations par 24 heures peuvent ainsi être effectuées. Des flux importants et réguliers, du fret de retour et un recrutement des conducteurs dans des zones où est situé chaque relais sont des paramètres de base de cette organisation ;
- la déconnexion des activités de ramassage et/ou de livraison de l'activité de conduite. Les activités de chargement et déchargement sont prises en charge aux deux bouts par des conducteurs de zone courte, la conduite sur l'itinéraire principal peut se faire par un seul conducteur ou par des relais en zone courte ;
- l'organisation de relais entre deux conducteurs zone longue. Peu utilisée en double équipage, elle peut se faire entre deux conducteurs de pays différents ou au milieu d'un parcours sans qu'il y ait nécessairement échange de remorques.

Le ratio « nombre de conducteurs par tracteur » permet de mieux appréhender les systèmes de conduite mis en place. A un ratio égal à un, ou très légèrement supérieur, correspond l'organisation traditionnelle d'un camion attiré par conducteur. Pour réduire le temps de travail, les entreprises qui ont un tel ratio ont soit embauché en même temps qu'elles augmentaient leur parc de véhicules moteurs, soit diminué leur activité. Un ratio supérieur à un (de 1,2 à 1,8 dans l'enquête), correspond à l'éclatement du couple « conducteur-camion » et à l'augmentation de la durée d'utilisation des véhicules. Ces derniers deviennent des outils industriels dont il faut accroître et optimiser l'utilisation.

La maîtrise des autres temps que la conduite

Les solutions repérées dans l'enquête reposent aussi sur une meilleure organisation de la logistique en amont et en aval de la prestation de transport proprement dite. Elles concernent entre autres :

- le passage à quai des marchandises manutentionnées par le personnel de quai après collecte du fret. Ce passage en entrepôt permet une meilleure répartition du fret selon sa destination et diminue les temps d'attente des conducteurs. La productivité s'accroît avec un meilleur coefficient de remplissage des camions et une organisation des tournées facilitée. Cette organisation nécessite des plates-formes de groupage-dégroupage de marchandises gérées par un seul transporteur ou plusieurs, localement ou en tant que « base avancée » pour la zone longue ;

- le pré-chargement des remorques chez le chargeur qui neutralise les aléas de la production du chargeur, mais qui nécessite une certaine capacité de flotte pour le transporteur ;
- la prise de rendez-vous qui diminue les temps d'attente chez les chargeurs. Les transporteurs constatent une sensibilisation des chargeurs au problème des temps d'attente mais il semble que la généralisation des pratiques décrites ci-dessus soit plus fréquente que la rémunération de ces mêmes temps.

La réorganisation de l'exploitation

Les temps de travail des conducteurs sont, dans la plupart des entreprises, suivis, voire contrôlés, par l'exploitation.

La pratique des entreprises en matière de suivi des temps

La préoccupation de la majorité des entreprises est le suivi permanent des temps. Il se fait de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, souvent indépendamment de la lecture des disques. La gestion a priori des temps entre autres à des fins d'établissement des plannings, s'opère par l'établissement de temps de référence.

L'utilisation de moyens informatiques

Toutes les entreprises enquêtées possédaient des lecteurs de disques mais le niveau d'équipement en outils informatiques pour l'exploitation (organisation des tournées, gestion des plannings,...) est inégal d'une entreprise à l'autre. Ces outils vont ainsi de l'informatique embarquée à bord des véhicules à la consignation manuelle des temps sur un planning mural. Le coût des équipements, mais aussi l'état encore expérimental de certains outils, expliquent cette disparité. Par ailleurs, en l'attente de la nouvelle réglementation communautaire sur le chronotachygraphe électronique, certaines entreprises ont différé leur projet d'investissement dans ce domaine.

Si les systèmes informatiques qui intègrent l'exploitation, la facturation et la paie semblent être des solutions pour un avenir assez proche, l'informatique embarquée et l'intermédiation électronique entre chargeurs et transporteurs restent encore des exceptions.

Les autres modes de réorganisation

L'enquête montre que les entreprises, pour renforcer leur capacité de gestion, leur image de marque face à l'extérieur et leur capacité de négociation avec les chargeurs, ont engagé des réorganisations qui ne concernent pas seulement les systèmes de conduite et d'exploitation :

Le renforcement des indicateurs de suivi

L'application du contrat de progrès a contraint les chefs d'entreprise à renforcer les indicateurs de suivi de leurs tableaux de bord : on gère les coûts d'exploitation au centime près par kilomètre.

