L'exploitant dans les entreprises de transports

QUELS MÉTIERS DEMAIN ?

Étude Prospective Métier et Conditions de Travail

OPTL

OPCA transports

aract languedoc roussillon

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
PRÉFET DE LA RÉGION LANGUEDOC-ROUSSILLON

la Région Languedoc Roussillon

l'Europe s'engage en Languedoc-Roussillon avec le FSE

UNION EUROPEENNE
FONDS SOCIAL EUROPEEN

réseau anact

SOMMAIRE

UN MÉTIER EN TENSION ! 04

LA DÉMARCHE MISE EN ŒUVRE 06

L'EXPLOITATION : QUELLE ORGANISATION ? 07

L'EXPLOITANT DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES 08

LES CONDITIONS DE TRAVAIL 10

LES FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER 13

LES SCÉNARIOS D'ÉVOLUTION 15

LA MÉTHODE PROSPECTIVE MÉTIER & CONDITIONS DE TRAVAIL 19

Exploitant, plus qu'un poste, un métier !

Christophe CHARLON

*Président de la **F**édération **N**ationale des **T**ransports **R**outiers **L**anguedoc-**R**oussillon*

La FNTR a toujours porté une attention particulière au développement de la formation professionnelle de l'ensemble des salariés du transport.

Avec l'appui de la DIRECCTE LR, du Conseil Régional et de l'OPCA Transports, nous développons depuis plusieurs années un programme de formation ambitieux à l'attention de l'ensemble des entreprises et des salariés du secteur.

L'exploitant en transport et plus généralement dans la logistique occupe une place fondamentale dans nos préoccupations. En effet, l'exploitant est un pilier de nos entreprises et sa compétence a un impact direct sur la rentabilité. Il est le garant, tant de la bonne exploitation des personnels et matériels que de la qualité globale du service vendu au client. Une fonction qui exige de nombreuses qualités : réactivité, disponibilité, rapidité de réflexion et d'analyse, connaissance du métier et surtout... la curiosité !

Un exploitant doit en permanence se poser les bonnes questions, être ouvert à l'intégration de nouvelles idées, analyser l'environnement de l'entreprise, ses obligations et la règlementation élargie.

Si par le passé, les exploitants étaient souvent d'anciens conducteurs, sortis du rang car réactifs, rapidement jetés dans un poste qu'ils découvraient sur les tas, désormais, une majorité d'entreprises a bien compris qu'être exploitant est plus qu'un poste, c'est un métier ! Un métier qui exige de nombreuses compétences et une formation adaptée.

Le travail réalisé avec l'Aract LR nous a permis de réfléchir aux évolutions de ce métier, de ces conditions d'exercice et surtout de mettre en place, toujours avec le soutien de nos partenaires régionaux, un véritable parcours de professionnalisation à destination des exploitants de nos entreprises.

Porter une attention à un métier stratégique

José SIEIRO - FGTE - CFDT

*Président de l'**O**bservatoire **P**rospectif du **T**ransport et de la **L**ogistique **L**anguedoc-**R**oussillon*

L'Observatoire Prospectif du Transport et de la Logistique (OPTL) a été créé sous l'égide de la CPNE Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) par les partenaires sociaux du secteur du transport et de la logistique. Il dispose dans les 21 régions administratives d'une représentation régionale paritaire. L'action de l'OPTL s'inscrit dans un double registre :

• contribuer à une meilleure information et orientation des entreprises, des salariés et des demandeurs d'emploi par le recensement et la diffusion d'informations quantitatives et qualitatives sur l'emploi, les qualifications, la formation et l'évolution des métiers.

• contribuer, par une approche prospective à l'évolution des dispositifs de formation.

Aussi, c'est tout naturellement que l'OPTL s'est investi avec les fédérations patronales, et l'OPCA Transport dans le programme régional visant à développer les formations dans le secteur et a souhaité qu'une attention particulière soit portée sur les métiers de l'exploitation.

En effet, le rôle stratégique de ces professionnels est régulièrement mis en avant, en même temps que nous savons que se posent des problèmes d'attractivité de leur métier. Un poste riche, exigeant en termes de compétences, de disponibilité, de communication... pour lesquelles les entreprises peinent parfois à trouver des candidats.

Avoir une approche prospective de ce métier, des compétences à développer pour répondre aux besoins en évolution des entreprises, des conditions de travail pour renforcer la performance et améliorer l'attractivité du métier notamment pour les jeunes, tels étaient les objectifs du travail confié à l'Aract LR.

Cette démarche a été accueillie favorablement par les différents secteurs activités du transport, marchandises, voyageurs, déménageurs, ambulanciers. Elle nous permet aujourd'hui de proposer un parcours de perfectionnement à l'attention de l'ensemble des professionnels de la région.

UN MÉTIER EN TENSION !

« Homme à tout faire », « chef d'orchestre », « pivot de l'entreprise »[1] , ...
Quelle que soit l'expression choisie, les exploitants occupent une place centrale dans les sociétés de transport.

[1] *Officiel des transporteurs – N° 2556 du 25 juin 2010 – le nouveau visage des exploitants*

Ils doivent articuler les compétences et les ressources techniques pour répondre aux besoins des clients et gérer en temps réel les aléas de production. Des choix qui ont un impact direct sur tous les postes du bilan de l'entreprise, depuis le chiffre d'affaires jusqu'à la majorité des postes de charges.

Une fonction qui combine des dimensions commerciales, gestionnaires et surtout managériales, le pilotage des compétences des conducteurs, la qualité des relations au sein des équipes et le respect de la réglementation sociale des transports étant des facteurs clés de la performance.

