



HAL
open science

**Les politiques RH dans les entreprises de transport
peuvent-elle résoudre les difficultés de recrutement en
conducteurs routiers ? Étude de cas de GEODIS
Euromatic**

Marianne Marquois

► **To cite this version:**

Marianne Marquois. Les politiques RH dans les entreprises de transport peuvent-elle résoudre les difficultés de recrutement en conducteurs routiers ? Étude de cas de GEODIS Euromatic. Sciences de l'information et de la communication. 2019. dumas-02860758

HAL Id: dumas-02860758

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02860758v1>

Submitted on 8 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Les politiques RH dans les entreprises de transport peuvent-elle résoudre les difficultés de recrutement en conducteurs routiers ?

Étude de cas de GEODIS Euromatic

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : MARQUOIS Marianne

Promotion : 2017-2018

Soutenu le : 27/11/2019

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENT

Le mémoire est un travail personnel mais heureusement que l'on peut compter sur son entourage pour nous soutenir lors de la rédaction de celui-ci.

Je souhaitais, en priorité, remercier Jean-François Carminati et Pascal Thobois pour leur soutien. Ils ont toujours été présents, réactifs et de très bons conseils pour m'orienter dans ma réflexion et mes avancées.

Je remercie, bien évidemment, GEODIS Euromatic de m'avoir accueilli dans cette belle entreprise pendant un an, qui m'a donné l'opportunité de pouvoir réaliser ce mémoire en me donnant accès à tout ce dont j'avais besoin, en particulier, à Sophie Pierrel qui m'a donné ma chance et m'a confié des missions passionnantes. Nos échanges ont largement nourri ce document.

Je remercie ma famille et mes amis pour leurs messages d'encouragements réguliers qui savent toujours trouver les mots justes et surtout qui arrivent au moment où on en a le plus besoin.

Merci à Myriam qui m'a su trouver les mots pour m'aider à me lancer, à Florence qui m'a aidé à passer au-delà de la page blanche, à Nathalie, à Hélène et à ma mère pour leur relecture.

Et enfin, un immense merci à mon mari et mes enfants pour leur soutien sans faille, sans eux cette aventure n'aurait pas pu être possible !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. Le secteur du transport	7
1.1 Le contexte	7
1.2 GEODIS Euromatic	8
1.2.1 <i>L'activité commerciale</i>	8
1.2.2 <i>Le service RH</i>	9
2. Le marché du travail	10
2.1 Etude du marché du travail sur les deux dernières années	10
2.2 Focus sur le secteur du transport	11
3. La gestion du recrutement en entreprise	14
3.1 La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC).....	14
3.2 Le recrutement	16
4. Des attentes divergentes des salariés et des entreprises	17
4.1 Les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise.....	17
4.2 Les attentes de l'entreprise	19
5. Les problématiques de recrutement dans le transport	21
I. LA METHODOLOGIE UTILISEE	24
1. L'observation	24
1.1 Les collaborateurs d'Euromatic	25
1.2 Le Pôle Emploi	26
1.2.1 <i>Les différentes sessions de recrutement</i>	26
1.2.2 <i>La mise en place d'un POEI</i>	26
1.3 Les cabinets de recrutement / intérim.....	27
2. L'analyse de corpus	27
2.1 Les documents de l'entreprise.....	27
2.2 Les sites internet des Fédérations de transport	28
2.3 La communication sur les camions.....	28
3. Les entretiens	28
3.1 Un conducteur poids lourd.....	30
3.2 Une chargée RH	30
3.3 Un directeur d'agence	31
3.4 Un conseiller entreprise de Pôle Emploi	31
3.5 Une conseillère formation d'un centre de formation.....	32

II. LES RESULTATS	33
1. Le décalage entre l'offre et la demande	33
1.1 La concurrence dans l'activité du transport	33
1.2 Le nombre de personnes possédant un permis « lourd »	34
1.2.1 <i>L'arrêt du service militaire</i>	34
1.2.2 <i>L'attrait d'un permis « lourd » par rapport au permis B</i>	35
1.3 Les demandeurs d'emploi	35
1.3.1 <i>La validité des permis</i>	36
1.3.2 <i>Les demandeurs d'emploi de + de 50 ans</i>	36
1.3.3 <i>Les demandeurs d'emploi étrangers</i>	37
1.3.4 <i>Des exigences salariales trop élevées</i>	37
1.3.5 <i>Les problèmes de mobilité</i>	37
1.3.6 <i>Le manque d'expérience professionnelle</i>	38
2. Les actions mises en place par Euromatic pour développer le recrutement	38
2.1 Les annonces.....	38
2.2 Etendre l'apprentissage.....	39
2.3 Développer des partenariats avec les acteurs œuvrant en faveur de l'emploi	41
2.4 Favoriser la formation pour l'obtention du permis C.....	44
2.4.1 <i>Après des collaborateurs</i>	44
2.4.2 <i>Les actions co-financées pour former des personnes au permis C-CE</i>	44
2.5 Mettre en place une campagne de « CDIsation » des intérimaires	46
2.6 Mettre en place une campagne de cooptation	47
2.7 Développer la marque Employeur	47
3. Actions pour favoriser l'intégration et le « bien-être » des collaborateurs	49
3.1 La politique salariale.....	49
3.1.1 <i>Les avantages sociaux négociés par la branche</i>	49
3.1.2 <i>Les avantages d'Euromatic</i>	51
3.2 L'intégration des collaborateurs.....	51
3.3 La considération des collaborateurs	53
3.4 L'opportunité des évolutions de carrières	534
4. Des problématiques sectorielles	54
4.1 La transformation du métier de conducteurs PL	54
4.2. Le déficit d'image de ce secteur	55
4.2.1 <i>Etude d'Image du transport routier de marchandises</i>	56
4.2.2 <i>La pénibilité du métier</i>	57
4.2.3 <i>La conciliation vie personnelle – vie professionnelle</i>	58
4.3 L'idéalisation du métier.....	59
4.4 Les différences de contrat de travail	59

4.4.1	<i>Les contrats proposés par Euromatic</i>	59
4.4.2	<i>Quel intérêt pour le CDI ?</i>	60
4.4.3	<i>Les intérimaires</i>	60
4.4.4	<i>Le recours à la sous-traitance</i>	61
4.5	La formation au titre professionnel de conducteur routier	62
4.6	Les évolutions du rapport au travail	63
III.	LA DISCUSSION	65
1.	Les politiques RH au service du recrutement	65
1.1	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – GPEC	66
1.2	Le recrutement	68
1.3	Améliorer les conditions en entreprise (salariale, travail et cadre de vie).....	71
1.4	Développer l’attractivité de l’entreprise avec la marque employeur	73
2.	Les difficultés des politiques RH confrontés aux impératifs de compétitivité et des contraintes managériales	75
2.1	La flexibilité du travail et de l’emploi	75
2.2	Les contraintes managériales.....	77
3.	Les freins à l’attractivité du métier de conducteur PL	80
3.1	La pénibilité du métier et les difficultés de concilier vie personnelle et vie professionnelle.....	80
3.2	L’image du conducteur routier	82
3.3	Les changements de la valeur du travail	84
4.	Les acteurs extérieurs au service des politiques de recrutement	86
4.1	La revalorisation du métier par les différents acteurs.....	86
4.2	La formation de conducteur.....	88
4.3.	Initiative « Tremplin »	89
	CONCLUSION	92
	BIBLIOGRAPHIE	98
	Annexe 1 : Photos de camions	100
	Annexe 2 : Guide d’entretien	101
	Annexe 3 : Liste des contraventions en cas d’infractions à la réglementation	104
	RESUME / MOTS-CLES	106

INTRODUCTION

Lors d'une de mes expériences professionnelles dans la Grande Distribution, où j'ai travaillé de nombreuses années, j'ai été Manager dans un secteur Caisse au magasin de la Défense. Le turnover était de 50%. Le salaire et la pénibilité de ce métier (les horaires décalés) expliquaient en grande partie ce turnover. Nous étions en perpétuel recrutement. Les personnes déposaient leurs CV à l'accueil du magasin et nous recrutions exclusivement via ce canal.

Les postes ne demandaient pas de formation particulière, le sens du service client était l'une des principales qualités demandées.

Cette expérience professionnelle a créé en moi une attirance pour le recrutement : comment les entreprises arrivaient à recruter, quel était leur sourcing et surtout que mettaient-elles en place pour pouvoir conserver leurs talents ?

Dans la suite de mon parcours professionnel dans le marketing, j'étais plus focalisée sur la génération Y, son rapport au travail, la digitalisation et les nouveaux canaux de recrutement, mais tout ce que j'ai pu voir et observer concernait essentiellement des personnes diplômées, et très peu de personnes sans qualification.

Je souhaitais donc, pour mon mémoire, m'attacher plus particulièrement à cette dernière population. C'est sur ces bases que j'ai choisi d'effectuer mon stage dans une entreprise avec une problématique de recrutement sur des niveaux de postes peu qualifiés.

J'ai ainsi intégré une société de Transport, GEODIS Euromatic.

1. Le secteur du transport

1.1 Le contexte

Avant de décrire l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage, il me semble important de définir plus précisément le secteur du transport. Les problématiques rencontrées par les différentes branches ne sont pas exactement les mêmes et les solutions apportées sont parfois différentes.

La convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires du transport inclut dans son périmètre :

- Le transport routier de marchandises (hors longues distances),
- Le transport routier de voyageurs,
- Le déménagement,
- La location de camions avec chauffeur,
- Les auxiliaires de transport (messagerie, fret express, affrètement et organisation des transports),
- Les prestataires logistiques (entreposage et stockage non frigorifique),
- Le transport sanitaire (ambulances).

Mais le transport ne se limite pas à cette convention collective. Il existe d'autres types de transport routier, et notamment :

- Le transport longue distance (qui inclut des découchés),
- Le transport dans le secteur du BTP.

Toutes ces entreprises sont régies par le code transport (article L1000-1- Transports terrestres qui s'effectuent entre un point d'origine et un point de destination situés sur le territoire national).

Pour pouvoir travailler en tant que conducteur dans une entreprise de transport routier, plusieurs permis sont possibles. Les plus utilisés sont :

- Permis B : permet de conduire des véhicules légers (VL) inférieurs à 20 m³,
- Permis C : permet de conduire des véhicules supérieurs à 3,5 tonnes (Poids Lourd PL),

- Permis CE : permet de conduire des véhicules de plus de 7,5 tonnes avec remorques (Super Poids Lourds SPL),
- Permis D : permet de conduire des véhicules affectés au transport des voyageurs.

1.2 GEODIS Euromatic

1.2.1 L'activité commerciale

Au moment de mon stage, GEODIS Euromatic faisait partie du groupe GEODIS, un des leaders dans le secteur du transport multimodal (tous les modes de transport) dont l'actionnaire est la SNCF Logistics. Le groupe GEODIS maîtrise, grâce à ses 5 métiers (Supply Chain Optimization, Freight Forwarding, Logistique Contractuelle, Distribution & Express et Road Transport), l'ensemble de la *supply chain* et se veut un véritable partenaire de croissance pour ses clients.

GEODIS Euromatic est exclusivement positionné sur le transport routier de marchandises. Son cœur de métier est la distribution spécialisée de produits à haute valeur ajoutée, c'est-à-dire nécessitant de la part des livreurs une manutention spécifique, allant jusqu'à une intervention technique de montage du produit chez le client (dans le secteur de la reprographie ou bien encore dans le matériel de gym notamment).

Euromatic propose également de la location de véhicule avec conducteur pour les entreprises, mais également de la course urgente pour le domaine médical et l'aéroportuaire. L'activité est majoritairement en B to B.

Avec la croissance d'internet et des livraisons à domicile, Euromatic a ouvert son portefeuille clients au B to C, qui représente environ 30% de son chiffre d'affaires.

Les produits livrés restent à valeur ajoutée car la société travaille, par exemple, avec Leroy Merlin et livre des produits volumineux et complexes à manipuler.

Toute la marchandise arrive sur un site qui la dispatche ensuite par agence. Les agences se chargent donc de la livraison des derniers kilomètres.

Cette filiale comprend environ 600 collaborateurs répartis sur une quinzaine de sites en France, la majorité des collaborateurs étant basés en région parisienne.

45% de ses collaborateurs sont des conducteurs (Véhicule Léger VL, Poids Lourd PL ou Super Poids Lourd SPL), un quart sont des exploitants (agents de quai, gestion de stock...) et un dernier quart sont des administratifs (relation clients, régulateurs et fonctions supports).

L'activité Transport n'étant pas linéaire sur une semaine, un mois et même une année. Euromatic a recours à la sous-traitance : elle sous-traite par exemple en grande partie les trajets entre le site principal et les différentes agences. Les agences sous-treatent également certaines de leurs tournées.

Pour faire face à certains pics d'activités ou combler l'absentéisme, certaines agences ont recours aux agences de travail temporaire.

1.2.2 Le service RH

Le service RH auquel j'étais rattachée est composé d'une DRH et de 4 chargées RH. A mon arrivée dans le service, la nouvelle DRH venait de prendre ses fonctions.

L'ancienne DRH était essentiellement centrée sur l'administration du personnel. La nouvelle souhaitait, elle, mettre en place des politiques RH et garantir un climat social serein.

Chacune des chargées RH a pour mission de gérer l'administration du personnel des collaborateurs des agences qui leur sont attribués avec chacune une mission RH en plus : recrutement, formation, relations sociales ou projets RH.

J'ai été recrutée dans l'objectif d'apporter un soutien sur le recrutement et sur différents projets RH, dont la mise en place d'un diagnostic sur les risques psychosociaux. Avant mon arrivée, il n'y avait pas de plan de recrutement défini par le service RH. Le recrutement se faisait exclusivement par des cabinets de recrutement pour les postes de managers et par l'intérim pour les autres postes.

La gestion des intérimaires étant à la charge des agences, celles-ci décident et recrutent directement leurs intérimaires. Ils sont autonomes et n'ont pas à en faire état au service RH.

Ils n'en réfèrent au RH que s'ils souhaitent leur établir un contrat CDD ou CDI.

Avec l'augmentation des volumes de livraison sur certaines agences, le recours à l'intérim devenait plus compliqué. Les personnes intégrées ne correspondaient pas au besoin et n'étaient pas forcément compétentes dans les missions à accomplir.

Face à ces difficultés, la DRH a souhaité définir et mettre en place une politique de recrutement.

Dans le secteur du transport, le recrutement de personnes qualifiées n'est pas si aisé. Ce secteur est confronté à une pénurie de candidats, ce qui est d'ailleurs le cas dans d'autres secteurs, la restauration ou l'aide à la personne par exemple.

Pour bien comprendre ce problème de recrutement, il m'a semblé important d'en savoir plus sur ce sujet au travers d'études afin de mieux appréhender le marché du travail, mais aussi au contact de ce que les auteurs ont pu écrire sur les politiques RH et le recrutement, et sur les attentes qu'ont les salariés et les entreprises du travail.

2. Le marché du travail

2.1 Etude du marché du travail sur les deux dernières années

L'emploi en France sur ces deux dernières années a progressé (+500 000 postes). Les enquêtes de conjoncture réalisées auprès des entreprises montrent que celles-ci rencontrent des difficultés dans leur recrutement, et ceci quel que soit le secteur d'activités.¹

Ces difficultés ne traduisent pas, cependant, une hausse significative des salaires, ce qui s'explique par une faiblesse des gains de la productivité du travail. Le taux de rotation important dans les secteurs d'activités qui emploient des personnes peu qualifiées justifie cette faiblesse.