La mise en place de politiques de sécurité

Les politiques de sécurité s'articulent autour du suivi technique des véhicules et de la sensibilisation du personnel de conduite aux accidents du travail, de la circulation ainsi qu'au suivi du matériel et des marchandises. Diminuer le taux de sinistralité a aussi une conséquence immédiate sur le calcul des primes d'assurances, qui demeure un poste de charge important pour les entreprises de transport routier de marchandises.

La politique d'assurance qualité

Argument commercial, la certification permet aussi « la remise à plat » d'un certain nombre de procédures; en ce sens, elle a facilité la mise en place du contrat de progrès dans certaines entreprises.

VERS DE NOUVEAUX MODES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

La fonction de gestion de ressources humaines est généralement occupée par le chef d'entreprise, sauf dans les grands groupes où son pilotage se fait à partir du siège de l'entreprise par une direction spécifique, la gestion quotidienne étant du ressort de la filiale. Peu d'entreprises disposent d'un véritable tableau de bord social avec des indicateurs chiffrés.

**Les embauches
de conducteur**

Au cours de ces trois dernières années, toutes les entreprises enquêtées déclarent avoir recruté essentiellement des conducteurs et quelques unes des exploitants. Il est cependant difficile de faire la part des embauches qui sont imputables à l'application de l'accord et celles qui sont dues à la croissance de l'activité de l'entreprise. Certains modes de réorganisation de la conduite, tels que les relais, sont néanmoins plus consommateurs de main d'oeuvre que d'autres.

En ce qui concerne le recrutement, plusieurs chefs d'entreprise ont fait remarquer qu'il n'y avait pas UN mais DES profils d'embauche selon le « métier » pratiqué : « grand routier », « technique » pour les relais, « jockey » ou « volant ». C'est là un changement important : une catégorie d'emploi jusqu'à présent homogène tend aujourd'hui à se segmenter.

En revanche, les critères de recrutement demeurent stables. L'expérience professionnelle antérieure et la motivation pour le métier arrivent en tête pour la moitié des chefs d'entreprise enquêtés ; le niveau de formation professionnelle initiale (CAP, BEP...) pour l'autre moitié. En outre, la formalisation des procédures écrites, induite notamment par le contrat de progrès, augmente les exigences quant au niveau de formation générale minimum.

La difficulté à trouver des candidats ad hoc est soulignée en particulier par les chefs d'entreprise des régions Champagne-Ardenne et Midi-Pyrénées. Cette difficulté est attribuée à plusieurs causes : le taux d'évaporation important à la sortie du système de formation initiale de l'éducation nationale, la diminution du réservoir de main d'oeuvre que représente pour le compte d'autrui le compte propre (notamment avec l'obligation de posséder la FIMO), la diminution du niveau de la rémunération... Le point de vue selon lequel « la diminution du temps de travail rend plus facile les embauches » a été aussi exprimé. Dans ce contexte, les chefs d'entreprise se disent soucieux d'améliorer l'image du métier de conducteur routier.

**Les embauches
d'autres salariés**

En règle générale, le contrat de progrès a augmenté la charge de travail des exploitants (suivi des temps, plannings plus complexes à gérer...) sans pour autant que leur nombre augmente beaucoup dans les entreprises. La tension sur les effectifs de l'exploitation est donc forte, et l'on peut penser que le passage aux 35 heures également générateur d'embauches dans ces services. On notera aussi la création de « nouveaux emplois » au sein des entreprises d'une certaine taille : les moniteurs-formateurs de conduite et les responsables assurance qualité.

**La durée du travail
des conducteurs**

L'enquête montre qu'en matière de réduction de la durée du travail des conducteurs, toutes les entreprises ne sont pas parties du même point : la réduction a été plus facile à opérer dans les entreprises qui n'étaient pas très loin des exigences actuelles du contrat de progrès. Sur les 28 entreprises de l'enquête, 5 déclarent une durée moyenne mensuelle de service comprise entre 169 et 200 heures, 18 entre 200 et 230 heures, 4 à 230 heures et une supérieure à 230 heures.