Si la richesse du métier et son caractère stratégique sont régulièrement mis en avant celui-ci souffre d'un manque d'attractivité. La question des conditions de travail est souvent mise en avant. En effet, même si celles-ci diffèrent selon la nature de l'activité et selon l'organisation du travail, les questions d'amplitude horaire, d'intensité de l'activité, la capacité à faire face aux plaintes des différentes parties prenantes de l'activité sont régulièrement mises en avant.

Si la richesse du métier et son caractère stratégique sont régulièrement mis en avant celui-ci souffre d'un manque d'attractivité.

Depuis plusieurs années, les formations se sont fortement développées, et l'on trouve aujourd'hui des parcours de niveau III jusqu'au master pour préparer les professionnels du métier. Pour autant, certaines de ces formations manquent de candidats et, plus dommageable pour la profession, une partie des diplômés cherche à se réorienter, tandis que d'autres sont davantage attirés par les services logistiques des chargeurs, clients des entreprises de transport, où les conditions de travail et d'emplois semblent plus favorables.
Parallèlement, les efforts fait par la profession avec l'appui des pouvoirs publics (Etat et Région) pour développer la formation professionnelle continue ont du mal à toucher les exploitants, notamment dans les TPE / PME qui constituent l'essentiel du tissu économique du Languedoc-Roussillon.

Dans le même temps, ce métier, comme tous ceux du transport, est traversé par de nombreuses évolutions technologiques et réglementaires.

• **Pour des enjeux de sécurité**, la réglementation sociale impose un suivi précis des temps de travail des conducteurs et un entretien régulier de leurs compétences.
• **Les évolutions des équipements**, et surtout **la place des technologies de l'information** ont considérablement transformé les relations entre les différentes parties prenantes de l'activité (clients, conducteurs, fournisseurs...).

C'est pour traiter toutes les caractéristiques du métier : **un métier stratégique, souffrant d'un manque d'attractivité, touché par de nombreux facteurs d'évolution et aux conditions de travail particulières**,... que les organisations professionnelles du secteur ont souhaité engager une étude.

L'approche prospective métier-conditions de travail visait à répondre à différentes questions :

- Quelles sont les évolutions prévisibles du secteur ?
- Quels peuvent être les scenarios d'évolution des organisations et des métiers de l'exploitation ?
- Quelles actions développer pour renforcer l'attractivité des métiers et répondre aux besoins croissants de compétences ?
- Et surtout comment accompagner les parcours des professionnels de ces fonctions ?

Cette étude a été réalisée par Philippe Contassot (Aract LR) avec Emmanuelle Saint-Genis (Anact) et Aline Scouarnec (professeur des universités à l'IAE de Caen).

LA DÉMARCHE
MISE EN ŒUVRE

L'objectif de la prospective des métiers et des conditions de travail (PMCT) est de permettre aux entreprises et à leurs salariés de piloter collectivement les évolutions du travail. Pour cela elle s'appuie sur différentes modalités d'analyse du travail pour mettre en discussion le travail réel afin d'envisager collectivement des scénarios d'évolution du métier et de ses conditions d'exercice.

L'analyse du métier s'est appuyée sur un travail documentaire qui a permis de rassembler des données sur le métier et ses conditions de réalisation afin d'organiser le questionnement et cibler les acteurs et les entreprises à solliciter. Un ciblage réalisé avec les principaux partenaires de l'étude : la FNTR-LR, l'OPCA Transports et l'OPTL-LR.

La prospective des métiers et des conditions de travail (PMCT) s'appuie sur différentes modalités d'analyse du travail pour mettre en discussion le travail réel

Ainsi, 20 entreprises représentant les principaux secteurs du transport ont été rencontrées (cf. schéma). Ajoutons à cela un entretien avec un des principaux chargeurs de la région et la mobilisation de différents « experts » du métiers (formateurs, consultants, direction et responsable RH).

Au sein de chaque entreprise, nous avons pu rencontrer des représentants de la direction et des exploitants et réaliser des observations de l'activité.

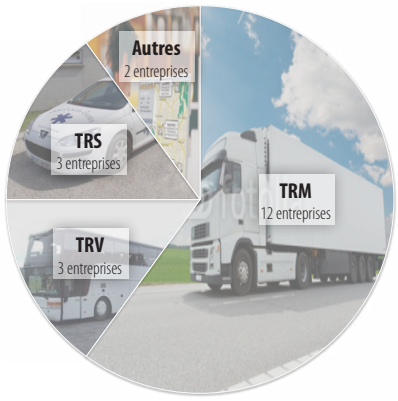
L'analyse du contenu de ces différents entretiens nous a permis de faire ressortir quelques éléments saillants sur le métier et ses conditions d'exercice, éléments qui ont servi de trame à un questionnaire administré par internet. Si le taux de réponse à ce questionnaire s'est avéré inférieur à nos prévisions, les données recueillies ont néanmoins servies de base à l'animation d'un séminaire de synthèse.

Ce séminaire a été l'occasion de débattre des analyses proposées et surtout d'élaborer collectivement des scenarios d'évolution du métier, de réfléchir aux évolutions organisationnelles souhaitables et de proposer des actions concrètes pour accompagner les professionnels en poste.

30 EXPLOITANTS RENCONTRÉS

30 exploitants ont été rencontrés dans le cadre de ce travail (24 Hommes / 6 Femmes) dont 6 responsables d'exploitation.

Pour une large majorité (70 % des personnes rencontrées) l'accès aux fonctions d'exploitation s'est fait par promotion interne : la moitié d'entre eux sont d'anciens conducteurs, l'autre moitié relève de fonctions supports (administration, comptabilité, commerciale).