Le taux d'emploi a atteint un point historiquement haut fin 2018 à 66,1%. Dans le détail, ce taux d'emploi est différent selon le niveau de diplôme. Ce taux augmente pour les personnes diplômées d'un Bac ou autre diplôme supérieur, il diminue pour les personnes titulaires d'un BEP, CAP ou autre diplôme équivalent et pour les personnes non diplômées.

Il est toutefois important de préciser que le pourcentage de personnes les moins diplômées ne cesse de baisser (19 % des 25-64 ans ont un niveau d'étude au plus égal au brevet des collèges depuis 2019, contre 35% en 2003).

La qualité de l'emploi augmente également, le taux d'emploi en CDI progressant depuis 2 ans pour atteindre 49,7% au 2^{ème} trimestre 2019.

¹ DARES publication, « le marché du travail en France : bilan des deux dernières années et perspectives », publié le 12 septembre 2019

2.2 Focus sur le secteur du transport

La branche professionnelle du Transport et de la Logistique a, suite aux décisions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle, mis en place un observatoire prospectif des métiers et des qualifications, à compétence nationale et régionale (OPTL : Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les Transports et la Logistique).

Cet observatoire a pour mission de préparer et présenter un bilan annuel national de l'évolution qualitative et quantitative des emplois et des qualifications. Il est composé d'organisations professionnelles patronales, d'organisations syndicales, de l'OPCO et de différents organismes de formation.

Afin de mieux appréhender les problématiques sur ce secteur, il m'a semblé intéressant d'étudier le dernier rapport (Rapport 2018) et également de le mettre en perspective avec le rapport le plus ancien que j'ai trouvé (Rapport 2010) : ²

- À la fin du deuxième trimestre 2018, l'emploi salarié hors intérim du secteur des transports et de la logistique continue d'augmenter (+ 0,4 %) sur le même rythme que les deux trimestres précédents. L'emploi intérimaire recule légèrement pour la première fois depuis le premier trimestre 2015 (- 0,5 % au deuxième trimestre, après +0,9 % au premier).
- Le nombre de demandeurs d'emploi dans les métiers du transport et de la logistique augmente de 0,1 % au premier trimestre et de 0,2 % au deuxième.
- Il y a eu une augmentation du nombre d'offres d'emploi auprès de Pôle Emploi de 22% en 2017 mais il est difficile de mesurer exactement le besoin en recrutement sur cette branche, car seules les offres d'emploi déposées auprès de Pôle Emploi peuvent être prises en compte dans l'analyse, et beaucoup de recrutements se font sans publier d'annonces.
- A noter que 41% des offres proposent un contrat inférieur à 1 mois (CDD ou intérim) contre 31% des offres pour l'ensemble du marché du travail.
- L'emploi salarié dans ce secteur s'est accru de 2,6 % en 2017, après +2,5 % en 2016, ce qui porte à plus de 700 000 le nombre de salariés au 31 décembre 2017.

² Rapport annuel de l'OPTL de 2010 et de 2018

- Grâce à cette progression, la plus forte depuis 2007, 17 800 emplois salariés ont été créés par les entreprises de la branche sur une année.
- Sur 10 ans, c'est près de 49 000 emplois salariés qui ont été créés, et ce en dépit de pertes d'emploi observées en 2008, 2009, 2012 et 2013.
- En 2017, cette création de postes est néanmoins fortement contrainte par les freins liés aux recrutements, la pénurie de candidats et des lenteurs dans la délivrance des permis et cartes professionnelles pour les métiers réglementés.
- Pôle Emploi estime que le nombre de postes restant à pourvoir est de 27 000 sur l'ensemble du secteur du transport et de la logistique.

L'enquête Besoins en Main-d'œuvre (BMO), réalisée annuellement par Pôle Emploi, avec le concours du Credoc, porte sur l'ensemble des employeurs hors administrations de l'État et entreprises publiques, et repère en particulier les projets de recrutements perçus comme difficiles par les employeurs. Elle révèle qu'en 2018, 72 % des employeurs interrogés jugent difficiles de pourvoir des postes de conducteurs routiers (contre 53 % en 2017), métier pour lequel la recherche de candidats qualifiés s'avère la plus problématique.

Le métier de conducteur fait partie des 15 métiers qui rassemblent le plus grand nombre de projets de recrutement.³

Dans le détail des recrutements et des embauches :⁴

- Les trois quarts des recrutements dans la branche ont porté sur des conducteurs, dont seulement 25 % ont moins de 30 ans à l'embauche.
- 69% des embauches sont des CDI, à noter que certains CDI sont signés à la suite de CDD.
- Comme en 2016, les 50 ans et plus représentent 20 % des recrues de la branche en 2017.
- Ce secteur fait également beaucoup appel à l'intérim, car 68% des établissements de transport routier de marchandises l'utilisent pour les postes de conducteurs PL.
- Au 31/12/17, plus de 600 000 personnes déclaraient rechercher un emploi dans le transport ou la logistique, mais tous ces demandeurs d'emploi ne possèdent pas nécessairement les qualifications qui les rendraient immédiatement employables (CACES ou carte conducteur qui ne sont plus valables).
- Environ 30% des demandeurs d'emploi pour les métiers de la conduite ont plus de 50 ans.

³ BMO 2019 réalisé par le Pôle Emploi et le CREDOC

⁴ Rapport annuel de l'OPTL 2018

Au-delà de l'embauche, il est également intéressant de s'attacher à la pyramide des âges dans ce secteur. On constate que ⁵ :

- La part des personnes de moins de 40 ans n'est que de 37% en 2017 et les plus de 50 ans représentent 36%.
- En 1998, la part des moins de 40 ans était alors de 59% et les plus de 50 ans représentaient 13%.
- Dans l'activité Marchandises entendue au sens large, mais hors activité Déménagement, on compte en 2017 presque autant de salariés de moins de 45 ans que de salariés de plus de 45 ans.
- L'âge moyen des salariés de la branche s'est stabilisé à 44 ans, après plusieurs années de hausses consécutives.

Les problèmes de recrutement vont donc se tendre dans les années à venir si rien ne change.

Un récent rapport de l'IRU, l'organisation internationale du transport routier, montre que cette pénurie va bien au-delà des frontières françaises et qu'elle concerne toute l'Europe. L'enquête réalisée a révélé une pénurie visible de conducteurs de 21% dans le secteur du transport de marchandises. La demande croissante sur 2019 va accélérer cette pénurie qui devrait atteindre 40%.

Quatre principales causes sont mises en avant pour expliquer cette pénurie : ⁶

- La mauvaise image de la profession,
- Les conditions de travail,
- Le vieillissement des conducteurs et la difficulté d'attirer des jeunes,
- Le manque de féminisation du métier.

⁵ Rapport annuel de l'OPTL 2018

⁶ Communiqué de presse de l'IRU sur le rapport 2019 « Tackling driver shortage in Europe », mars 2019

3. La gestion du recrutement en entreprise

3.1 La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC)

Pour qu'une entreprise puisse faire face à ses différents besoins et qu'elle puisse anticiper les difficultés qu'elle rencontre, il est nécessaire de construire une politique RH fondée sur l'anticipation.

La GPEC est un des outils mis à la disposition des RH pour l'aider dans cette démarche. Il existe différents modèles de gestion prévisionnelle mais qui s'articulent tous à partir d'un schéma de base⁷.

Le principe de fonctionnement du schéma de base est le suivant (d'après Mallet, 1991) : il consiste à mesurer et à analyser l'écart entre un instant présent et un instant à horizon temporel (généralement à trois ou cinq ans). Pour mesurer cet écart, l'état des ressources va être pris en compte : effectif, âge, ancienneté, qualification, caractéristiques de l'emploi en terme quantitatifs et qualitatifs. Des politiques d'ajustement sont alors établies en fonction de l'analyse de cet écart.

Pour l'analyse de l'instant présent, il est important de prendre en compte l'environnement externe et interne de l'entreprise et de définir les grands axes qui composent sa stratégie. Ce travail permet de se donner une représentation du potentiel humain disponible dans l'entreprise et sur le marché du travail.

Pour analyser l'environnement externe, il convient d'observer les différents changements ou mutations d'ordres technologique, économique, juridique, politique, socioculturel ou encore écologiques : l'activité de l'entreprise va-t-elle se transformer, évoluer dans les années à venir ? Quels seront les impacts sur les salariés de l'entreprise ?⁸

La reprise du schéma PESTEL d'analyse de marché d'une entreprise est un bon outil car il permet de s'assurer de prendre en compte complètement l'environnement de l'entreprise :

⁷ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, PRALONG Jean. « Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie ». 4ème éd. Paris : Dunod, 2012. p147

⁸ BERNIER Philippe, GRESILLON Annabelle. « La GPEC, construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». 3^{ème} éd. – Paris : Dunod, 2016

- Environnement Politique : le type de gouvernement, les procédures, protection sociale,
- Environnement Economique : croissance, possibles changements à venir,
- Environnement Social : styles de vie, démographie, mobilité sociale,
- Environnement Technologique : recherche et développement, innovations,
- Environnement Ecologique : climat, normes environnementales,
- Environnement Légal : lois en vigueur ou à venir, droit du travail.

L'environnement interne est tout aussi important à analyser car il permet de poser les bases actuelles de l'entreprise : son organisation, l'analyse de ses effectifs, sa typologie, la définition de ses métiers, les compétences associées, l'identification des métiers en tension.

Dans l'analyse des effectifs, on regarde précisément la répartition Hommes/Femmes, la pyramide des âges, les personnes en situation de handicap.

Il est également important dans cette partie d'analyse de prendre en compte toutes les formes d'emploi qu'utilise l'entreprise. Ainsi les intérimaires et la sous-traitance doivent être pris en compte.

Dans l'analyse des métiers/emplois, plusieurs critères sont à considérer :

- Catégorisation : le poste devra-t-il s'adapter face aux changements (d'organisation ou technologiques), constate-t-on une évolution des emplois (nécessité de changer le rapport au travail) ou encore l'entreprise devra-t-elle développer les compétences de ses collaborateurs (le métier change complètement),
- Grands projets : les projets développés par l'entreprise ont-ils une influence sur l'emploi,
- Socio-économiques : la stratégie de l'entreprise va-t-elle avoir un impact sur les métiers sous un angle socio-économique. Ainsi, des métiers vont-ils émerger, d'autres seront-ils en tension, stratégiques pour l'entreprise (indispensables), à risque démographique (en lien avec l'âge des collaborateurs), être amenés à disparaître, en développement ou encore sans évolution prévisible,
- Relation individuelle : contrat de travail (CDI, CDD, emploi saisonnier), temps de travail, turnover (rupture conventionnelle, démission),
- Catégorie socioprofessionnelle : répartition cadre/employé, manager,
- Emploi moins « favorisé » : faible niveau de qualification.

A l'issue de cette analyse, on est en mesure de définir les ressources humaines disponibles dans l'entreprise (internes et externes tant en effectifs qu'en qualifications) et les besoins à pourvoir en effectifs et en compétences.

Ce travail doit être poursuivi pour évaluer les écarts et mesurer les risques pour définir ensuite un plan d'action : recrutement, mobilité, formation, organisation du travail.

3.2 Le recrutement

Le recrutement est l'un des plans d'actions qui découle de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Différentes étapes composent le processus de recrutement. Le schéma le plus classique est composé de 8 étapes ⁹ :

- Définition du poste,
- Définition du profil,
- Identification des sources de recrutement,
- Mise en place des moyens de recrutement,
- Campagne de recrutement,
- Sélection,
- Décision d'embauche,
- Intégration.

Nous aurons l'occasion de revenir en détails sur chacune de ces étapes dans la troisième partie et étudier comment une entreprise met en pratique ce processus.

Il est également intéressant de pouvoir mettre en perspective ce processus en le comparant avec ce qui est réalisé dans d'autres entreprises.

La DARES a réalisé en 2016 une enquête *Offre d'emploi et recrutement* (OFER). Cette enquête a permis de mettre en évidence l'évolution de ce processus auprès des entreprises au cours des dix dernières années et de mesurer l'importance croissante des nouvelles technologies dans ce processus.

Les principaux enseignements de l'enquête sont ¹⁰:

⁹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, PRALONG Jean. - Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie ». - 4^{ème} éd. - Paris : Dunod, 2012, p343

¹⁰ DARES Analyses n°064 « comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ?, oct. 2017

- Les candidatures spontanées sont le canal le plus utilisé, mais les relations personnelles ou professionnelles permettent le plus souvent de recruter.
- Internet a été utilisé pour diffuser des annonces ou consulter des CV dans 45% des recrutements.
- Dans 28% des recrutements, une seule candidature est étudiée.
- Pôle Emploi intervient dans un tiers des recrutements, c'est le recours le plus utilisé par les entreprises, suivi par les écoles, les universités et autres centres de formation (20%).
- Si l'entreprise fait partie d'un groupe ou si elle dispose d'un service RH, son mode de recrutement en sera impacté : davantage de canaux seront utilisés par exemple.
- La qualification du poste influe également sur le choix des canaux de recrutement : par exemple, les ouvriers peu qualifiés ou en temps partiel mobilisent moins de canaux.
- Les critères qui déterminent la sélection d'un candidat sont l'expérience, la compétence et la motivation. A noter que la disponibilité vient en 4^{ème} position.
- Pour les recrutements de personnes peu diplômées, la motivation vient même en 1^{ère} position.

4. Des attentes divergentes des salariés et des entreprises

Dans ce contexte d'évolution du marché du travail et du changement des gestions des Ressources Humaines, on peut s'interroger sur les attentes qu'ont les salariés vis-à-vis de l'entreprise et si les attentes des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs convergent.

Dans l'ouvrage collectif d'Éric Albert, Franck Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Jacques Rojot, Sylvie Roussillon, Renaud Sainsaulieu « Pourquoi j'irais travailler » de 2003, les auteurs ont tenté de comprendre quelles étaient les différentes attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Il est intéressant de constater que leurs attentes divergent et que les raisons sont multiples.

4.1 Les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise

La première des attentes reste la satisfaction financière. La rémunération est toujours perçue comme un indicateur de réussite professionnelle. Elle doit répondre à un équilibre nécessaire entre contribution (c'est le « minimum »), une expression du niveau de

responsabilités et une adéquation avec le marché interne et externe (pour un même niveau de responsabilité dans le même secteur). Une partie variable peut également être acceptée si elle correspond au niveau de performance du salarié. Les contreparties financières doivent se faire à court terme : les relations avec l'entreprise ne s'inscrivent plus sur une longue carrière, les gains doivent donc être immédiats.

Le salarié veut être reconnu pour ses propres compétences, ses qualités et ne se considère pas comme interchangeable avec un autre. « *Les salariés veulent être considérés dans leur individualité, des professionnels et non plus des contributeurs anonymes* ». ¹¹

Chez les jeunes salariés, les auteurs notent « *un certain vrai appétit au travail : un travail intéressant, la possibilité d'apprendre et de se former, « s'amuser », la capacité de prendre eux-mêmes des décisions* ». ¹²

En revanche, la volonté de « faire carrière » n'est plus un impératif social. Les salariés veulent évoluer dans leur parcours professionnel mais pas forcément de façon hiérarchique pour ne pas assumer de responsabilité juridique par exemple.

Le travail reste un lieu où se construit une identité sociale et individuelle, même si elle n'est plus prédominante. Les salariés souhaitent maintenant pouvoir concilier, avec équilibre, vie professionnelle et vie personnelle. Bien sûr ce point d'équilibre est différent selon les individus.