La moitié de ces entreprises ont un accord formel concernant la durée mensuelle maximum du travail des conducteurs, la fourchette de ces accords se situant entre 207 et 230 heures. Une ou deux entreprises déclarent « lisser » les temps sur deux mois et toutes disent que la gestion des repos compensateurs et récupérateurs complique considérablement la gestion des plannings. Le respect des limites hebdomadaires prévues dans l'accord social de 1994 reste néanmoins problématique pour beaucoup.

Les rémunérations

La majorité des chefs d'entreprise enquêtés déclarent avoir maintenu la rémunération de base. La plupart d'entre eux ont néanmoins cherché à maîtriser leur masse salariale en réduisant les primes et en recherchant des modes d'organisation de la conduite qui diminuent le plus possible le recours aux heures supplémentaires et, dans une moindre mesure, les frais de route.

La formation	Ces trois dernières années, l'effort de formation continue des entreprises a surtout porté sur les conducteurs. Si, sur le principe d'une formation continue, les avis des chefs d'entreprise sont assez positifs, ils divergent sur les façons de la mettre en pratique. Les grandes entreprises ont intégré la FCOS dans leur plan de formation ; les plus petites sont plus critiques et ont des difficultés à gérer les absences des conducteurs en formation. En revanche, les points de vue sur la formation professionnelle initiale (CAP, BEP...) sont, majoritairement, critiques.
Une recomposition des métiers	La réorganisation des systèmes de conduite a eu un impact certain sur l'ensemble des métiers de l'entreprise et cette étude est un premier repérage de ces changements.
Les métiers de la conduite	En segmentant la zone longue, les relais ont également segmenté le métier de « conducteur grand routier ». Les « grands routiers » continuent à assurer les transports de bout en bout ; les « techniques » effectuent le relais sur un segment seulement de la « ligne » ; les « jockeys » ou « volants » assurent la souplesse nécessaire à l'organisation du travail des « équipes » ou « pools ».
Les métiers de l'exploitation	Le métier « d'exploitant » tend à se segmenter. Certains exploitants ont une activité « commerciale » de recherche de fret et gèrent parallèlement une flotte ; d'autres concentrent leur activité sur le seul suivi de flotte.
Le dialogue social au sein des entreprises	La moitié des entreprises enquêtées a une représentation formalisée du personnel. En revanche, c'est le cas de toutes les filiales de groupe. L'absence de représentation dans les autres entreprises a, entre autres effets, celui de rendre difficile la signature d'accord d'entreprise notamment sur la durée maximum du travail. L'enquête montre que l'application de l'accord a considérablement changé les repères des employeurs et des salariés en les faisant entrer dans une logique de négociation au sein de l'entreprise.

COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?

Comme le montre l'enquête, la mise en place du contrat de progrès a été, pour bon nombre d'entreprises, l'occasion de repenser leur organisation, notamment l'organisation du travail des conducteurs et parfois celle des sédentaires. Ces réorganisations se sont opérées dans chaque entreprise de manière plus ou moins empirique et, dans la quasi totalité des cas, sans conseil extérieur. La présente étude ouvre la voie à des possibilités de formaliser la production de connaissances et d'échanges sur la dynamique de changement dans laquelle les entreprises de transport routier de marchandises doivent s'engager pour assurer leur pérennité.

Mieux accompagner les démarches de modernisation

Dans ce contexte, les pistes de travail suivantes peuvent être proposées :

- élaborer et diffuser des outils adaptés de réflexion, d'analyse et de connaissance sur l'organisation du travail de l'ensemble des services de l'entreprise ;
- mettre en place des séminaires nationaux et des rencontres régionales sur ce thème ;
- faciliter l'accès des chefs d'entreprise à l'aide au conseil ;
- renforcer l'offre de formation sur la gestion des ressources humaines des entreprises de transport routier de marchandises.

Redonner un rôle aux régions dans cet accompagnement

Les représentations décentralisées de l'Etat en région (DRE, DRTT, DRTEFP) ont un rôle d'animation à jouer pour aider à la capitalisation et au transfert d'expériences.

Créer un système de veille sur les changements d'organisation

L'étude montre que, si les changements d'organisation sont identifiables, ils ne sont pas pour autant tous stabilisés. Par ailleurs, un grand nombre d'entreprises ne sont pas encore entrées dans cette dynamique de changement. Il convient donc de créer un système de veille sur ces changements d'organisation, dont les modalités d'organisation et de fonctionnement demeurent à déterminer, mais qui doit clairement associer les représentations professionnelles du secteur. ■