L'EXPLOITATION QUELLE ORGANISATION ?

L'organisation de l'exploitation est naturellement intimement liée à la taille de l'entreprise. Pour autant, l'étude ne nous a pas permis d'identifier de ratios précis nombre de conducteurs / taille du service exploitation. C'est davantage les spécificités du secteur d'activité (transport de personnes ou de marchandises) et les caractéristiques des marchés sur lesquels est positionnée l'entreprise qui semble conditionner la structure du service exploitation.

Dans le **secteur des voyageurs** (transports urbains et scolaires) où les contrats sont pluriannuels, il convient d'assurer la permanence du service sur une large amplitude horaire, voire tous les jours de la semaine. Les services « exploitation » sont généralement étoffés avec deux principales fonctions : le management de proximité chargé de l'organisation des plannings et du soutien aux conducteurs, et une fonction de supervision et de pilotage chargée d'apprécier la qualité du service, d'anticiper les aléas (travaux, changement des règles de circulation, etc.) et d'assurer la relation avec les commanditaires.

Dans le **transport sanitaire**, on parle de *régulateurs* : l'exploitation est tirée par un flux régulier de demandes à satisfaire avec une attente forte des clients – usagers en termes de délais et de qualité de la prestation. Compte tenu des exigences de service, l'exploitation suppose un binôme de régulateurs qui se relaient pour couvrir l'ensemble de l'amplitude de service.

Dans le **transport de marchandises**, il nous est apparu plus difficile d'identifier une organisation type. L'effectif de conducteurs à encadrer est bien sûr une variable importante, mais c'est surtout le marché de l'entreprise et le type de prestations offertes qui semblent conditionner la structure de l'exploitation. Il peut en découler une logique de spécialisation avec une répartition des rôles qui peut obéir soit à une logique de marché (certains salariés gérant un portefeuille de clients), soit à une logique géographique, soit à un découpage des missions : certains salariés ayant en charge le contact client, d'autres l'ordonnancement et l'organisation des prestations, d'autres enfin le pilotage et l'assistance auprès d'un pool conducteurs.

UN MÉTIER DÉFINIT AVANT TOUT PAR DES QUALITÉS... OÙ L'EXPÉRIENCE PARAÎT MAJEURE

Pour la plupart des personnes rencontrées, la définition du métier repose avant tout sur un ensemble de qualités : curiosité, réactivité, disponibilité, polyvalence, diplomatie, … avec la mise en avant de l'expérience comme facteur clé de l'efficacité. En effet, la connaissance fine des clients, des ressources techniques, des caractéristiques et des contraintes de l'activité des conducteurs apparaissent des éléments essentiels pour organiser les flux et trouver des réponses adaptées aux différents événements qui ne manquent jamais de survenir.

L'EXPLOITANT
DES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES

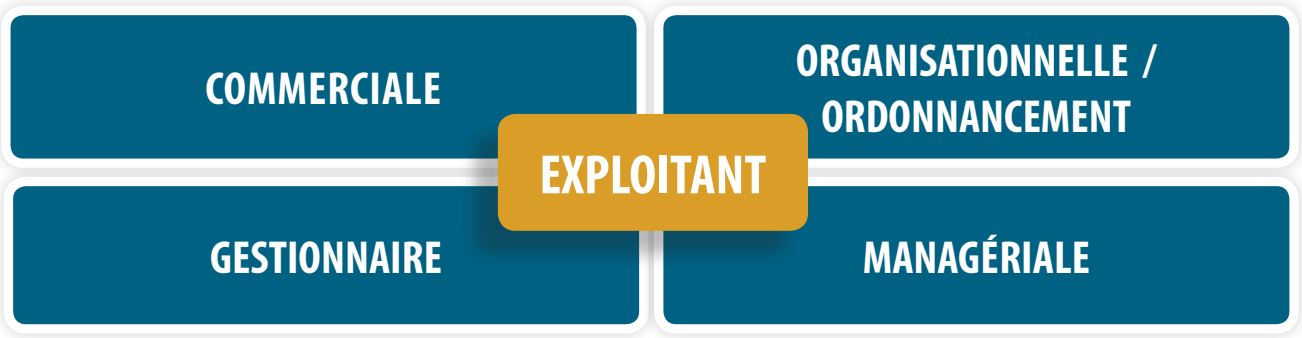
COMMERCIALE

Aujourd'hui, dans le secteur des marchandises, le transport peut représenter une part importante du prix et du service associé aux produits avec des enjeux forts de maîtrise de ce poste pour les clients. Aussi, la négociation de nombreux contrats relève de réponses aux appels d'offre lancés par les chargeurs. Une démarche encore plus présente dans le transport de personnes (transports scolaires, transports urbain,…) où les contrats sont pluriannuels. Cette activité relève de la direction et mobilise le plus souvent l'ensemble du management, avec un enjeu fort d'associer les exploitants qui devront mettre en œuvre les prestations négociées. En effet, ces derniers sont en relation avec les consommateurs directs du service et doivent au quotidien adapter le service aux attentes, satisfaire des exigences particulières, un facteur clé de la fidélisation.

ORGANISATIONNELLE

Allouer les équipements et les compétences, organiser chargements et déchargements, assurer le remplissage les camions, optimiser les trajets en limitant les kilomètres à vide, anticiper les temps de transport, piloter les temps de travail, … Il s'agit là de l'équation quotidienne de l'exploitant, équation à laquelle il convient d'ajouter les aléas qui ne manquent pas de survenir et qui peuvent parfois conduire à reconsidérer l'ensemble de l'organisation mise en place. Il s'agit là d'un domaine où l'évolution des technologies a un impact important sur la nature de l'activité. Géolocalisation et systèmes experts fournissent aujourd'hui un ensemble d'informations permettant d'optimiser les choix.