Tous ces points ont un impact sur le choix de l'entreprise : on souhaite travailler dans une entreprise dans laquelle on peut s'identifier et dont on accepte les conditions de travail.

Les auteurs mettent en avant que les rapports au travail ont également profondément changé : « *Il n'est plus seulement une valeur ou une obligation de gagner sa vie, il est devenu une expérience de vie, expérience émotionnellement forte, qui doit permettre de se réaliser en réalisant, qui doit être enrichissante, tant par les possibilités d'apprentissage et de découverte qu'elle offre, que par la variété des relations et des rencontres humaines qu'elle permet : l'exigence envers la qualité de l'expérience de travail va de pair avec le fait qu'elle devient une expérience parmi d'autres, sans s'imposer comme unique source de reconnaissance et d'identité, laissant place pour d'autres rencontres (amis, passions...) et d'autres dimensions de vie (familiale, personnelle...)* ». ¹³

¹¹ Éric Albert, Franck Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Jacques Rojot, Sylvie Roussillon, Renaud Sainsaulieu. *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Eyrolles Edition, 2003, p26

¹² Éric Albert... *Pourquoi j'irais travailler...* op.cit., p29

¹³ Éric Albert... *Pourquoi j'irais travailler...* op.cit., p30

Le rapport au manager a également changé. Les salariés souhaitent des rapports plus individualisés (entretiens, négociations). On voit donc se mettre en place un management « sur mesure » avec le développement du coaching, la personnalisation des horaires.

« *La vie d'individu ne tourne plus autour du travail* »¹⁴. Il y a quelques décennies, on pouvait dire qu'on avait réussi sa vie quand on avait réussi sa carrière professionnelle. Les différentes crises des années soixante-dix et quatre-vingt ont mis à mal cette vision. Beaucoup de salariés ont vu leurs parents, leurs proches, s'investir énormément dans leur travail au détriment parfois de leur vie de famille et se faire licencier du jour au lendemain par leur entreprise. Par conséquent, cette génération place la vie privée davantage au centre de ses préoccupations et, de manière générale, toute la société valorise le souci de soi, la sphère privée, les loisirs : la quête du bonheur en général. La loi sur la réduction du temps de travail (les 35h et la mise en place des RTT) a renforcé et accompagné cette évolution.

Le travail va devenir ainsi, pour certains « *une condition d'épanouissement et ceux dont il est une des composantes. Les premiers sont en quête d'harmonie, ils attendent de leur travail un réel épanouissement personnel. Les seconds ont une relation plus précaire au travail. Nécessaire, il n'est pas forcément choisi et ne procure parfois qu'insatisfaction et déception.* »¹⁵

4.2 Les attentes de l'entreprise

Les entreprises ont également évolué au cours de ces décennies, notamment dans leur rapport au travail.

La performance joue un rôle majeur dans l'entreprise. Ce n'est pas seulement l'atteinte des objectifs qui intéresse les entreprises mais leur dépassement. Les entreprises vont donc gérer à court terme leurs résultats, dans un contexte qui s'est complexifié (mondialisation, évolutions constantes, imprévisibilité). Cette perception de la performance économique entraîne, chez les salariés, « *un sentiment de précarité de leur travail et une perte de sens* »¹⁶.

De plus, les indicateurs de performance changent régulièrement. Les salariés ne s'y retrouvent plus et ne savent plus comment ils seront évalués.

¹⁴ Éric Albert. *Pourquoi j'irais travailler....* op.cit., p33

¹⁵ Éric Albert. *Pourquoi j'irais travailler....* op.cit., p34

¹⁶ Éric Albert. *Pourquoi j'irais travailler....* op.cit., p67

Par ailleurs, les entreprises ne sont plus jugées uniquement sur leurs résultats économiques mais d'autres considérations sont prises en compte : le développement durable, la satisfaction client, la qualité et l'éthique notamment. Ces données ont toujours existé mais elles étaient gérées, avant, en mode défensif. Maintenant, une entreprise doit en tenir compte dès l'élaboration de sa stratégie et le faire vivre au quotidien dans ses établissements.

L'organisation du travail se voit ainsi modifiée : les salariés ne sont plus uniquement orientés vers les résultats économiques mais doivent également prendre en compte tous ces nouveaux paramètres ce qui complexifie leur mission.

L'image que renvoie leur entreprise à l'extérieur va avoir une influence également sur le salarié qui sera, de fait, lui-même, représentant de cette image.

Ces changements ont, par conséquent, également fait évoluer le cadre juridique. Les lois se sont multipliées. Les entreprises et leurs salariés doivent donc apprendre à maîtriser le risque juridique, au point qu'il devient même difficile pour les managers d'accepter les délégations de pouvoir. La pression devient de plus en plus importante pour eux.

Avec le développement des nouvelles technologies et d'internet, s'est renforcé l'instantanéité. On obtient une information en temps réel, elle doit être traitée dans l'immédiat et communiquée dans l'instant. Les temps d'exécution du travail sont considérablement raccourcis.

Ce temps de réaction est même devenu un critère de performance qui peut avoir des conséquences néfastes chez certains salariés : stress, épuisement professionnel.

Dans cet environnement incertain et mouvant, les entreprises ont eu et ont de plus en plus recours à des formes d'emploi atypiques et flexibles : les CDD, l'intérim ou la sous-traitance. La précarité de l'emploi est donc aujourd'hui considérée comme une donnée de base. Les personnes concernées doivent donc toujours faire attention aux différentes conjonctures et doivent toujours se tenir prêt à rebondir.

« On assiste à l'acceptation relative d'une certaine fragilité au travail et à une relation au travail « duale » ou en deux temps : « être productif » aujourd'hui tout en ayant en tête demain et ses inconnus. Il semble que le concept d'employabilité, fortement évoqué dans les années quatre-vingt-dix a été intégrée bon an mal an. Les salariés doivent être prêts à rebondir et à se redéployer ». ¹⁷

Une entreprise ne peut plus promettre à l'un de ses salariés une carrière à vie avec un parcours d'évolution. Les marchés évoluent très vite, les organisations changent très

¹⁷ Éric Albert. *Pourquoi j'irais travailler....* op.cit., p85

rapidement. Les changements technologiques font évoluer les modes de productions et par conséquent les compétences demandées aux salariés.

Les nouvelles technologies ont également modifié la manière d'accomplir le travail. Des programmes informatiques ont été créés pour contrôler et optimiser le travail.

Par ailleurs la gestion des émotions devient une compétence professionnelle. On va de plus en plus demander aux salariés de faire appel à leurs capacités émotionnelles pour accomplir leur mission : savoir gérer les problèmes relationnels, avoir de l'empathie, etc.

Pour conclure cette partie sur les attentes, « *l'entreprise procure un salaire une protection sociale, un lien social, un accomplissement personnel. Elle génère également de l'insécurité, de la complexité, de la décollectivisation, de la souffrance, de la pression, une perte bien réelle de « l'identité sociale » qu'elle offrait traditionnellement... En contrepartie, elle exige de l'adaptabilité, de la mobilité, de la performance, de l'application, du contrôle, de la coordination, de l'anticipation. Cet échange est parfois perçu par les salariés comme inéquitable : les repères ont été changés. L'entreprise est, elle aussi, surprise des nouvelles attentes, de nouveaux comportements des salariés : plus exigeants, plus contestataires, refusant l'autorité hiérarchique classique et pourtant disposés à s'investir dans le travail mais sous conditions (la première étant notamment le non-sacrifice de la vie privée) et convaincus de l'importance sociale, identitaire du travail.* »¹⁸

5. Les problématiques de recrutement dans le transport

On a pu constater au travers de cette introduction que le marché du travail a fortement évolué. Avec le vieillissement de la population, les besoins en recrutement de conducteurs poids lourds vont être croissants dans les années à venir.

Les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise ont évolué tout comme les attentes des entreprises, les performances économiques devenant de plus en plus importantes.

On constate ainsi un décalage croissant entre le nombre de demandeurs d'emploi et le nombre de postes à pourvoir par les entreprises. Des questions se posent : pourquoi ce décalage, comment peut-on le réduire ? Comment les entreprises peuvent-elles attirer et garder ces demandeurs d'emploi ?

¹⁸ Éric Albert. *Pourquoi j'irais travailler....* op.cit., p113

Les Ressources Humaines ont à leur disposition de nombreux outils pour les accompagner dans leur politique : la GPEC, les techniques de recrutement, la formation notamment.

Pour tenter de surmonter ces problématiques de recrutement, GEODIS Euromatic a développé, parmi d'autres actions, l'apprentissage. Ainsi, à la rentrée 2018, 7 apprentis conducteurs PL ont été embauchés. A l'issue de l'année, seul un apprenti a été gardé en CDI au sein de l'entreprise. Les autres n'ont pas souhaité rester et surtout ils n'avaient pas le comportement adapté en entreprise : ils multipliaient les retards et les absences. Nous reviendrons plus en détail sur cette partie pour comprendre les raisons de cette situation, mais nous pouvons aussi nous interroger sur l'efficacité des politiques RH face à ce problème de recrutement.

La problématique retenue pour ce mémoire est ainsi la suivante : **Les politiques RH dans les entreprises de Transport, tel GEODIS Euromatic, peuvent-elles, résoudre les difficultés de recrutement en conducteurs routiers ?**

Nous nous appuyerons pour répondre à cette problématique sur l'étude du cas de l'entreprise GEODIS Euromatic. Les 4 hypothèses avancées sont :

Première hypothèse : les politiques RH peuvent s'appuyer sur des dispositifs complets pour les aider à surmonter les difficultés de recrutement en conducteurs routiers.

Deuxième hypothèse : Confrontés aux contraintes économiques et managériales, les politiques RH ne suffisent pas pour résoudre les difficultés de recrutement.

Troisième hypothèse : Des freins liés à l'attractivité du métier limitent l'efficacité des politiques RH mises en place.

Quatrième hypothèse : Les politiques RH doivent pouvoir compter sur des acteurs extérieurs œuvrant en faveur de l'emploi pour les accompagner et les soutenir dans leurs actions.

Pour répondre à cette problématique, nous allons, dans la suite de ce travail, prendre en compte l'environnement global dans l'entreprise et son contexte extérieur.

Nous nous attacherons à étudier les différents intervenants en faveur de l'emploi : les entreprises, les intermédiaires de l'emploi (Pôle Emploi, les agences de travail temporaire) et

les centres de formation, mais également les personnes concernées : les salariés et les demandeurs d'emploi.

Ainsi dans une première partie, une présentation de la méthodologie sera proposée : le choix des techniques utilisées (observations, entretiens), la présentation des différentes personnes rencontrées, les documents analysés et la façon dont a été exploité ce matériel.

Dans une deuxième partie, l'ensemble des résultats seront présentés.

Enfin, la troisième partie analysera ces résultats et proposera les éléments de réponses à la problématique en reprenant les quatre hypothèses émises.

I. LA METHODOLOGIE UTILISEE

Pour approcher au mieux de ma problématique, j'ai eu recours à trois méthodes :

- L'observation,
- L'analyse de corpus,
- Les entretiens.

1. L'observation

Le fait d'avoir travaillé un an au sein d'Euromatic m'a permis de suivre l'évolution de l'entreprise sur une année entière, de pouvoir mettre en place des actions et de les suivre et également d'en analyser les conséquences.

Comme je l'ai évoqué, à mon arrivée, le plan de recrutement était en cours de construction et très peu d'actions avaient été lancées. Il y avait tout à mettre en place : des partenariats à construire, des réflexions à mener. Ma position n'était donc pas seulement observatrice, je participais pleinement à la mise en place d'une véritable politique de recrutement.

Il est intéressant de souligner que le comportement des personnes à l'égard du service RH a évolué avec le temps. Sur les six premiers mois, nous mettions en place des actions pour la première fois : les managers se rendaient disponibles et étaient acteurs dans la démarche. Sur la seconde partie de l'année, l'activité et le quotidien reprenaient le dessus et il était plus difficile de mobiliser les managers. Cette seconde phase a été intéressante à observer car elle a permis de mieux comprendre certains problèmes.

Afin de ne rien oublier de mon année et surtout de pouvoir utiliser toute la matière recueillie, je me suis constituée un « cahier de mémoire » dans lequel je notais les différents échanges avec les interlocuteurs et le contenu des réunions auxquelles j'ai pu assister.

Voici en détail les principaux acteurs rencontrés.

1.1 Les collaborateurs d'Euromatic

Vivre dans une entreprise une année complète permet de mieux appréhender un problème. Au fil des mois, les informations recueillies permettent de mieux expliquer certaines situations.

Chacun, selon sa place et sa position dans l'entreprise, appréhende un problème différemment et y répond selon son intérêt. Ainsi entre le DG, les collaborateurs du service RH, le directeur d'agence, le manager et les collaborateurs, les avis et les enjeux peuvent varier sur un même sujet.

Au sein d'Euromatic, le pouvoir est très centralisé autour du DG qui valide chaque décision. Il valide ainsi, par exemple, toutes les demandes d'embauche.

Le service RH est considéré par les agences comme un simple service support, qui leur vient en aide et qui répond à leurs questions.

La mise en place de politiques RH a constitué un vrai changement d'organisation pour la RH. Des procédures ont été établies afin de sécuriser l'entreprise. Les RH sont devenus proactifs, ils sont demandeurs et attendent des retours. Les relations entre ce service et les managers ont donc beaucoup évolué durant l'année de ma présence.

Les directeurs d'agence n'ont pas tous de délégation de pouvoir, ainsi, les pouvoirs restent concentrés entre les mains du DG. Les décisions importantes doivent être validées par lui. En revanche, la gestion quotidienne de l'agence reste à l'échelle de l'agence. Il peut donc y avoir des accords informels entre le directeur d'agence et les collaborateurs.

Les managers et collaborateurs se réfèrent à leur responsable, il existe un vrai respect de la hiérarchie. Il s'en dégage ainsi un vrai sentiment de management autonome selon les agences. Chaque site s'organise en fonction du directeur qui le gère. Il est par conséquent assez difficile de se rendre compte de ce qu'il se passe réellement dans l'agence.

1.2 Le Pôle Emploi

1.2.1 Les différentes sessions de recrutement

Avec le Pôle Emploi de Mitry-Mory et celui de Gennevilliers notamment, nous avons mis en place plusieurs sessions de recrutement pour les postes de conducteurs PL ou SPL. Ces sessions m'ont permis de rencontrer environ une cinquantaine de demandeurs d'emploi.

Les personnes rencontrées étant en condition d'entretien d'embauche, leurs paroles n'étaient pas complètement libres à mon égard. En prenant en compte ce biais, il m'a tout de même été possible de tirer quelques enseignements généraux sur la situation de ces demandeurs d'emploi.

1.2.2 La mise en place d'un POEI (Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle)

Une des actions pour lutter contre la pénurie de conducteurs est la formation. Le Pôle Emploi et l'OPCA ont mis en place une POEI avec différentes entreprises de transport.

L'objectif de cette démarche est de former des demandeurs d'emploi aux permis C et CE. L'OPCA prend en charge les coûts de formation et le Pôle Emploi la rémunération des personnes pendant la formation. L'entreprise est intégrée dès le début de ce projet pour pouvoir sélectionner les candidats qui intégreraient leur entreprise à l'issue de leur formation, une fois le permis obtenu.

Afin de mettre en place cette action, une réunion avec différentes entreprises de transport a été mise en place en amont afin de présenter ce projet et de connaître leurs besoins sur le nombre de postes à pourvoir. Cette réunion a été très utile pour moi car elle m'a permis d'appréhender des difficultés de personnel sur d'autres entreprises de transport.

Via cette opération, une session de recrutement a été réalisée qui a permis de rencontrer plus d'une vingtaine de candidats.

Le biais de recruteur se pose ici également, mais, malgré cela, il est intéressant de comprendre pourquoi des demandeurs d'emploi souhaitent passer leur permis C/CE afin d'en tirer quelques enseignements.

1.3 Les cabinets de recrutement / intérim

La gestion des intérimaires n'est pas du ressort du service RH chez GEODIS Euromatic. La commande d'intérimaires est gérée par les directeurs d'agence : ils déterminent le besoin, le niveau et la durée des embauches, puis valident les candidats. Je n'ai donc malheureusement pas eu l'occasion de côtoyer beaucoup d'agences et de pouvoir comprendre quelles étaient leurs difficultés.

En revanche, via le recrutement de certains profils de l'entreprise (managers), j'ai eu l'occasion d'échanger sur les difficultés dans ce secteur avec Mantrans et Randstad notamment.

2. L'analyse de corpus

Au-delà des échanges, il était également intéressant de pouvoir récupérer de la matière documentaire et de voir comment elle avait évolué dans le temps.

2.1 Les documents de l'entreprise

En arrivant dans cette entreprise, je n'avais aucune connaissance du transport. Il était donc important pour moi de pouvoir consulter :

- La convention collective des transports routiers et activités auxiliaires du transport,
- Les accords d'entreprise : GPEC, les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires) notamment,
- Les comptes rendus CE,
- La législation du transport.

Quelles étaient les décisions prises ? Comment avaient-elles évolué dans le temps ? Quelles étaient les populations les plus concernées ?

J'ai eu la chance de pouvoir consulter facilement tous les documents nécessaires. La lecture de ces documents a ainsi été une réelle source d'information et de compréhension du contexte.

2.2 Les sites internet des Fédérations de transport

En consultant les sites des différentes fédérations, j'ai récupéré des renseignements sur les différentes actions menées par les fédérations et leurs différents enjeux, notamment via les communiqués de presse émis.

2.3 La communication sur les camions

Lors de différents déplacements, j'ai pu observer des communications intéressantes réalisées par certaines entreprises sur leurs camions pour valoriser le recrutement ou l'image du métier de conducteur. C'est le cas notamment de GEODIS Contract Logistic ou d'ASTRE.¹⁹

3. Les entretiens

J'ai privilégié l'observation dans un premier temps. Je souhaitais récupérer un maximum d'informations lors de mes différents échanges informels avec les interlocuteurs, essayer de mieux comprendre leurs problématiques et quelles étaient les solutions mises en place pour tenter de la résoudre.

Une fois la phase d'observation terminée, j'ai déterminé les profils que je souhaitais rencontrer pour un entretien.

Je souhaitais interroger tous les intervenants qui prenaient part dans le processus de recrutement afin de connaître et mieux comprendre le marché du travail, les politiques RH et l'attractivité du métier.

¹⁹ Annexe 1 - Photos de ces communications sur les camions

Les 5 profils retenus sont :

- Un conducteur poids lourd,
- Une chargée RH,
- Un directeur régional d'agence,
- Un conseiller entreprise de Pôle Emploi,
- Une conseillère formation d'un centre de formation.

J'avais également prévu de rencontrer un manager, un délégué syndical et une agence de travail temporaire. Je trouvais intéressant d'avoir leur avis sur les problématiques de recrutement. Malheureusement, malgré mes nombreuses relances, ils n'ont manifestement pas souhaité échanger sur ce sujet.

C'est assez délicat et difficile d'obtenir un entretien avec des exploitants dans ce secteur. Au premier échange, ils sont bien sûr partants et ravis de pouvoir participer à cette réflexion, mais au moment de caler une date et surtout d'être présent et disponible le jour J, c'est différent.

On peut s'étonner que je n'aie pas réalisé d'entretien formel avec la DRH, mais travaillant au quotidien avec elle, et en étroite collaboration, son point de vue a largement alimenté ma part d'observation.

Pour chacun de ces entretiens, j'ai préparé en amont une liste de thèmes que je souhaitais aborder.²⁰

Pour les deux premiers entretiens (conducteur et chargée RH), je les ai interrogés en suivant au fur et à mesure sur ces différents thèmes. Suite à celui effectué auprès de la chargée RH, je me suis aperçue qu'en fonctionnant ainsi j'orientais de façon trop directive mon entretien et que la personne allait là où je l'attendais et ne me permettait pas ainsi de découvrir de nouveaux points de vue.

Pour les trois suivants, mon approche a été différente. J'ai, bien entendu, préparé ma liste de thèmes à aborder, mais j'introduisais l'échange en expliquant que je préparais un mémoire sur les difficultés de recrutement dans le secteur du transport et que je souhaitais avoir leur point de vue.

Je laissais donc dans un premier temps la personne réagir et me dire tout ce qu'elle souhaitait me dire sur ce sujet. J'ai évité au maximum d'intervenir dans l'échange pour ne pas l'orienter.

²⁰ Annexe 2 - Guide d'entretien

Dans un second temps, quand la personne avait tout dit, je vérifiais que l'ensemble de ma liste de thèmes était bien abordé et, le cas échéant, relançais la personne sur les thèmes manquants.

3.1 Un conducteur poids lourd

Avant de comprendre les problématiques de recrutement, il est important de comprendre le métier de conducteur poids lourd.

J'ai ainsi rencontré un conducteur de 52 ans. Il est marié et a 4 enfants. Il travaille depuis 25 ans dans l'entreprise.

Cet entretien s'est déroulé dans un cadre un peu particulier car j'ai eu la chance de pouvoir le suivre, toute une journée, avec son ripeur (personne qui l'accompagne pour les livraisons). L'objectif de cet entretien était de pouvoir comprendre les motivations de ce conducteur à faire son métier, et pourquoi il le faisait encore ; quels étaient pour lui les avantages et les inconvénients ; est-ce que le métier avait évolué avec le temps.

Etant avec lui toute la journée dans le camion, j'ai pris des notes au fur et à mesure de notre journée et synthétisé l'essentiel de nos échanges en fin de journée.

Au-delà de cet entretien, j'ai pu vivre avec eux les difficultés rencontrées au fil de la journée.

3.2 Une chargée RH

La deuxième personne interrogée est une de mes collègues du service RH. Elle est en charge du recrutement avec moi. Elle a 30 ans et a 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise.

Elle travaillait avant dans une entreprise d'informatique et n'avait donc pas de connaissances du secteur du transport.

Travaillant ensemble sur ce sujet, je souhaitais avoir son regard sur les modes de recrutement utilisés dans l'entreprise, les profils recherchés et pour elle les difficultés rencontrées.

Nous avons fait l'entretien dans notre bureau, il a donc été difficile de mener cet entretien car nous étions souvent interrompues. Je n'ai donc pas pu enregistrer notre entretien et me suis basée sur les notes prises.

3.3 Un directeur d'agence

Le directeur d'agence recense et valide les besoins en recrutement pour son agence. Il va déterminer, en validation avec le directeur des opérations et le DG, la part des collaborateurs, de sous-traitance et d'intérimaires dans son agence.

Un point est fait chaque mois avec les agences pour identifier les différents postes à pourvoir. Dans ce contexte, il était donc essentiel d'avoir un échange avec un directeur d'agence.

J'ai organisé un entretien téléphonique avec un directeur d'agence ou plutôt un directeur régional car il a sous sa responsabilité et est le directeur de 4 agences.

Pour plus de fluidité dans nos échanges, j'ai enregistré notre conversation. Ce rendez-vous n'a pas pu se faire en face à face car ce directeur est en province et vient peu en région parisienne.

Ce directeur travaille depuis 30 ans dans le secteur du transport, mais il ne travaille chez Euromatic que depuis 2 ans.

Cet entretien était prévu à l'avance, il avait préparé notre échange et a déroulé ce qu'il avait préparé. Notre entretien a donc été très riche.

3.4 Un conseiller entreprise de Pôle Emploi

Le premier intermédiaire pour le recrutement pour une entreprise est Pôle Emploi. J'ai donc souhaité rencontrer un conseiller entreprise de cette structure.

L'objectif était de comprendre de son point de vue, ce qui pouvait expliquer les difficultés de recrutement sur les conducteurs poids lourd.

Sa vision pluri-entreprises était importante, et permettait de voir ce que d'autres entreprises avaient pu mettre en place et ce qui fonctionnait.

Le conseiller interrogé travaille depuis 25 ans au Pôle Emploi. Il connaît bien le secteur du transport. Notre échange a vraiment nourri l'évolution qu'a connu ce secteur et plus précisément le métier de conducteur poids lourd sur ces dernières décennies.

Le secteur du transport étant très représentatif dans la zone géographique de cette agence Pôle Emploi, beaucoup d'actions sont menées régulièrement auprès des demandeurs d'emploi avec les entreprises.

3.5 Une conseillère formation d'un centre de formation

Un partenaire également important pour une entreprise est un centre de formation. Dans le secteur du transport, il existe 2 principaux centres de formation : l'AFTRAL et PROMOTRANS.

PROMOTRANS a été créé dans les années 70 par le syndicat des transports. Il propose des formations initiales, des formations continues et toutes les certifications nécessaires pour le secteur du transport et de la logistique.

La personne que j'ai souhaité interroger est une conseillère de formation pour les formations initiales. Elle intervient dans les écoles pour présenter les métiers du secteur du transport et de la logistique. Elle choisit les candidats qui réaliseront les différentes formations, et fait également le lien avec les entreprises. Elle propose des candidats et visite les entreprises pendant la formation pour réaliser un suivi.

Nous avons pu échanger sur tout cela lors d'un entretien. Notre échange était vraiment intéressant, et m'a permis de comprendre les motivations des jeunes à faire le métier de conducteurs PL, le manque d'attractivité pour ce secteur et ce qui est mis en place pour développer le métier.

Afin de pouvoir exploiter facilement l'ensemble de mes entretiens, j'ai séquencé chaque paragraphe abordé et ai identifié le thème auquel il pouvait se raccrocher.

Ce travail a été fait sur l'ensemble des entretiens réalisés ainsi que sur chacune des observations et des enseignements réalisés sur les documents analysés.

J'ai ainsi pu procéder à un regroupement de l'ensemble des paragraphes par thème et sous-thèmes afin d'en extraire les résultats.

II. LES RESULTATS

A l'issue de tout ce travail de recherche en tant qu'observatrice participative, lectrice de documents ou encore à la suite des entretiens réalisés, j'ai pu regrouper un certain nombre de résultats.

La première partie des résultats portera sur le décalage qui existe entre l'offre et la demande de recrutement de conducteurs PL. Nous verrons la concurrence croissante qui se fait entre les entreprises de transport et également les différentes typologies des demandeurs d'emploi, les facteurs qui expliquent pourquoi le nombre de demandeurs d'emploi reste important face à une demande si élevée.

Dans une deuxième partie, nous nous attacherons aux actions mises en place par GEODIS Euromatic pour développer le recrutement des conducteurs PL.

Le recrutement n'étant pas l'unique réponse à ces difficultés, il est important de mesurer les autres actions réalisées telles que l'intégration et les actions pour fidéliser le collaborateur. Ces résultats feront l'objet de la troisième partie de ce chapitre.

Enfin, nous terminerons cette présentation des résultats par une dernière partie sur les problématiques sectorielles : la transformation du métier de conducteurs PL, le déficit d'image du secteur du transport, les différentes formes de contrat, la formation et les évolutions du rapport au travail.

1. Le décalage entre l'offre et la demande

1.1 La concurrence dans l'activité du transport

Lorsque l'économie française se porte bien, l'activité transport suit naturellement cette tendance.

Outre la croissance économique, la hausse des besoins dans le transport s'explique par plusieurs facteurs dont le niveau de la consommation à domicile, le développement du e-commerce (+13.4% en 2018) mais aussi l'augmentation des plages de la distribution qui se fait de plus en tard le soir, le samedi et maintenant le dimanche. Plus l'amplitude de livraison est grande, plus les besoins en personnel vont être importants.

Certains acteurs du e-commerce comme Amazon communiquent sur leur site sur des frais de livraison gratuits ou très bas, ce qui laisse à penser que le transport est gratuit.²¹

Cette concurrence qui pèse sur les frais de livraison oblige les entreprises de transport à tirer au maximum sur leur marge pour rester compétitives et obtenir des marchés.

Le directeur d'agence me disait ainsi que « *On est un des rares métiers indispensables à la société à ne pas gagner d'argent* ».

Dans la région parisienne, une autre concurrence importante s'est développée sur les dernières années.

En effet, le développement du Grand Paris demande des ressources très importantes en conducteur PL dans le BTP²². Le secteur du BTP rémunère un peu mieux que le secteur du transport routier. Un directeur d'agence d'intérim m'expliquait que ces entreprises « aspiraient tous les profils » et qu'il était difficile de pourvoir les autres besoins. Il m'expliquait également qu'au moment des jeux olympiques 2024, la maire de Paris souhaitait que tous les grands travaux soient terminés. La forte concurrence présente actuellement risquait très certainement de retomber brutalement passée cette date.²³

1.2 Le nombre de personnes possédant un permis « lourd »

1.2.1 L'arrêt du service militaire

Pendant le service militaire, beaucoup de jeunes gens en profitaient pour passer des permis de conduire, dont le permis poids lourd. Effectivement, parmi les personnes de plus de 40 ans que j'ai interrogées, la plupart avait passé leur permis pendant leur service militaire.

Le conseiller Pôle Emploi nous a d'ailleurs fait remarquer que « *l'arrêt du service militaire a mis fin à une grande partie des personnes possédant le permis C* ».²⁴

²¹ Entretien avec le directeur d'agence

²² Entretien avec la conseillère formation

²³ Entretien avec le directeur d'agence temporaire

²⁴ Entretien avec le conseiller entreprise

1.2.2 L'attrait d'un permis « lourd » par rapport au permis B

Lors du jobdating pour sélectionner les candidats qui intégreraient la formation au permis C-CE (POEI) co-financée par l'OPCA et le Pôle Emploi, les motivations des candidats étaient très claires sur les opportunités qu'offrent le permis C par rapport au permis B.

Les personnes possédant un permis B et travaillant en tant que chauffeurs livreurs sont pour la plupart payées au SMIC.

Les véhicules légers (inférieur à 20 m²) ne sont pas soumis aux règles du Transport s'ils ne font pas partie d'une entreprise de transport et, s'ils en font partie, vu qu'ils ne sont pas équipés de chronotachygraphe, il n'y a pas de moyen de contrôle de leur activité.

Par conséquent, un chauffeur livreur sur VL (véhicules légers) doit effectuer sa tournée dans une journée : peu importe le nombre d'heures, les embouteillages et les kilomètres parcourus.

J'ai ainsi rencontré beaucoup de personnes qui travaillaient ainsi plus de 50h par semaine et qui avaient des journées de plus de 12h, sans pour autant avoir de contrepartie (financière ou de récupération d'heures) et sans avoir la possibilité de dire non.

J'ai également rencontré d'autres personnes qui faisaient plus de 1 000 kilomètres par jour sans non plus pouvoir respecter les temps de repos, et cela afin d'assurer la livraison dans les temps.

Toutes ces personnes savent que, s'ils travaillent demain sur un camion PL, ils n'auront plus ces problèmes. La réglementation fait que les temps de travail, de repos sont contraints et enregistrés sur un chronotachygraphe, limitant de ce fait les possibles abus.