DES COMPÉTENCES SUR 4 REGISTRES



GESTIONNAIRE

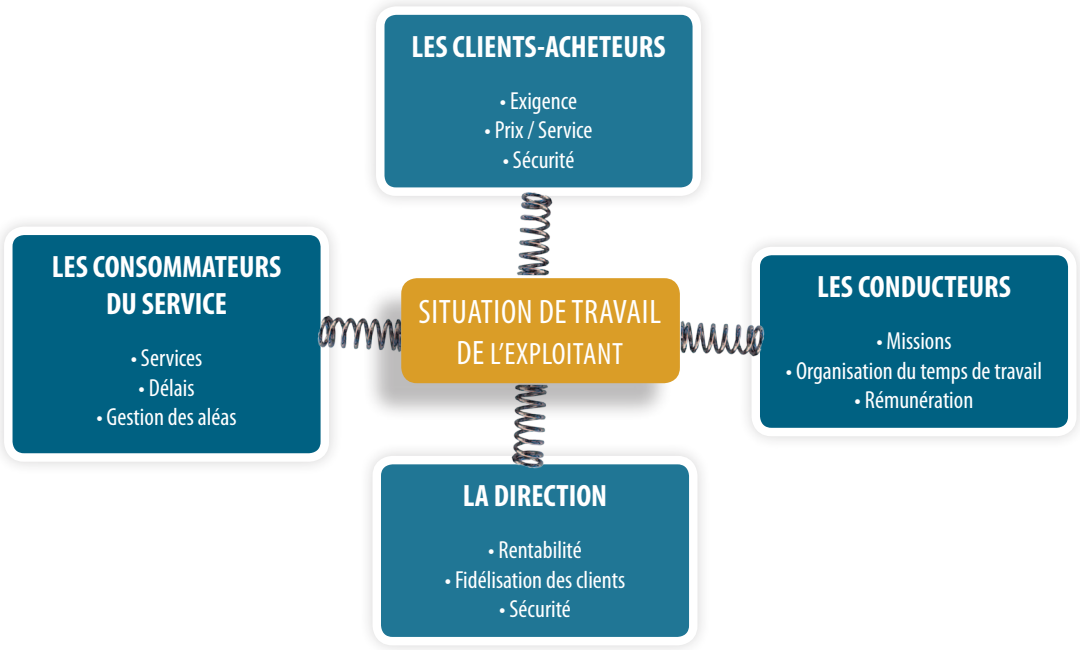
L'exploitant est au cœur de l'activité de production, satisfaire les attentes des clients suppose de combiner des moyens techniques et des compétences en respectant un cadre réglementaire précis et contrôlant les coûts. Par ces choix, l'exploitant a une influence directe sur la masse salariale et les consommations de carburant, les deux principaux de charges des entreprises de transport. Il se doit de suivre au plus près le niveau d'activité (les clients servis), le taux d'utilisation des équipements (les kilomètres effectués), les temps de service des équipes et d'avoir une démarche d'anticipation : assurer la maintenance des équipements et veiller à la mise à jour et au développement des compétences.

MANAGÉRIALE

Il s'agit là de l'ensemble des relations avec les équipes et notamment les conducteurs : confier les missions, s'assurer de leur réalisation, apporter une assistance en cas de difficultés,… Une activité qui nécessite de prendre en compte les compétences de chacun et les aspirations de chaque salarié en terme de missions, d'évolution professionnelle et d'articulation vie professionnelle – vie personnelle. Il y a là des enjeux d'équilibre des temps de travail au sein des équipes et surtout de respect de la réglementation sociale des transports qui présentent de nombreuses particularités en termes de temps de travail, de rémunération et de formation.

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

UN MÉTIER AU CŒUR DES TENSIONS DE L'ORGANISATION



Il y a là une dimension qui relève de la nature même de l'activité. En effet, les exploitants doivent en permanence combiner les exigences divergentes des différentes parties prenantes de l'activité :

• **Les clients – acheteurs** qui portent des exigences tant sur le prix que sur la qualité de service (respect des horaires, des règles de sécurité sur site,…)

• **Les consommateurs du service**, que ce soit lors du chargement ou du déchargement, attentifs au service offert et surtout à la capacité de l'entreprise de s'adapter à leurs contraintes, à leurs demandes particulières ou aux aléas du quotidien.

• **Les conducteurs** dont les attentes portent sur la nature des missions confiées, la durée et l'organisation du temps travail… des éléments qui ont un impact direct sur la rémunération et l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale.

• **La direction entreprise** bien sûr… avec des attentes en termes de satisfaction des clients et de valeur ajoutée…

DENSITÉ DE L'INFORMATION ET CONTRAINTE DE TEMPS

L'activité de l'exploitant consiste à traiter simultanément différents objets, avec pour chacun de nombreuses informations à combiner pour organiser les transports. A cela s'ajoutent en temps réel les événements du quotidien qui peuvent venir des clients, des conducteurs ou encore de contraintes externes avec notamment les incertitudes liées à la circulation.

> Des aléas, il y en a 100 par jours !
> Trouver une solution à un problème,
> c'est souvent faire tomber un domino...

La réactivité est de mise, de nombreuses sollicitations exigeant une réponse dans un délai court, voire très court… avec une incidence potentielle sur l'ensemble du processus de production, et partant la satisfaction des clients et le travail des conducteurs. *Des aléas, il y en a 100 par jour ! Trouver une solution à un problème, c'est souvent faire tomber un domino…* avec une cascade d'ajustements à opérer ensuite.