Par ailleurs, le salaire est plus élevé à l'embauche pour un permis C ou CE que pour un permis B. « *Pour augmenter leur paie, ils vont passer le permis CE.* »²⁵

1.3 Les demandeurs d'emploi

Lors des cinquante entretiens que j'ai pu réaliser auprès de demandeurs d'emploi, j'ai identifié un certain nombre de freins à l'embauche :

²⁵ Entretien avec la conseillère formation

1.3.1 La validité des permis

Depuis 1995, afin de professionnaliser le métier²⁶, en plus de passer leur permis poids lourd, tous les conducteurs doivent disposer d'une Formation Initiale Minimum Obligatoire (FIMO) pour conduire. Cette formation est à renouveler tous les cinq ans dans le cadre de la Formation Continue Obligatoire (FCO). Elle permet au conducteur d'actualiser ses connaissances en matière de sécurité routière et environnementale tout en respectant les réglementations du transport et de la logistique et assurer un service de qualité.

La mise en place de cette formation obligatoire restreint le nombre de personnes pouvant exercer le métier. Les personnes doivent trouver des financements pour la réaliser ou se la financer eux-mêmes.

Beaucoup de demandeurs d'emploi rencontrés ont passé leur permis C, mais leur orientation professionnelle a fait qu'ils n'ont plus exercé pendant quelque temps dans ce domaine. Les cinq ans étant passés, ils ne peuvent donc plus prétendre à des emplois de conducteurs.

Ils postulent tout de même aux postes de conducteurs et se présentent en entretien en espérant que l'entreprise leur paye la formation.

Un autre cas intéressant rencontré : j'ai échangé avec un demandeur d'emploi qui avait passé son permis il y a cinq ans. Une société de transport l'a embauché à l'issue de sa formation et quelques mois avant de devoir renouveler sa FCO, l'entreprise l'a licencié pour un motif sans cause réelle et sérieuse. Ce candidat m'expliquait que cette entreprise fonctionnait ainsi, cela lui évitait de devoir payer les formations.

Malheureusement pour lui, ce candidat se trouvait maintenant avec un permis C non valide.

1.3.2 Les demandeurs d'emploi de + de 50 ans

Dans les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans que j'ai rencontrés, la plupart ne souhaitent plus faire de manutention, ayant des restrictions médicales.

Ils ont manuté toute leur carrière professionnelle en chargeant et déchargeant les camions sans forcément utiliser des outils d'aide adaptés à la manutention.

Ils trouvent ce travail pénible et préféreraient travailler dans des entreprises où ils conduisent exclusivement.

²⁶ Entretien avec le conseiller entreprise

1.3.3 Les demandeurs d'emploi étrangers

J'ai rencontré quelques conducteurs étrangers, attirés par les conditions de salaires plus favorables du secteur du transport en France,

Ils maîtrisent le métier : la conduite, le chargement et déchargement. Cependant, pour un certain nombre d'entreprises, telle que Euromatic, livrant à des clients en B to C et devant effectuer une intervention chez eux, la maîtrise de la langue française est impérative pour ce type d'emploi, et malheureusement un frein à l'embauche pour ces personnes. Ils se trouveraient ainsi en position délicate pour gérer la relation client et pour gérer les consignes de livraison.

1.3.4 Des exigences salariales trop élevées

Certains demandeurs d'emploi rencontrés ont travaillé plus de 20 ans dans une entreprise. Ils se retrouvent au chômage suite à la fermeture de celle-ci. Leurs prétentions salariales sont par conséquent importantes compte tenu de leur ancienneté et des différentes primes qu'ils touchaient. Cet écart ne permet pas forcément aux entreprises dans lesquelles ils postulent de s'aligner sur une telle différence de revenus.

1.3.5 Les problèmes de mobilité

Les entrepôts de transport se situent en périphérie des villes. Elles se trouvent dans des zones industrielles. Elles sont difficiles d'accès en transport.

Le métier de conducteurs PL commence très tôt le matin, entre 5h et 6h. Il n'y a donc pas de transport en commun si tôt le matin.

« Il y a un problème de mobilité. Les demandeurs d'emploi n'ont pas forcément les moyens d'avoir une voiture. Les entreprises de logistique et de transport sont souvent excentrées. Donc difficile d'accès pour les personnes non véhiculées »²⁷

Les salariés sont donc obligés de posséder une voiture personnelle pour se rendre au travail. Or, pour un certain nombre de demandeurs d'emploi, la voiture est un luxe qu'ils ne peuvent pas se permettre.²⁸

Ainsi, certains des demandeurs d'emploi que j'ai reçus ont refusé d'aller plus loin dans le processus de recrutement faute de moyen de transport.

²⁷ Entretien avec la conseillère formation

²⁸ Entretien avec le conseiller entreprise

1.3.6 Le manque d'expérience professionnelle

Certains demandeurs d'emploi arrivent à se faire financer une formation de conducteur de transport routier de marchandises. A l'issue de cette formation, ils cherchent naturellement un métier de conducteur.

Après échange avec eux, il s'avère que certains d'entre eux n'ont aucune expérience professionnelle dans le transport, ni même dans la logistique. Ils sont, par exemple, issus du secteur de la restauration. Ils rencontrent beaucoup de difficultés à trouver un employeur qui accepte de leur accorder une première chance. Les agences de travail temporaire refusent de les prendre sans expérience.

« Les fédérations sont mécontentes car les personnes qui ont le permis mais n'ont pas d'expériences. »²⁹

2. Les actions mises en place par Euromatic pour développer le recrutement

Pour faire face à ces difficultés de recrutement des conducteurs PL-SPL, Euromatic a mis en place un plan de recrutement pour diversifier ses actions afin d'attirer les talents : étendre l'apprentissage, développer des partenariats, favoriser la formation, renforcer la marque employeur.

2.1 Les annonces

Aussi surprenant que cela puisse paraître pour une entreprise de transport, à mon arrivée en juin 2018, il n'existait aucune annonce d'emploi pour les postes de conducteurs PL. Les managers avaient toujours recruté en embauchant des intérimaires ou par leur réseau personnel ou professionnel.

La première action mise en place a donc été de créer une annonce attractive et de la diffuser sur les différents sites de recrutement, notamment Indeed, Le Bon Coin, Job Transport.

Appartenant au grand groupe GEODIS, un outil dédié au recrutement avait été mis en place pour gérer efficacement le recrutement : multiposting, gestion des candidatures.

²⁹ Entretien avec la conseillère formation

Différentes annonces ont été publiées selon les différents profils :

- Conducteurs pour véhicule léger (VL),
- Conducteur PL,
- Conducteur SPL,
- Conducteur PL-SPL longue distance avec découché.

L'annonce pour les conducteurs VL a vite été arrêtée : il y avait énormément de candidatures pour des personnes qui ne correspondaient pas au profil recherché. Ce poste est facile à pourvoir par l'intérim avec des personnes de qualité.

L'annonce qui a, en second, reçu le plus des candidatures est celle pour la longue distance : ce type de postes propose un salaire plus intéressant si l'on prend en compte les différentes primes.

Les besoins en conducteurs étant permanent, les annonces restent actives dans le temps. Elles sont rafraichies régulièrement pour être remises en avant par les différents sites de recrutement.

Mais le nombre de candidatures diminue avec le temps car même si l'annonce est repositionnée en top position par les sites d'emploi, le contenu de l'annonce reste le même, les demandeurs d'emploi la connaissent, elle suscite donc moins l'intérêt.

2.2 Etendre l'apprentissage

En 2017, Euromatic avait recours à des apprentis principalement pour les postes « diplômés », par exemple chargé de mission des opérations, assistant en informatique, en comptabilité ou bien en QSE (Qualité, Sécurité et Environnement).

Pour la rentrée 2018-2019, il a été décidé de renforcer et de démocratiser le recours à l'apprentissage pour former et recruter les jeunes talents. C'est ainsi que 17 alternants ont été intégrés dans l'entreprise dont 7 apprentis conducteurs de transport routier. « *L'intérêt de travailler avec des apprentis est que nous avons l'occasion de les former à nos méthodes et de les embaucher à l'issue de leur formation.* »³⁰

Cette intégration n'a pu se faire qu'après avoir développé des partenariats avec les principales écoles de formation du secteur du transport : l'AFTRAL et PROMOTRANS.

³⁰ Entretien avec la chargée RH

Dans un premier temps, nous avons contacté ces 2 centres pour les rencontrer. L'objectif de cet échange était de mieux connaître les formations proposées et de leur présenter l'entreprise et les besoins recherchés.

Dans un second temps, ces écoles ont organisé des jobdatings, sur l'été, avec leurs futurs étudiants. Cinq sessions ont été organisées sur l'ensemble des écoles pour le métier de conducteur.

Le service RH participait à ces jobdatings et recevaient en entretien l'ensemble des candidats présents.

A l'issue de ces journées, le service RH faisait parvenir les candidatures intéressantes aux managers pour un second entretien. La décision de validation définitive du candidat revenait aux managers.

Afin de garantir une bonne intégration de ces apprentis dans l'entreprise, deux journées d'intégration ont été organisées afin que chacun puisse y assister en fonction de son rythme d'alternance.

Lors de ces journées, les membres du CODIR, selon leur disponibilité, venaient se présenter aux alternants et expliquaient leur fonction. Une présentation détaillée de l'entreprise leur était ensuite faite : son activité, ses avantages, leurs droits, leurs devoirs.

Un ancien alternant était convié afin d'expliquer son parcours : comment il avait vécu son alternance, pourquoi avait-il fait le choix de rester dans l'entreprise, quelles étaient ses missions actuelles.

Une visite de l'entrepôt de Compans a également eu lieu. Tous les alternants ne travaillant pas sur le même site, ont été impressionnés de découvrir l'immensité de l'entrepôt, ainsi que les différents métiers exercés.

A la fin de la journée, les tuteurs étaient conviés à partager un moment convivial avec l'ensemble des alternants.

Cette journée a été très bien vécue par les alternants. Ils ont été flattés de voir que des membres du CODIR leur accordaient de l'importance et prenaient le temps de venir les voir.

Pour le service RH, c'était également l'occasion de revoir ces jeunes collaborateurs et de s'assurer que tout se passait bien pour eux et de lever si besoin différents points de blocage.

Pour aller plus loin et valoriser au mieux l'importance de l'apprentissage et du rôle du tuteur tout au long de l'année, une charte du tuteur a été développée.

Cette charte a pour objectif de rappeler au tuteur quelles sont ses missions à l'égard de l'apprenti et notamment lui rappeler que par définition un apprenti n'est pas un collaborateur déjà formé : il faut l'accompagner, le suivre.

Quel bilan peut-on faire des 7 apprentis conducteurs PL :

Certains d'entre eux se sont plaints en cours d'année des longues journées : ils ne savaient pas à quelle heure ils finissaient, ils ne pouvaient rien prévoir dans leur vie personnelle. Pour compenser leur longue journée, on les obligeait à prendre une journée de repos dans la semaine, alors qu'ils n'avaient pas forcément souhaité être en repos.

Leurs managers leur ont rappelé que la réglementation du transport oblige à ne pas dépasser un certain nombre d'heures par semaine. Au-delà de ce nombre d'heures, les conducteurs sont obligatoirement en repos pour être en conformité avec la loi.

Ces mêmes apprentis arrivaient régulièrement en retard ou étaient absents sans justificatif. A leur arrivée le matin, ils attendaient qu'on leur donne des missions, ils n'étaient pas proactifs. Même après plusieurs mois dans l'entreprise, ils n'avaient toujours pas d'autonomie sur leur poste.

Les absences injustifiées se sont amplifiées une fois que les jeunes ont passé leur permis.

A l'issue de la période apprentissage, un seul apprenti a été gardé en CDI. Malgré le fait qu'il ait raté son permis, l'entreprise l'a embauché en conducteur VL. C'est une personne sérieuse et motivée qui a pleinement la confiance de son manager.

Un apprenti a souhaité poursuivre ses études dans le Transport pour passer un BTS Transport.

Les 5 autres n'ont pas été gardés en raison de leur manque de sérieux, leurs absences et leur manque de motivation.

Les circonstances ont fait qu'il n'y a pas eu d'entretien de sortie de ces apprentis, mais deux d'entre eux étaient très intéressés par le secteur du BTP, plus rémunérateur et moins physique. On peut supposer que ces personnes n'avaient réalisé leur apprentissage dans cette entreprise que dans le but d'obtenir leur permis et qu'ils ne souhaitaient pas rester à terme dans l'entreprise.

Pour les trois autres, malheureusement, nous n'en savons pas plus. Ils ont réussi leur permis, mais souhaitent-ils pour autant continuer dans ce métier ?

2.3 Développer des partenariats avec les acteurs œuvrant en faveur de l'emploi

Le premier partenariat développé a été celui avec Pôle Emploi. Il faut savoir que Pôle Emploi travaille avec les entreprises en fonction de l'adresse rattachée à leur numéro SIRET.

Une société comme Euromatic gère des agences dans toute la France. Chacune de ces agences possède son propre numéro SIRET. Pour pouvoir travailler avec Pôle Emploi, il faut

donc contacter toutes les agences de Pôle Emploi dans la zone géographique de chacune des agences d'Euromatic.

En Ile-de-France, il y a trois agences Euromatic, mais elles ont toutes le même numéro SIRET qui est rattaché à l'adresse du siège à Compans en Seine et Marne. L'agence Pôle Emploi de Mitry-Mory dont dépend Compans devient donc le point d'entrée pour le recrutement en Ile de France.

Un rendez-vous téléphonique ou physique a été organisé avec chacune de ces agences pour leur présenter l'entreprise, définir les différents besoins à pourvoir et connaître les différentes dates de forum.

En Ile-de-France, les besoins en Conducteurs PL sont les plus importants. Un plan d'action dédié a donc été mis en place sur cette population :

- Des annonces ont été diffusées sur le site de Pôle Emploi et un pré-tri effectué par leur soin avant envoi à l'entreprise,
- Des sessions de recrutement ont été mis en place :
 - o 2 sessions à Gennevilliers,
 - o 1 session à Mitry,
 - o 1 session à Orly.
- Des participations à tous les forums d'emploi étaient organisées.

Sur l'agence de Bordeaux, une session de recrutement a également été organisée avec le directeur du site ainsi qu'une visite de l'entrepôt pour permettre aux demandeurs d'emploi d'avoir une présentation in situ de l'entreprise et de mieux comprendre le fonctionnement et les attentes du métier dans l'entreprise : 2 embauches ont été réalisées à l'issue de cette session. Il est intéressant de noter que les embauches ne se sont pas faites directement. Les deux candidats ont été orientés vers des agences de travail temporaire afin d'être embauchés via ces agences.

Je souhaite revenir plus en détails sur l'une des sessions de recrutement organisée à Gennevilliers.

Nous avons sollicité le Pôle Emploi de Mitry en novembre pour organiser une session. Avec l'activité de fin d'année, le Pôle Emploi de Gennevilliers ne pouvait nous accueillir que le 8 janvier. Le laps de temps entre la demande et le jour J est peut-être une des explications aux chiffres qui vont suivre.

Pour organiser cet événement, environ 1 500 mails ont été envoyés à des demandeurs d'emploi possédant un permis C dans la zone géographique de Gennevilliers. Ce mail leur présentait le descriptif de poste, le descriptif de l'entreprise et leur demandait s'ils étaient

intéressés pour participer à une session de recrutement. Aucune notion de salaire n'était précisée et il n'y avait aucune obligation à participer.

Pôle Emploi a eu environ 100 retours : des demandes d'informations complémentaires sur le salaire notamment. 50 candidats se sont dit intéressés. Des convocations leur ont donc été envoyées, Seules 20 personnes ont confirmé leur présence.