Une responsabilité qui a un impact direct sur la performance et qui peut être source de difficultés dans les relations, les ajustements opérés pouvant conduire à un mécontentement des clients, voire des conducteurs.

Le service couvrant généralement une large amplitude, (voire en flux continu), cela appelle une grande disponibilité, sur une amplitude de travail importante.

Il y a là des éléments nécessaires à l'activité : *les moments plus calme de fin de journée on en profite pour préparer le lendemain* et des éléments liés à la culture du métier : *un exploitant ça se doit d'être sur le pont pour répondre aux sollicitations.*

Densité de l'information, réactivité, amplitude de travail… Une charge de travail jugée comme importante tant par les directions que par les titulaires : *A la fin de la journée, on est vidé !*

ZAPPING VOUS AVEZ DIT ZAPPING ?

Concernant la densité d'information, l'observation réalisée dans une entreprise sur 1 heure d'activité d'un exploitant, montre que ce dernier à travaillé sur 24 objets différents (clients, commandes ou organisation) avec un temps de traitement allant de quelques secondes (40 mini) à plus de 12 minutes, sachant que l'amplitude de traitement d'un sujet délicat a pris plus de 28 mn du fait des nombreuses interruptions. Une activité réalisée pour l'essentielle auX téléphoneS, sur plus de la moitié du temps d'observation l'exploitant a jonglé entre portable et différentes lignes fixes. Dans cette PME, l'exploitant intervient sur toutes les dimensions de l'activité, avec au moment de notre observation, un prédominance des activités d'organisation (lien avec les conducteurs) et commerciale (réponse aux demandes des clients).

LES FACTEURS RESSOURCES

Pour permettre aux salariés de faire face à ces contraintes les entreprises développent des modalités de soutien principalement sur trois registres.

• Il y a tout d'abord **le développement de aides techniques** pour assister les exploitants dans la gestion des informations. La géolocalisation est aujourd'hui fortement implantée, elle permet d'anticiper, d'avoir une vision de l'activité sans solliciter les conducteurs.

> Développer et reconnaître les compétences des exploitants, favoriser l'échange entre professionnels apparaît comme un moyen de soutien, l'occasion de partager des astuces du métier

Au-delà, des systèmes experts permettent d'aider à la planification de l'activité, à la gestion des temps de conduites et offrent une vision au plus juste de l'activité et des résultats. Ces systèmes permettent également de pointer les éventuelles anomalies sur l'organisation. Soulignons qu'un quart des entreprises rencontrées venait ou était sur le point de mettre en place de tels systèmes.

• Il y a ensuite **les différentes formes de soutien** que peut offrir l'organisation. Cela relève de la taille du service exploitation, d'une répartition claire des rôles au

sein du service et d'une logique d'entraide sur les moments de forte activité. Un logique qui, dans nombre de PME, peut conduire la direction à s'investir dans l'activité.

• Enfin, **la formation et l'organisation de parcours professionnels** ont également été évoquées par quelques entreprises. Développer et reconnaître les compétences des exploitants, favoriser l'échange entre professionnels apparaît comme un moyen de soutien, l'occasion de partager des *astuces du métier*. Une entreprise expérimentait également la mobilité professionnelle en permettant à son d'exploitant d'évoluer vers une fonction commerciale tout en restant disponible pour l'exploitation en fonction des besoins.

UN MÉTIER APPRÉCIÉ

La dimension stratégique du métier, les responsabilités afférentes et la densité des relations professionnelles en font un métier apprécié par les titulaires : *c'est jamais pareil, c'est un métier prenant, y'a toujours de l'imprévu* … Il semble y avoir là une formidable source d'engagement. En même temps, les questions de rythme, la permanence d'une forme de pression et l'amplitude de travail peuvent présenter un risque d'usure ou de lassitude professionnelle. Une situation à laquelle peut s'ajouter la question de la reconnaissance : le sentiment de tenir un rôle clé, où les difficultés, voire les erreurs sont forcement visibles et sans reconnaissance à la hauteur des aspirations. En témoignent pour partie le turn-over constaté sur la fonction et le souhait de quelques exploitants d'envisager un changement de métier à moyen terme.

LES FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Quatre principaux facteurs d'évolution du métier ont été mis en avant. Ils renvoient aux nouvelles technologies, à l'évolution de la réglementation, aux attentes des clients et à la capacité des entreprises à attirer et fidéliser les talents.

L'IMPACT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES SUR LA COMMUNICATION

L'environnement de travail de l'exploitant évolue fortement au gré des évolutions technologiques. L'utilisation de ces technologies remet en cause d'une part les modes de relations avec les différentes parties prenantes de l'activité et d'autre part les pratiques historiques de gestion « crayon / gomme ». L'exploitant d'aujourd'hui et de demain devra être à même d'utiliser différents canaux de communication et surtout d'utiliser au mieux les nouveaux outils de gestion informatisés qui densifient l'information à disposition et facilitent l'échange avec les différents services de l'entreprise (commercial, finance, RH,…), voire avec les clients. Pour de nombreux exploitants, cela représente un changement culturel profond.

LA NÉCESSAIRE VIELLE RÈGLEMENTAIRE

Pour répondre aux enjeux de sécurité, d'environnement, voire d'attractivité, la réglementation des transports évolue en permanence. En fonction des types de transport, ces réglementations sont soit nationales, soit européennes. Elles touchent tous les domaines d'activité de l'exploitant (équipements, relations clients, gestion des équipes, fiscalité,…), et leur non-respect peut avoir des incidences financières importantes pour l'entreprise. Assurer une veille réglementaire afin d'anticiper les évolutions et assurer des transports conformes aux exigences du moment est un domaine de compétences essentiel des exploitants.

DES CLIENTS MIEUX FORMÉS ET PLUS EXIGEANTS

Les questions de logistique prennent une place de plus en plus importantes dans les entreprises. Il y a là des enjeux de maîtrise des coûts et surtout de mise à disposition des produits dans des organisations de plus en plus en flux tendu. Ainsi, si elles se concentrent sur leur cœur de métier, nombre d'entreprises se sont dotées de cellules transports ou logistiques avec des professionnels de mieux en mieux formés, de plus en plus exigeants … qui attendent d'avoir comme interlocuteurs des professionnels, des partenaires avec lesquels ils puissent échanger et co-construire des solutions de transport adaptées à leurs enjeux.

L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER MENACÉE

Force est de constater un décalage entre les offres d'emplois et l'appétence des jeunes pour le métier. Il faut voir là des questions d'image des métiers du transport. En effet, si l'utilité et le poids économique du secteur sont unanimement reconnus, le transport routier de marchandise **souffre d'une mauvaise opinion pour près de la moitié de la population**. Il est associé à l'encombrement des routes et aux nuisances liées à la pollution, des représentations peu en phase avec les préoccupations de sécurité et d'environnement contemporaines (enquête IFOP pour la FNTR « L'image du transport routier de marchandise » Janvier 2012). Naturellement, il en découle une image peu valorisante des métiers du transport (pour 60% des sondés) : des métiers jugés « difficiles », « dur physiquement » et « dangereux ».

Aujourd'hui, il y a lieu, compte tenu, de la pyramide des âges, de penser à des actions de sensibilisation au métier et surtout de valorisation des professionnels pour attirer et fidéliser les talents. Un enjeu souligné par l'ensemble des acteurs-experts rencontrés au cours de cette étude.

MUTATIONS

- L'exigence croissante des clients / des chargeurs
- L'impact des nouvelles technologies sur la communication
- La nécessaire veille réglementaire
- L'attractivité «menacée» du métier

IMPACTS SUR LES MÉTIERS

Demain :
Quels scénarios ?

LES SCÉNARIOS D'ÉVOLUTION

Les scénarios présentés ci-dessous sont issus du séminaire de synthèse ayant mobilisé différents professionnels impliqués dans ce travail. Ils sont relatifs d'une part aux dires des acteurs-experts rencontrés, et d'autre part aux évolutions mises en place par certaines entreprises.

Soulignons sur ce point l'intérêt de l'échange entre les différents secteurs mobilisés dans le cadre ce travail (transport de marchandises, de voyageurs et transports sanitaires). En effet, les expériences faites en matière d'informatisation, d'organisation et de conditions de travail par certains secteurs ouvrent des pistes de réflexion pour les autres. Notons enfin qu'il s'agit là de pistes d'évolution du métier, qui peuvent dans la réalité se combiner, s'affiner, se réaliser ou pas.

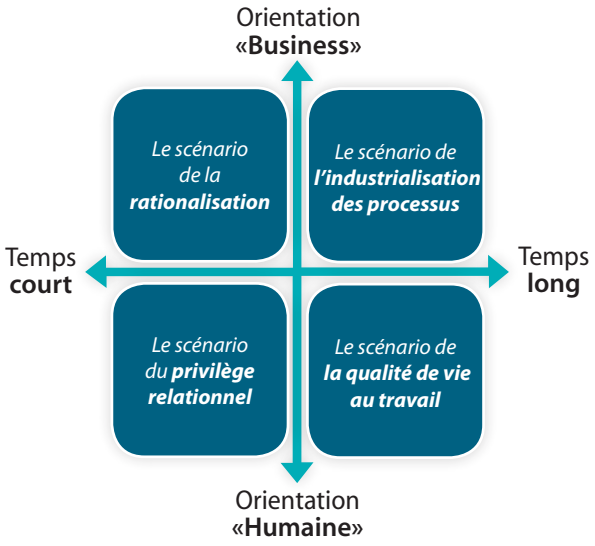
Quatre grands scénarios ont été construits en fonction de deux grands axes structurant du métier : l'orientation business ou l'orientation humaine d'un côté, le temps long et le temps court de l'autre.

Scénario 1
Le scénario de la rationalisation du métier.
La réponse aux besoins (diversifiés) des clients.

Scénario 2
Le scénario de l'industrialisation des processus.
L'intégration des nouvelles technologies et la spécialisation des rôles.

Scénario 3
Le scénario du privilège relationnel.
Le renforcement des dimensions relationnelles et managériales.

Scénario 4
Le scénario de la qualité de vie au travail.
L'accompagnement des parcours et des conditions de travail.



1 LE SCÉNARIO DE LA RATIONNALISATION DU MÉTIER

Construire des réponses aux besoins (diversifiés) des clients

Ce scénario prend en compte les évolutions juridiques, sociales et surtout économiques qui affectent le secteur du transport. Evolutions qui ont pour conséquence de rendre les clients de plus en plus exigeants, avec des demandes qui peuvent prendre des formes nouvelles : du simple transport à la recherche de solutions complexes, voire à une participation plus importante sur la chaine logistique. Dans un tel contexte, les pratiques du métier doivent elles aussi évoluer et s'adapter.

Le scénario de la rationalisation du métier signifie donc que l'exercice du métier devrait être plus rationnel et reposer sur des pratiques de gestion renouvelées.