La session débutait à 9h30 le 8 janvier. A 9h35, il n'y avait qu'1 personne dans la salle.

Au final, 9 personnes se sont présentées et nous en avons embauché 1 en CDD de 6 mois qui, pour des raisons personnelles, a rompu son CDD au bout de 3 mois.

Pour les autres sessions, il a été intéressant de constater l'importance de bien préciser le profil recherché dans le mail d'invitation : préciser que le permis devait être en cours de validité, que les profils recherchés devaient avoir de l'expérience.

Pour continuer dans cette démarche et recruter des profils de qualité, il semblait intéressant de pouvoir réaliser une session de recrutement chaque mois, même s'il n'y avait pas forcément de postes à pourvoir, l'intérêt étant d'entretenir un vivier de candidatures. Nous avons dû faire face à un refus de Pôle Emploi face à cette demande qui ne souhaitait pas mettre les demandeurs d'emploi dans cette position.

Concernant les forums auxquels Euromatic a participé, il est rare de rencontrer de bons profils de conducteurs routiers. Même les forums d'emploi dédiés à la logistique et au transport n'attirent pas beaucoup les conducteurs routiers.

Un autre partenaire également important pour l'emploi est les missions locales.

Elles sont proches des demandeurs d'emploi et les accompagnent. Au-delà du recrutement immédiat, elles ont la volonté de faire découvrir les métiers du Transport à des jeunes et les inciter à suivre une formation par la suite.

L'objectif de ces partenariats est de participer à des forums mais également d'organiser des visites de l'entrepôt, de leur faire rencontrer des professionnels pour qu'ils leur parlent de leur métier et suscitent des vocations.

Je n'ai pas eu l'occasion de mettre en place des actions de ce type chez Euromatic, certains directeurs d'agence ne souhaitant pas ouvrir leur porte à des personnes étrangères à l'entreprise pour des raisons de sécurité.

2.4 Favoriser la formation pour l'obtention du permis C

L'objectif de cette démarche est de mettre en œuvre des formations de Titres professionnels de conducteur PL auprès des collaborateurs ou des intérimaires déjà en place.

2.4.1 *Auprès des collaborateurs*

Au sein de l'entreprise, il y a des collaborateurs travaillant en exploitation ou en tant que conducteurs sur véhicule léger qui souhaiteraient évoluer, changer de métier ou augmenter leurs revenus.

Le directeur d'agence me faisait remarquer qu'il y avait environ 300 euros d'écart de salaire mensuel entre un conducteur PL et certains exploitants. Ces collaborateurs ont donc un intérêt financier évident à réaliser la formation pour devenir conducteur routier.³¹

L'entreprise a également un intérêt dans cette démarche : elle fidélise des collaborateurs de qualité sur des postes en tension et elle permet de développer chez eux un sentiment de reconnaissance et augmente ainsi leur motivation.

Une campagne de communication sera lancée sur 2019 auprès de l'ensemble des collaborateurs pour les inciter à réaliser cette formation. 4 formations PL ont été prévues dans le plan de formation 2019. Afin de réduire les coûts sur l'entreprise, le collaborateur sera invité à utiliser son CPF et l'entreprise financera le complément.

2.4.2 *Les actions co-financées pour former des personnes au permis C-CE*

Face aux difficultés de recrutement, les agences de travail temporaire souhaitent également mettre en place des formations de conducteurs PL. Le modèle économique de la formation varie selon l'agence de travail temporaire.

L'objectif étant que l'OPCA finance la formation, l'entreprise choisit les profils avec lesquels elle souhaite travailler.

Une des agences ayant proposé cette action souhaitait embaucher les conducteurs en CDI Interim à l'issue de leurs formations et les proposer à l'entreprise en mission.

³¹ Entretien avec le directeur d'agence

La seconde demandait une participation financière de l'entreprise, à savoir payer le salaire des personnes pendant les 3 mois de formation et les proposer également en mission à l'entreprise à l'issue de la formation.

Ces propositions ont été mises en attente pour le moment, d'autres actions étant privilégiées. Elles ne sont toutefois pas à exclure car parmi les intérimaires il y a de très bons conducteurs VL qui feraient d'excellents conducteurs PL. L'entreprise ne souhaiterait pas les perdre.

Au-delà des agences de travail temporaire, Pôle Emploi a aussi conscience des difficultés de recrutement pour les entreprises et a souhaité aller encore plus loin pour ainsi permettre de répondre au plus près aux besoins des entreprises. Il a décidé en partenariat avec l'OPCA de monter une session de formation où les entreprises choisiraient en amont les candidats à former et les embaucheraient à l'issue.³²

Dans un premier temps, une réunion a donc été organisée avec les différentes sociétés de transport de la zone géographique de Mitry Mory afin de présenter le projet et définir les différents besoins de chacune d'entre elles.

A l'issue de cette réunion, chaque entreprise s'est engagée sur un nombre de candidats à embaucher afin de garantir la viabilité de la session de formation. Il faut au minimum 12 personnes pour monter une session de formation.

Un jobdating a alors été organisé avec l'ensemble des entreprises pour recevoir tous les candidats, plus de 80 personnes étaient présentes.

A l'issue de cette journée, les entreprises devaient faire part à Pôle Emploi des candidats qu'elles avaient présélectionnés. En parallèle, Pôle Emploi réalisait la même démarche auprès des candidats sur l'entreprise qu'ils préféraient. Un matching avait alors lieu entre les deux parties.

Les candidats retenus devaient également être validés auprès du centre de formation : un test de conduite et un entretien étaient réalisés.

Passée cette étape, avant que le candidat ne s'engage définitivement dans la formation, il était important qu'il effectue un stage d'immersion professionnelle d'1 ou 2 journées dans l'entreprise choisie. Ce stage est rémunéré par Pôle Emploi, il ne coûte rien à l'entreprise et il permet ainsi de valider l'orientation métier pour le candidat et de valider l'embauche pour l'entreprise.

³² Entretien avec le conseiller entreprise

Sur les 8 personnes qu'Euromatic avait présélectionnées suite au jobdating, 2 personnes ont préféré poursuivre avec une autre entreprise, 2 n'ont plus souhaité faire la formation, 1 n'a pas été validée par le centre de formation. 3 personnes ont donc réalisé la formation.

A la fin de la formation, Pôle Emploi devait revenir vers Euromatic pour valider l'embauche des 3 personnes. Après différentes relances, il s'est avéré que les personnes n'étaient plus disponibles : elles avaient toutes été débauchées par d'autres entreprises qui étaient en lien direct avec le centre de formation.

Malgré l'issue peu concluante de cette initiative, elle reste tout de même très intéressante pour l'entreprise qui a la possibilité de bien cibler en amont les profils qu'elle souhaite recruter. Cette démarche est également très intéressante pour les demandeurs d'emploi car elle leur garantit un emploi à l'issue de la formation.

Cette initiative a été mise en place fin 2018. La réforme de la formation avec la refonte des OPCA sur 2019 a mis en stand-by toutes les initiatives de formation.³³ L'ensemble des acteurs du marché attendaient d'en savoir plus sur les modalités de financement et de prise en charge des différentes formations avant de s'engager.

2.5 Mettre en place une campagne de « CDIisation » des intérimaires

Je l'ai déjà évoqué un peu plus haut, mais la première source de recrutement pour Euromatic est d'embaucher ces intérimaires quand un poste est à pourvoir.

Sur les 6 premiers mois de l'année 2019, ce sont 22 intérimaires qui ont été « CDIisés ».

Le recours à l'interim est important pour Euromatic. En moyenne sur le premier semestre, pour l'ensemble de l'entreprise tout poste confondu, 185 intérimaires étaient présents par mois sur 567 collaborateurs.

L'activité commerciale n'est pas linéaire d'un mois sur l'autre, ni même d'une semaine à l'autre car elle dépend de l'activité du client. Il y a donc toujours eu une volonté d'avoir cette souplesse, mais au vu du nombre d'intérimaires présents dans l'entreprise et de la différence de coût entre un salarié et un intérimaire, une campagne d'envergure de CDIisation des intérimaires va être lancée sur le second semestre 2019.

³³ Entretien avec le conseiller entreprise

Dans un premier temps, une campagne d'évaluation sera lancée auprès des directeurs d'agence et des managers pour identifier les intérimaires qui pourraient être recrutés.

Dans un second temps, après consolidation de leur retour, des propositions d'embauche seront faites aux intérimaires.

Pour la DRH, cette campagne de CDIisation est une très bonne opportunité pour conserver des collaborateurs de talent dans l'entreprise, les fidéliser et développer le sentiment de reconnaissance.

2.6 Mettre en place une campagne de cooptation

La cooptation existe déjà dans l'entreprise, elle fait partie des principales sources de recrutement mais à ce jour elle n'était pas suffisamment exploitée et n'est pas valorisée.

Face aux difficultés grandissantes d'avoir des embauches de qualité, le service RH va impliquer l'ensemble des collaborateurs et les faire devenir des ambassadeurs de l'entreprise. « *Le réseau reste le meilleur des leviers* »³⁴

L'objectif est de proposer aux collaborateurs de partager dans leurs réseaux respectifs les différentes annonces d'emploi qui sont diffusés en interne, d'encourager leur contact à postuler, de les recommander auprès du service RH. Si la personne est embauchée et que la période d'essai est validée, le collaborateur ambassadeur recevrait une dotation.

La campagne de cooptation n'est pas encore lancée, le cadre reste encore à définir mais il s'agit d'une des actions retenues pour améliorer la qualité du recrutement.

2.7 Développer la marque Employeur

Dans le secteur du Transport, GEODIS bénéficie d'une belle notoriété. Il s'agit d'un groupe international aux multiples métiers. Euromatic est une branche de GEODIS, il est donc difficile pour cette entreprise d'émerger et de valoriser ses métiers.

Beaucoup de candidats reçus pensent, par exemple, qu'ils vont parcourir l'Europe à bord de leur camion en travaillant pour Euromatic, mais cette partie du métier est gérée par la « Road Transport » chez GEODIS.

³⁴ Entretien avec le directeur d'agence

Il est donc important pour Euromatic de développer cette marque Employeur pour attirer et fidéliser ces futurs collaborateurs.

Différentes actions ont été prévues, elles reprennent des points que nous avons déjà évoqués :

- Rédiger des offres d'emploi attractives,
- Multiplier les participations aux forums d'emploi,
- Développer les relations écoles,
- Organiser des visites d'entrepôts,
- Développer les Ambassadeurs / Collaborateurs « *Faire de nos propres équipes des recruteurs potentiels* », ³⁵
- Recourir à la cooptation.

D'autres actions vont dans le sens de la forte digitalisation du recrutement avec l'importance d'être présent notamment sur les réseaux sociaux. « *Il faut repenser le mode de recrutement avec le marketing RH : les réseaux sociaux, les applications mobiles. Si on ne colle pas à ces nouveaux modes, c'est compliqué.* » ³⁶

Il faut alors développer le marketing RH :

- Créer et mettre à jour les profils employeurs sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadeo),
- Développer la présence d'Euromatic sur les réseaux : partager les actus, les postes à pourvoir, communiquer sur la vie dans l'entreprise,
- Inciter à partager sur les réseaux sociaux les initiatives de l'entreprise et les offres d'emploi,
- Récupérer et exploiter les vidéos réalisées (découverte des métiers, témoignages d'apprentis...) par le groupe afin de les exploiter et d'enrichir sur les différents supports,
- Sensibilisation des Directeurs d'agence sur l'importance de mettre à jour leur profil LinkedIn.

Toutes ces actions sont à mettre en place avec, en préambule, la formation des collaborateurs à ces outils.

Pour aller au-delà et accroître la visibilité, il est également prévu de nouer des contacts avec la presse spécialisée du secteur du transport (Officiel Transport, Transport Magazine, SupplyChain Magazine) et également de créer des pages entreprises sur différents sites de recrutement, notamment sur Pôle Emploi et l'APEC.

³⁵ Entretien avec le directeur d'agence

³⁶ Entretien Directeur d'agence

Certaines entreprises vont au-delà des supports classiques pour communiquer et se valoriser.

Nous avons ainsi l'exemple d'une branche de GEODIS qui inscrit directement sur l'arrière de ses camions qu'elle recrute des conducteurs PL.³⁷

D'autres entreprises utilisent ce support pour valoriser le métier et leurs collaborateurs. C'est le cas d'ASTRE, qui fait de la publicité en utilisant ses collaborateurs pour l'incarner.³⁸ La communication représente un de ses conducteurs : son prénom est mentionné (Alessandro) et son lieu de provenance est précisé en gras (Milan). A noter que le camion est français.

A travers cette communication, la marque souhaite valoriser sa dimension internationale et son savoir-faire. L'utilisation du collaborateur est intéressante car elle permet d'incarner la marque, de valoriser un métier. On doit pouvoir compter sur Alessandro pour mener à bien la mission de transport.

En parallèle, elle renforce l'image du conducteur qui parcourt l'Europe et peut finalement donner envie à des personnes de faire ce métier.

3. Actions pour favoriser l'intégration et le « bien-être » des collaborateurs

Comme il est difficile de recruter des conducteurs PL, il est important pour l'entreprise de garder ses talents. Les leviers utilisés sont une politique salariale attractive, une bonne intégration, la reconnaissance et la sécurité au travail.

3.1 La politique salariale

3.1.1 Les avantages sociaux négociés par la branche

La Convention Collective Nationale des transports routiers classe le personnel roulant « marchandises » du transport en différentes catégories. A chaque catégorie est donné un numéro de groupe et un coefficient :

- Groupe 3 (coefficient 110-115) : Livreur, coursier ou conducteur de véhicule léger jusqu'à 3,5 tonnes (nécessité d'avoir le permis B),

³⁷ Annexe 2 – photos GEODIS

³⁸ Annexe 2 – photos Astre

- Groupe 4 (coefficient 115-120) : Conducteur Poids lourd de + de 35, tonnes et jusqu'à 11 tonnes (nécessité d'avoir le permis C),
- Groupe 5 (coefficient 128M) : Conducteur Poids lourd de + de 11 tonnes et jusqu'à 19 tonnes (nécessité d'avoir le permis CE),
- Groupe 6 (coefficient 130M) : Conducteur Poids lourd de + de 19 tonnes,
- Groupe 7 (coefficient 150M) : Conducteur Poids lourd hautement qualifié (porteur ou tracteur) possédant la qualification professionnelle nécessaire à l'exécution correcte (triple souci de la sécurité des personnes et des biens, de l'efficacité des gestes ou des méthodes et de la satisfaction de la clientèle) de l'ensemble des tâches qui lui incombent normalement (conformément à l'usage et dans le cadre des réglementations existantes) dans l'exécution des diverses phases d'un quelconque transport de marchandises.

Chaque année, une revalorisation salariale du minimum conventionnel est effectuée.

A noter que plus la personne appartient à un groupe élevé, plus son salaire sera important. On peut ainsi noter que plus le camion est « gros », plus les responsabilités sur la marchandise sont élevées et plus la rémunération est importante.

Le salaire conventionnel dépend également de l'ancienneté de la personne dans l'entreprise.

Ainsi :

- + 2 % après 2 ans de présence dans l'entreprise,
- + 4 % après 5 ans,
- + 6 % après 10 ans,
- + 8 % après 15 ans.

Au-delà du salaire fixe mensuel, les heures travaillées au-delà de 35h bénéficient de majoration. Pour les conducteurs poids lourd (courte distance), elles sont majorées de 25% entre la 36^{ème} et la 43^{ème} heure et majorées à 50% au-delà de 43h. Les dispositions sont différentes selon le métier qu'exerce le conducteur (longue distance, courte distance, messagerie).