Dans ce scenario, deux hypothèses seraient à distinguer. La première, où **l'exploitant serait « suiveur »**. On parlerait alors d'une rationalisation subie. Les clients prendraient en main l'organisation des transports et l'entreprise devrait s'inscrire dans des règles dictées, dans le cadre d'une prestation relevant de la location de moyens.
La seconde, où **l'exploitant serait proactif, expert en solutions de transport.** On parlerait alors de rationalisation choisie. L'exploitant développerait des solutions pour répondre aux besoins des clients et maîtriserait l'ensemble des paramètres (techniques, règlementaires, environnementaux, etc.) du transport. Il serait à même de développer des services associés pour répondre aux besoins des clients (logistique ou autre) et/ou de rechercher des synergies avec d'autres entreprises pour répondre à des demandes complexes. Une hypothèse susceptible de se combiner avec une

hyperspécialisation sur des marchés cibles.
Ce scénario appellerait des compétences renforcées en termes de gestion de la chaine logistique, d'approche commerciale, voire de réflexion stratégique sur le positionnement des types de transport et des services à offrir aux clients.

Ce scénario conduirait à renforcer la distinction entre les exploitants en première ligne, opérationnels, chargés de gérer les aléas du quotidien, et les exploitants en « back office », en capacité de proposer des services adaptés et de négocier avec les clients. La montée en puissance de l'informatisation des entreprises de transport est une des conditions de cette rationalisation du métier.

2 LE SCÉNARIO DE L'INDUSTRIALISATION DES PROCESSUS

L'intégration des nouvelles technologies et la spécialisation des rôles

En cohérence avec le scénario de la rationalisation du métier, le scénario de l'industrialisation des processus renvoie à une organisation s'appuyant sur des processus plus clairement définis. L'évolution des technologies et des modes d'organisation conduirait à mettre en place de nouveaux outils permettant, à l'image du secteur aérien, de développer la salle blanche.

Les exigences liées aux contrats et aux cahiers des charges conduiraient de plus en plus les entreprises de transport à mettre en place des plateformes de type Transport Management System afin d'avoir une vision globale de l'activité, d'améliorer les moyens de contrôle interne, de renouveler les relations avec les différentes parties prenantes. Il s'agira notamment de faciliter l'échange d'information en temps réel avec les clients et les conducteurs.

Ce scenario s'accompagnerait d'une montée en compétences des exploitants à la fois quant à la maîtrise des outils de gestion informatisée, à la gestion de la chaine logistique mais également à leurs compétences gestionnaires pour leur permettre de participer aux négociations avec les clients. Avec ce scénario, les conditions de travail seraient différentes du fait de l'évolution de la salle de travail actuel, souvent très bruyante, vers une salle « blanche » plus calme.

Ce scénario s'accompagnerait d'un changement d'identité déjà à l'œuvre dans certaines organisations - notamment dans le transport urbain - , avec une place accrue des systèmes d'informations et une nouvelle répartition des rôles entre les activités de pilotage, de gestion, d'organisation de l'activité et de soutien des conducteurs au quotidien.

3 LE SCÉNARIO DU PRIVILÈGE RELATIONNEL

Le renforcement des dimensions relationnelles et de la dimension managériale

Plaque tournante de l'information, l'exploitant est en interaction avec des acteurs différents : les clients, les conducteurs, la direction, les partenaires d'affaires etc. Cette diversité relationnelle est au cœur du métier et devrait être de plus en plus déterminante du fait des besoins d'informations de plus en plus pointus de ces différents partenaires.
Il y a la capacité à entretenir la relation client et à répondre à leurs attentes particulières – *les clients ont changé, notre présence commerciale doit être permanente pour pas qu'ils nous oublient*. Il y a également les besoins d'information des différents services de l'entreprise, et surtout une attention particulière aux conducteurs dont les aspirations en termes de conditions de travail évoluent. Offrir un appui, rechercher des solutions aux problèmes rencontrés par les équipes sur le terrain participe directement de cette dimension : un exploitant est là pour soutenir les équipes, débarrasser les conducteurs des tracas susceptibles de perturber leur activité. La posture managériale de l'exploitant apparaît là comme un levier important de développement du métier, un facteur clé de la performance.

Ce scénario met en exergue les compétences relationnelles de l'exploitant, tant en interne en terme de management des équipes de conducteurs qu'en externe vis-à-vis des clients, avec des enjeux forts sur le plan commercial.

Ce scenario interpelle également les conditions de travail de l'exploitant. En effet, entretenir une relation de qualité avec les différents acteurs du service suppose de pouvoir sortir de l'urgence et d'organiser des temps d'échange sur le service avec les clients pour apprécier leur satisfaction et leurs besoins, et des temps d'échange sur le travail avec les conducteurs pour prendre en compte leurs difficultés et leurs aspirations.

4 LE SCÉNARIO DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Accompagner les parcours et améliorer les conditions de travail

Renforcer l'attractivité du métier était une question clé de ce travail. En effet, le métier d'exploitant semble présenter un paradoxe entre d'un coté un métier riche, mobilisant des compétences diversifiées, apprécié de nombreux professionnels et de l'autre des conditions de travail répondant rarement aux attentes des salariés sur la durée, notamment en terme de rythme de travail et de reconnaissance.

La question de l'amélioration des conditions de travail, et plus largement de la qualité de vie au travail a été au cœur des échanges du séminaire de synthèse de ce travail. Selon les participants, différentes orientations pourraient participer à renforcer ces dimensions et partant l'attractivité du métier.