Les indemnités repas sont également négociées par les organisations professionnelles et les syndicats de salariés. Elles ont d'ailleurs été revalorisées, suite au dernier accord de juin 2019, à hauteur de +1.6%. L'indemnité repas passe ainsi à 13,78 € par jour.

Enfin, les conducteurs routiers peuvent bénéficier, sous certaines conditions d'ancienneté, d'un Congé de Fin d'Activité (CFA). Ce congé leur permet de cesser leur activité avant l'âge de la retraite. Il a été mis en place suite aux accords de branche du 28 mars 1997.

Pour bénéficier de ce dispositif, le conducteur doit être âgé d'au moins 57 ans et avoir conduit pendant au moins 26 ans pour le transport de marchandises.

Chaque départ doit être compensé par l'embauche d'un conducteur dans l'entreprise au plus tôt 3 mois avant le départ et au plus tard 3 mois après le départ de celui-ci.

Suite à un protocole d'accord signé 19 avril 2017 par l'Etat, les organisations professionnelles et les syndicats de salariés, ce dispositif a été sécurisé jusqu'en 2020. Des négociations sont actuellement en cours pour déterminer un nouveau dispositif de gestion de fin de carrière.

3.1.2 Les avantages d'Euromatic

Différentes primes sont accordées au personnel roulant. Ainsi, pour l'entreprise Euromatic, ont été mis en place :

- une prime de lavage pour permettre aux collaborateurs d'entretenir leur tenue GEODIS,
- une prime de portage pour inciter les collaborateurs à utiliser les outils de manutention,
- une prime d'excellence trimestrielle qui est basée sur le temps de présence du collaborateur (pas de retard, ni d'absence non justifiée) mais également sur les infractions relevées (non-respect de la réglementation applicable du transport routier)³⁹.
- une prime d'ancienneté.

Le personnel roulant a plus d'avantages que le reste des métiers dans l'entreprise : indemnité repas plus élevée, prime d'excellence, prime de lavage, prime de portage. A noter que l'entreprise tend à réduire ces écarts en mettant également des primes d'objectif aux personnels sédentaires.

3.2 L'intégration des collaborateurs

Selon les études des cabinets Mercuri Urval et Deloitte menées dans plusieurs entreprises :

- 1 salarié sur 2 a déjà envisagé de quitter l'entreprise pendant la période d'essai,
- 4% des nouveaux salariés quittent leur poste après une première journée désastreuse,
- 22% des rotations de personnel ont lieu pendant les 45 premiers jours.

³⁹ Annexe 3 - Liste des infractions

L'intégration est donc une étape primordiale pour les nouveaux collaborateurs, d'autant plus importante sur des métiers en tension.

Dans ce contexte, un kit d'intégration a été établi et mis en place. Des guides ont été construits à destination des managers et des correspondants RH sur site pour les aider à bien intégrer les nouveaux arrivants.

Ces guides reprennent chaque étape de l'intégration : des semaines et des jours avant l'arrivée du nouveau collaborateur, ce qu'il faut faire et prévoir, en passant par le jour J de son arrivée mais également des semaines et des mois qui suivent jusqu'à la fin de sa période d'essai.

Voici, dans le détail, les différentes étapes prévues :

- Avant son arrivée, en plus des modalités administratives, s'assurer que le collaborateur disposera bien de tout le matériel dont il a besoin (tenue, badge, équipement de protection individuel),
- Lui désigner un parrain : personne qui sera son référent, qui l'accompagnera et répondra à toutes ses interrogations,
- Prévoir son parcours d'intégration :
 - o Personnes à rencontrer,
 - o Visite du site,
 - o Différentes formations à prévoir aux outils, au poste de travail, à la sécurité.
- Le jour J, prévoir un petit déjeuner d'accueil pour le présenter aux équipes,
- Réaliser un entretien pour lui présenter l'entreprise, l'organisation, ses missions et lui présenter son parcours d'intégration,
- Dans les semaines suivantes, recevoir la personne pour faire des points réguliers et avoir son feedback sur son ressenti. Un rapport d'étonnement à remplir par le collaborateur a été prévu,
- Réaliser un bilan d'intégration à la fin de période d'essai.

L'objectif à terme est de pouvoir construire un parcours type pour l'ensemble des métiers de l'entreprise et détailler les différentes formations à organiser par métier.

Ce kit d'intégration est également applicable pour les personnes issues de l'intérim. Elles doivent se sentir pleinement intégrées à l'entreprise et considérées par leur manager.

*« L'intégration de nos collaborateurs est une étape clé. On ne veut pas les voir partir rapidement. Il faut donc bien les intégrer et les accompagner tout au long de leur période d'essai ».*⁴⁰

⁴⁰ Entretien avec la chargée RH

Pour aller plus loin, une entreprise de transport rencontrée a même créé un poste de chauffeur formateur pour accompagner et intégrer les nouveaux embauchés : leur expliquer comment doit se faire le métier, comment se servir des outils. Pour cette entreprise, les nouvelles personnes embauchées sont beaucoup moins autonomes que les générations précédentes.

3.3 La considération des collaborateurs

Pour le directeur d'agence interrogé, il faut repenser le management et ne pas être qu'en réaction face aux problèmes de recrutement. Il faut également « *prendre soin de ceux qui sont en place* ». ⁴¹

Il est important pour lui de créer des dynamiques d'équipes, d'être plus à l'écoute des collaborateurs, d'avoir plus de reconnaissance, plus d'avantages sur leur condition de travail (outils, horaires, équipement).

« *Mieux prendre soin de ce qui sont là, pour qu'ils partent moins* » ⁴² : Pour aller plus loin, un collaborateur qui se sent bien donnera envie à son entourage de rejoindre l'entreprise.

Le service RH va également dans ce sens : « *un collaborateur qui est attaché à l'entreprise a envie de réussir pour elle, il est plus investi.* » ⁴³

Un diagnostic RPS a d'ailleurs été réalisé chez Euromatic en 2018. Un plan d'amélioration a été établi et est en cours de déploiement sur 2019.

La considération est une source de motivation - ou de démotivation - importante. Le conducteur interrogé fait remonter régulièrement des remarques concernant sa tournée à son responsable : des engagements sur des contraintes clients qui ne peuvent pas être respectées, des tournées qui pourraient être optimisées, des remarques client qui ne sont pas prises en compte. « *Ce sont toujours les mêmes problèmes qu'on rencontre, mais rien ne change* » ⁴⁴ Si, dans les faits, il ne voit rien changer, on ressentira chez lui une forte démotivation, même s'il aime son métier.

Le conseiller Pôle Emploi le soulignait « *On parle beaucoup de QVT (Qualité Vie au Travail) actuellement, mais il faut que les gens le ressentent. Le temps qu'on passe au travail va*

⁴¹ Entretien avec le directeur d'agence

⁴² Entretien avec le directeur d'agence

⁴³ Entretien avec la chargée RH

⁴⁴ Entretien avec le conducteur PL

*jouer dans le choix de sa carrière professionnelle. Les problèmes de conditions de travail sont centraux. »*⁴⁵

3.4 Opportunité d'évolution de carrières

Le secteur du Transport reste encore un secteur où l'évolution professionnelle est encore possible. Pour le Directeur d'agence rencontré, il reste un « *vrai ascenseur social* ». ⁴⁶ Un conducteur PL peut espérer, s'il est force de proposition, devenir agent exploitation et franchir les échelons jusqu'à devenir Directeur d'agence.

Beaucoup de conducteurs créent également leur propre entreprise.

Pour le conseiller Pôle Emploi, « *ces évolutions de carrière sont moins fréquentes qu'avant, elles ne donnent pas suffisamment d'exemple pour les collaborateurs* » qui par ailleurs entendent qu'ils ne feront plus carrière dans une seule entreprise. ⁴⁷

4. Des problématiques sectorielles

4.1 La transformation du métier de conducteurs PL

*« Le métier de conducteur attire des personnes qui souhaitent être autonomes, qui ne veulent pas être « fliquéés » tout au long de leur journée de travail »*⁴⁸ : ils veulent charger leur camion le matin, partir sur les routes, organiser leur tournée comme ils le souhaitent.

Mais le métier s'est transformé : tout d'abord avec la mise en place du chronotachygraphe. Cet outil permet de mesurer et d'enregistrer la conduite du chauffeur : sa vitesse, ses temps d'arrêt. Toutes ces données sont enregistrées et peuvent être contrôlées à n'importe quel moment si la personne se fait arrêter. Les amendes qui en découlent sont payables en partie par l'entreprise mais également par le conducteur.⁴⁹

Pour répondre en temps réel aux clients sur leur livraison, les camions sont géolocalisés.

⁴⁵ Entretien avec le conseiller entreprise

⁴⁶ Entretien avec le directeur d'agence

⁴⁷ Entretien avec le conseiller entreprise

⁴⁸ Entretien avec le conseiller entreprise

⁴⁹ Annexe 3 – liste des infractions

Certains conducteurs ont eu le sentiment de perdre leur autonomie avec l'arrivée de tous ces outils et de ces réglementations plus strictes mis en place⁵⁰. Alors que d'autres, sont rassurés par l'installation de ces outils qui permettent un contrôle, notamment, de leurs horaires de travail et évitent ainsi tous les abus.⁵¹

Par ailleurs, le métier se digitalise de plus en plus : on demande d'utiliser des nouveaux outils, de nouveaux logiciels. Le suivi des livraisons se digitalise. Le conducteur doit maintenant enregistrer sur un outil, type PDA, le déroulement de ses livraisons. Ainsi, il a à sa disposition sur l'outil son plan de tournée. A chaque livraison, il doit, en temps réel, la valider, préciser ses commentaires si besoin. Il peut même prendre des photos. « *C'est le ripeur qui se charge de remplir le PDA, je ne suis pas très à l'aise avec tous ces outils* ». ⁵² Ils sont également amenés à utiliser des langues étrangères en fonction du secteur où ils exercent.⁵³ Tous ces nouveaux critères rendent le métier plus complexe qu'avant : il exige de manipuler plus d'outils informatiques et de tracer leur activité.

La relation client a également pris une place importante dans le métier du conducteur PL, qui est la personne qui représente l'entreprise. En cas de problème, il doit répondre aux clients et assumer les problèmes rencontrés même si cela ne le concerne pas directement (prise de rendez-vous, délai de livraison, disponibilité du produit).

Ces changements ont appauvri le volume des candidatures pour le conseiller Pôle Emploi, et augmenté l'exigence des recruteurs pour le Directeur d'agence.

La mise en place « *du permis à points a également fait disparaître des permis* »⁵⁴, selon le conseiller Pôle Emploi. Les conducteurs ont de plus en plus de règles à respecter au-delà du code de la route.

4.2. Le déficit d'image de ce secteur

« *Il y a un déficit d'image mais qui s'appuie sur des vraies choses. Le chauffeur doit se lever à 4h30 et porter à la sangle, ça ne fait pas forcément rêver* ». ⁵⁵

⁵⁰ Entretien avec le conseiller entreprise

⁵¹ Entretien avec le conducteur PL

⁵² Entretien avec le conducteur PL

⁵³ Entretien avec le directeur d'agence

⁵⁴ Entretien avec le conseiller entreprise

⁵⁵ Entretien avec le directeur d'agence

La conseillère de formation justifie les problèmes de recrutement dans ce métier par « *l'image ! Il n'est pas assez valorisé* ». ⁵⁶

4.2.1 Etude d'Image du transport routier de marchandises

Le FNTR (Fédération Nationale des Transports Routiers) a réalisé avec l'IFOP une enquête d'image du transport routier de marchandises auprès de 1 000 personnes représentatives de la population française âgée de 18 et plus. ⁵⁷

Lorsqu'on demande spontanément aux personnes « *quelles sont les images et les idées qui leur viennent à l'esprit lorsqu'on leur parle du transport routier (question ouverte)* », une grande partie des réponses données sont négatives : elles évoquent des problèmes de circulation et de trafic (42%), les nuisances (pollution, bruit à 31%), ou encore des questions de sécurité (27%).

A la question, « *d'une manière générale, diriez-vous que vous avez une bonne ou une mauvaise opinion du secteur du transport routier de marchandises ?* », 44% ont une mauvaise opinion (39% plutôt mauvaise et 5% très mauvaise).

En revanche, on constate que les personnes interrogées sont conscientes des opportunités d'emploi dans ce secteur : 68% considèrent que ce secteur est créateur d'emploi et en expansion à 66%, mais qu'il est souvent porteur de revendications sociales à 75%.

79% des interrogées trouvent justifiée l'image parfois négative du transport telle que décrite : « *La présence importante sur les routes des véhicules transportant quotidiennement les marchandises peut contribuer à une image négative de ce secteur qui, selon certains, ne correspondrait pas à la réalité. Cette image peut reposer sur la perception des conséquences environnementales générées par les véhicules, l'impact en matière de sécurité routière, mais également sur celles relatives aux conditions de travail des salariés de ce secteur* ».

Dans le détail, pour 14% des personnes cette mauvaise réputation est liée aux conditions de travail des salariés dans ce secteur.

66% des personnes trouvent que les métiers du secteur du transport routier de marchandises ne sont pas valorisants.

On reconnaît aux métiers du transport un caractère difficile et physique (88%), dangereux (82%) et peu valorisé (75%). Ils ne sont également pas perçus comme bien rémunérateurs (32%) et offrant des conditions de travail avantageuses (seulement 16%).

⁵⁶ Entretien avec la conseillère formation

⁵⁷ *L'image du transport routier de marchandises*, déc. 2011, IFOP

On les reconnaît tout de même pour leur professionnalisme (74%) et pour leur niveau de formation (69%).

Concernant leur réassurance sur la route, les résultats sont faibles : respectueux des règles du code de la route (38%) et respectueux des autres conducteurs (35%).

A 85%, ce secteur est vu comme jouant un rôle important sur l'emploi en France.

4.2.2 La pénibilité du métier

L'ensemble des personnes que j'ai interrogées s'accordent à dire que le métier de conducteur routier est « *contraignant physiquement* »⁵⁸. Il demande beaucoup de manutentions : chargement et déchargement de camion.

C'est d'ailleurs une des raisons qui expliquent que certains chauffeurs s'orientent vers les métiers du BTP, conducteurs de benne par exemple.⁵⁹

Pour le conducteur PL interrogé, les entreprises font de plus en plus d'efforts sur l'investissement des outils d'aide à la manutention. Il me citait par exemple des diables qui aident pour monter les escaliers, mais ces systèmes ralentissent la livraison, ils prennent du temps, donc pour aller plus vite, les jeunes ne les utilisent pas et portent les colis de livraison. Pour lui, les jeunes ne se rendent pas compte qu'à terme, ils détruisent leur santé.

L'entreprise est effectivement consciente de cette pénibilité physique. Au-delà des équipements d'aide à la manutention, des formations de sensibilisation sur les gestes et les postures ont été mises en place en partenariat avec la médecine du travail.

Des gilets de sécurité pédagogiques API ont été investis pour chaque site pour former et sensibiliser les personnes au bon geste. La personne porte le gilet pendant sa manutention et à chaque mauvaise posture, le gilet émet un son, ainsi la personne apprend à mieux se tenir pendant ses différentes manutentions.