• Une action sur les **moyens de travail** qui renvoie d'une part au développement et l'appropriation des nouvelles technologies susceptibles de faciliter la gestion de l'information et l'anticipation « plus on peut anticiper, moins on stress » ; et d'autre part à l'organisation des espaces de travail qui doivent combiner possibilité de retrait pour traiter des demandes complexes, exigeant de la concentration et accessibilité aux différents outils de communication.

• Une action sur **l'organisation** avec une meilleure définition des processus de travail et des périmètres de responsabilité avec les autres services de l'entreprise d'une part et au sein du service exploitation, avec une réflexion sur les modalités de soutien qui peuvent être apportées aux exploitants en cas de besoin.

• Une réflexion sur **l'organisation du temps de travail** permettant de distinguer la réponse aux sollicitations des clients et des conducteurs, et des temps de repli permettant de traiter des demandes complexes, de planifier le travail, de privilégier l'anticipation sur la réactivité … qui, aux dires des différents experts, demeurera dimension importante du travail. Il s'agit là d'un point sensible touchant à la culture du métier.

• Une action sur **les compétences**, permettant d'envisager de véritables parcours professionnels : le métier est riche et connaît de nombreuses évolutions. Il appelle la maîtrise de différents champs de compétences. Aussi, l'outillage des professionnels en poste, issus pour une large majorité d'autres fonctions, est apparu comme une priorité aux différents partenaires. Une démarche susceptible de participer à la valorisation et la reconnaissance des exploitants.

LA MÉTHODE PROSPECTIVE MÉTIER ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Construire des scénarios réalistes d'évolution d'un métier et concevoir des pistes d'action pragmatiques exigent une méthode de prospective **basée sur la connaissance l'activité réelle**. Comment s'exerce ce métier ? Quelles évolutions a-t-il connu jusqu'alors ? Quels changements sont en cours ? Toutes les données concernant le présent sont importantes, elles donnent à voir sur l'histoire du métier, sa dynamique, ses spécificités.

Rassembler et consolider ces informations nécessite d'une part de **diversifier les modes de recueil et de production de données** (recherche documentaire, entretien individuels et collectifs, observations, enquête,…) et d'autre part de **mailler les analyses des différents acteurs**. Ainsi, la démarche permet de croiser les points de vue, de les mettre en discussion… pour co-constuire des scénarios d'évolution du métier concerné. Elle est riche du regard sur le terrain et par le terrain.

Pour le management et l'organisation, la démarche permet de partager les enjeux d'évolution du métier et d'épargner une gestion à chaud de certains risques (obsolescence des compétences, difficultés de recrutement, atteinte à la santé…) en anticipant les aménagements à opérer en termes d'organisation, de parcours à développer, de conditions de travail à aménager…

Pour les salariés, le processus d'échange est l'occasion d'une connaissance partagée et approfondie du métier, de ses conditions d'exercice, de ses évolutions. Parler du métier, mieux le connaître, mieux le comprendre et s'y reconnaître, est un exercice réflexif participant à une meilleure prise sur son parcours.

Pour la branche, l'action participe, à travers la production d'un présent partagé et enrichi, à la consolidation de partenariats (entre dirigeants, avec les salariés, les pouvoirs publics, les institutions de formations,…) permettant de préparer les changements à l'œuvre au sein des métiers.

Ainsi la démarche PMCT peut s'avérer un véritable moyen de consolider les conditions de réalisation d'un travail de qualité, profitables tant à l'engagement des individus qu'au bon fonctionnement des organisations.

LA DÉMARCHE PMCT

Prospective Métier & Conditions de Travail

1 L'appréhension du contexte

• Recherche documentaire, état de l'art théorique et réglementaire sur le sujet.

• Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts à interviewer et des observations à réaliser.

• Définition de la trame des entretiens (mutations externes, internes, conditions de travail et parcours professionnel des salariés,…).

2 Le recueil d'information

• Réalisation des entretiens avec les acteurs experts issus de l'entreprise (ceux qui réalisent l'activité, des managers, des responsables RH, des représentants des salariés), mais également externes (chercheurs, formateurs, représentants de la Branche, services de santé au travail…).

• Observations et analyses de situations de travail pour appréhender le travail réel et ses contraintes.

3 La pré-formalisation

• Analyse de contenu des entretiens.

• Rédaction d'un questionnaire autour des thématiques clés et envoi aux interviewés.

• Analyse des réponses, esquisse des scénarios.

4 La construction des scénarii

• Séminaire «Prospective-Élaboration des scenarios» rassemblant l'ensemble des acteurs associés au projet et quelques grands témoins. A partir d'une analyse collective du questionnaire, confrontation des différents points de vue (allers-retours entre travaux en petits groupes et séance plénière) pour permettre l'émergence des scénarios d'évolution.

5 Synthèse et pistes d'actions

• Elaboration d'une synthèse des entretiens et des scenarios.

• Identifications de pistes d'actions prioritaires.

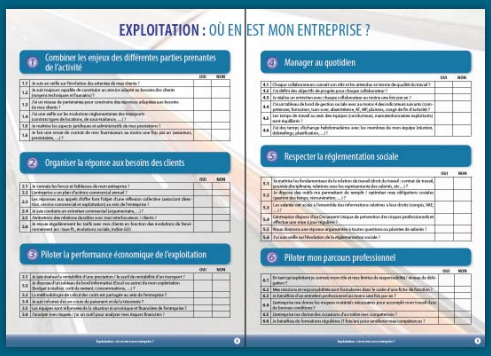
LES SUITES DE CE TRAVAIL

« Traffic Manager »

Un parcours de formation expérimental

« Exploitation : où en est mon entreprise ? »

Un guide d'autodiagnostic



Décembre 2014 - Réalisation Aract LR - Crédits photos : Fotolia