Au-delà de la pénibilité physique, c'est aussi un métier stressant : les contraintes horaires de livraison pour respecter les engagements auprès du client, les embouteillages pour réaliser l'ensemble de la tournée. « *S'il y a un problème avec le client, on doit gérer cela avec lui qui ne comprend pas qu'on est juste des livreurs* ». ⁶⁰

⁵⁸ Entretien avec le directeur d'agence

⁵⁹ Extrait d'entretien d'embauche avec différents demandeurs d'emploi et d'exploitants

⁶⁰ Entretien avec le conducteur PL

4.2.3 La conciliation vie personnelle – vie professionnelle

Le métier de conducteur est un métier où l'on commence tôt. En moyenne, il faut être à 6h à l'entrepôt. En revanche, il n'y pas d'horaire de fin de journée. La journée se termine quand toutes les livraisons sont effectuées.

Ainsi, un chauffeur peut finir sa journée à 18h30 comme à 12h.

Le conducteur rencontré a 4 enfants, il m'expliquait que pendant toute la scolarité de ses enfants, « *ma femme n'avait jamais pu compter sur moi pour aller les chercher à l'école ou prendre le relais pour les garder car je ne pouvais jamais garantir d'être là à l'heure.* »⁶¹

Le directeur d'agence me relatait aussi : « *Mes parents étaient dans le transport, j'ai diné tout seul étant enfant car ils rentraient à 20h30* ». ⁶²

La conseillère formation me racontait que lors d'une présentation du métier à des adultes pour leur proposer de suivre la formation, elle disait qu'il fallait commencer tôt. Les personnes dans la salle ont répondu « *ah non, moi je fais des horaires de bureaux !* » ⁶³

Ce problème d'horaires était également relevé par certains apprentis conducteurs PL qui déploraient de ne pas pouvoir prévoir des activités en fin d'après-midi car ils ne pouvaient pas garantir leur heure de fin de journée.

Les consommateurs veulent plus de flexibilité dans leurs horaires de livraison (plus tard le soir, le samedi et le dimanche), mais cette flexibilité va accroître ce manque de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle : il faudra trouver des personnes qui acceptent de travailler sur ces amplitudes.⁶⁴

Euromatic est présent sur les aéroports parisiens et doit livrer des clients 24h sur 24h et 7 jours sur 7. Une des solutions mises en place pour trouver des collaborateurs a été d'instaurer des contrats week-end : vendredi, samedi, dimanche où les personnes travaillent 24h et sont payées 35h.

⁶¹ Entretien avec le conducteur PL

⁶² Entretien avec le directeur d'agence

⁶³ Entretien avec la conseillère formation

⁶⁴ Entretien avec le directeur d'agence

4.3 L'idéalisation du métier

Au-delà de ces aspects négatifs, certaines personnes au contraire idéalisent le métier. Pour la conseillère formation de Promotrans, ils imaginent que ce métier se limite à la conduite. « *Ils pensent qu'ils vont rester dans leur camion, qu'on va leur décharger, mais non !* »⁶⁵. Une partie de son travail consiste à leur expliquer en quoi consiste exactement le métier.

Le deuxième point est le salaire : ils s'imaginent gagner beaucoup d'argent, mais les personnes qu'ils ont rencontrées ou ce qu'ils ont pu lire ne précisent pas que pour avoir beaucoup d'argent il faut faire beaucoup d'heures supplémentaires.⁶⁶

L'objectif de cette conseillère est que tous jeunes qui s'engagent dans la formation aient bien conscience de la réalité du métier.

Malgré ces explications et ces alertes, les personnes ne se rendent compte qu'une fois le permis obtenu de la pénibilité du travail et de la réalité de leur salaire. De ce fait, beaucoup d'entre eux ne continuent pas dans ce métier. « *Ils vont faire le métier un temps, mais les contraintes vont les faire arrêter.* »⁶⁷

4.4 Les différences de contrat de travail

4.4.1 Les contrats proposés par Euromatic

Il y a une forte volonté de la DRH de proposer des contrats en CDI. Face à un secteur en pénurie de candidats, si une entreprise veut être attractive, elle doit proposer des contrats attractifs qui assurent une sécurité aux candidats.

Historiquement, chez Euromatic, les personnes sont d'abord embauchées en interim. Si cette période est concluante, on propose un CDD et c'est seulement à l'issue du CDD que le CDI est proposé. Ce parcours ne favorise pas l'embauche et l'intégration des collaborateurs. On illustre bien ce mode de fonctionnement dans l'exemple cité plus haut : des conducteurs PL sont reçus en entretien d'embauche et, au lieu de les embaucher directement, les

⁶⁵ Entretien avec la conseillère formation

⁶⁶ Entretien avec la conseillère formation

⁶⁷ Entretien avec la conseillère formation

directeurs d'agence les font s'inscrire dans une agence de travail temporaire pour les prendre en mission et les « tester ».

Toutes les annonces diffusées pour les métiers de conducteurs sur les sites de recrutement sont exclusivement en CDD. L'une d'entre elle était en CDI, les personnes reçues et retenues se sont vu proposer un CDD par les exploitants.

4.4.2 Quel intérêt pour le CDI ?

On peut tout de même se demander si le CDI est vraiment le contrat espéré par les candidats et s'il est toujours aussi attractif.

La campagne de CDIsation apporte des éléments de réponses intéressants.

La chargée RH interrogée le précisait : « *les intérimaires ne sont plus forcément intéressés par les CDI. Ils gagnent bien leur vie en intérim avec les différentes primes et ne voient pas l'intérêt de passer en CDI.* »⁶⁸

C'est une réalité qui m'a également été confirmée par deux agences de travail temporaire différentes sur deux régions géographiques différentes : elles constataient que des personnes démissionnaient de leur CDI pour venir travailler en intérim.

4.4.3 Les intérimaires

Pour un certain nombre de personnes, ce type de contrat semble donc attractif. Les intérimaires ont le choix de travailler quand ils veulent.

La chargée RH, un manager et les agences de travail temporaire me faisaient remarquer que de plus en plus de personnes interrompaient leur mission à l'approche de l'été et ne la reprenaient qu'à la rentrée scolaire.

Les agences de travail temporaire s'estiment même satisfaites quand les intérimaires leur donnent les dates exactes de leurs « grandes vacances » mais la plupart disent qu'ils vont partir d'un mois et reviennent au bout de trois.⁶⁹

Le métier étant en tension et les besoins grandissant, ils sont obligés de reprendre ces personnes à leur retour et de leur proposer des missions. Pour eux, c'est maintenant le salarié qui a les cartes en main, ce n'est plus l'agence.

⁶⁸ Entretien avec la chargée RH

⁶⁹ Extrait d'un échange avec un directeur d'agence de travail temporaire

Pour les entreprises, au-delà de la rapidité à pourvoir les besoins, le recours à l'intérim a tout de même ses limites. Elles ont de plus en plus de difficultés à proposer des personnes de talents. Par ailleurs, la digitalisation de leur métier fait que leur travail consiste maintenant à « *chercher des datas dans un fichier et les ressortir* » selon le directeur d'agence.⁷⁰

Effectivement, un directeur d'agence de travail temporaire indépendant me le confirmait. Les grandes entreprises ont des contrats cadres avec les grandes agences de travail temporaire. Par efficacité, elles ne reçoivent plus les candidats qu'elles envoient, elles les sélectionnent via leur CV et après un rapide entretien téléphonique.

Certains intérimaires présents sont donc moins rigoureux. Ne faisant pas partie de l'entreprise, ils sont moins investis et ont moins le sens de la satisfaction client.

Euromatic a même vu des intérimaires abandonner un camion au milieu de la tournée et rentrer chez eux.

En échangeant avec le conseiller Pôle Emploi, il remarquait que le secteur du transport a beaucoup recours aux intérimaires. Pour lui, il y a « *une vraie réflexion à mener sur l'intégration et la relation au management de ces personnes à moyen-long terme dans l'entreprise.* »⁷¹

4.4.4 Le recours à la sous-traitance

Le directeur d'agence interrogé sur ce sujet est très explicite sur ce sujet : « *ce qui nous sauve aujourd'hui, c'est que nos besoins sont fournis par la sous-traitance* ». ⁷²

Sur une agence Euromatic, en moyenne sur 2019, 65% des tournées sont réalisées par la sous-traitance et seulement 35% par des collaborateurs.

Ce directeur nous précisait également « *quand on a le choix entre la sous-traitance et l'embauche, on préfère par facilité la sous-traitance. Par facilité, parce qu'un chauffeur coûte cher, quand on a tout consolidé (salaire + prime).* »⁷³

Au-delà du coût, il y a la souplesse. Si un conducteur pose sa démission, il est parti en une semaine, donc en une semaine la tournée doit être pourvue. Un processus de recrutement est bien supérieur à ce délai. Avec la sous-traitance, il n'y a pas de délais, il n'y a plus de problème d'absentéisme par exemple.

Le recours à la sous-traitance est massif selon lui dans les entreprises de transport.

⁷⁰ Entretien avec le directeur d'agence

⁷¹ Entretien avec le conseiller entreprise

⁷² Entretien avec le directeur d'agence

⁷³ Entretien avec le directeur d'agence

L'activité particulière d'Euromatic nécessite une certaine technicité avec une formation particulière. Il est important d'avoir des collaborateurs formés et compétents sur cette activité. Mais cette activité s'ouvre de plus en plus au B to C. Pour cette partie d'activité, la sous-traitance suffit amplement pour ce directeur, pour des raisons de coûts.

4.5 La formation au titre professionnel de conducteur routier

Face à la pénurie de conducteurs PL, des budgets importants en France ont été débloqués pour former des personnes. Pour le conseiller Pôle Emploi, des personnes ont été formées sans vraiment regarder les problèmes d'orientation professionnelle. Il fallait « *remplir les sessions* »⁷⁴. Au final, beaucoup de personnes ont été formées, mais peu d'entre elles en ont fait leur métier, point de vue également partagé par la conseillère formation de Promotrans. « *Ils font la formation et au final, ça ne leur dit plus rien.* »⁷⁵

Pour lui, avant de valider une formation auprès d'un demandeur d'emploi, celui-ci devrait faire des journées découvertes du métier en entreprise (appelées Période de Mises en Situation en Milieu Professionnelle d'une durée de maximum un mois). Il permet au candidat de découvrir l'entreprise et de valider si le métier lui convient et s'il souhaite vraiment suivre la formation.

Un des principaux centres de formation, PROMOTRANS, a été créé par le syndicat des Transports dans les années 70. Le conseil d'administration est composé de chefs d'entreprise. « *Les programmes pédagogiques sont donc établis en tenant compte des besoins des entreprises* »⁷⁶ et les candidats sont normalement choisis en fonction.

Pour la formation continue, selon eux, on retrouve beaucoup de demandeurs d'emploi longue durée qui arrivent en fin de droit, à qui on propose cette formation pour les aider à retourner vers l'emploi. « *... La seule façon de pouvoir les aider est de leur faire réaliser une formation* »⁷⁷

Sur un forum, j'ai effectivement rencontré une personne dans ce cas qui me disait qu'il rêvait d'être conducteur routier. Je l'ai orienté vers un centre de formation, il m'a répondu « *vous*

⁷⁴ Entretien avec le conseiller entreprise

⁷⁵ Entretien avec la conseillère formation

⁷⁶ Entretien avec la conseillère formation

⁷⁷ Entretien avec la conseillère formation

pensez que j'aurai une réponse avant la fin du mois car j'arrive en fin de droit avec Pôle Emploi ».

Ils essaient, dans leur sélection de candidats, de « *privilégier des personnes ayant déjà été conducteurs VL.* »⁷⁸ Ils n'ont cependant pas autant de candidatures qu'ils le souhaiteraient.

Un directeur d'agence de travail temporaire m'expliquait d'ailleurs qu'il était maintenant contacté par ces centres pour les aider à remplir les sessions de formation devant la pénurie de candidats.

La conseillère formation rencontrée déplore également que Pôle Emploi accorde si facilement les formations sans vraiment valider l'orientation professionnelle de la personne.

Elle voit ainsi défiler tous les trois mois les mêmes personnes qui passent au fur et à mesure tous les permis existants sans jamais les utiliser professionnellement.

Avant 2016, les centres de formation étaient même obligés d'accepter toutes les personnes qui étaient envoyées par Pôle Emploi. Dorénavant, si un candidat rate ses tests ou ne remplit pas toutes les conditions, ils sont en droits de les refuser.

Au final, pour elle, les fédérations et les entreprises ne sont pas entièrement satisfaites car les personnes formées n'ont pas d'expériences et ne correspondent pas complètement au profil recherché dans ce métier par les entreprises.⁷⁹

4.6 Les évolutions du rapport au travail

Toutes les personnes rencontrées et interrogées au cours de mon parcours ont été unanimes sur ce point : le rapport au travail a changé. « *Les jeunes ne veulent plus travailler* », « *Avant on acceptait les contraintes du métier* »⁸⁰, « *Les gens veulent concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle* ». ⁸¹

Certaines entreprises font face à plus d'absentéisme. Un exploitant en transport expliquait que ses chauffeurs reçoivent le matin sur leur smartphone la tournée de leur journée. Si celle-ci ne leur convient pas, ils ne viennent pas travailler.⁸²

Pour lui, le rapport au travail des jeunes générations change. Ils viennent travailler quand ils veulent. Ils s'absentent et reviennent quand ils le souhaitent.

⁷⁸ Entretien avec la conseillère formation

⁷⁹ Entretien avec la conseillère formation

⁸⁰ Entretien avec le directeur d'agence

⁸¹ Entretien avec le conseiller entreprise

⁸² Extrait d'un échange lors d'une réunion inter-entreprise de transport

Un autre exploitant était obligé d'admettre qu'il ne sanctionnait plus forcément cet absentéisme car il avait besoin de personnes qui connaissent son entreprise et qui sont efficaces.

Le conducteur PL qui a 25 ans d'ancienneté s'étonne d'ailleurs de ce manque de rigueur et de fidélité des jeunes par rapport à l'entreprise. De son point de vue, pour un jeune, dès que la situation est un peu compliquée, il part et quitte l'entreprise.⁸³

Les jeunes formés au titre professionnel connaissent les contraintes du métier avant de commencer la formation. Pour la conseillère formation, ils ne font que quelques années dans ce métier puis, face aux contraintes physiques et à la pénibilité, ils abandonnent. « *Ils vont faire le métier un temps, mais les contraintes vont les faire arrêter* ». ⁸⁴

Au terme de cette partie sur les résultats, nous avons constaté que le décalage qui existait entre l'offre et la demande de recrutement de conducteurs PL pouvait s'expliquer par différents facteurs : la concurrence croissante dans le secteur du transport, la baisse du nombre de conducteurs formés mais également un nombre de demandeurs d'emploi qui ne correspond pas aux profils recherchés par les entreprises (permis non valide, problème de mobilité, exigences salariales trop élevées, pénibilité). Euromatic pour surmonter ces difficultés a mis en place une politique RH composée de différentes actions : plan de recrutement, de formation, d'intégration mais également en lien avec la qualité de vie au travail.

Ces actions peuvent malheureusement comporter des limites liées au déficit d'image de ce secteur, à la transformation du métier mais également aux évolutions du rapport au travail.

⁸³ Entretien avec le conducteur PL

⁸⁴ Entretien conseillère formation

III. LA DISCUSSION

Les différents résultats ainsi obtenus vont pouvoir nous permettre de les mettre en perspective avec les différents points abordés en introduction, enrichis également de nouvelles lectures. Les quatre hypothèses seront ainsi traitées dans quatre parties distinctes.

Ainsi, nous verrons dans une première partie si les politiques RH peuvent s'appuyer sur des dispositifs complets pour les aider à surmonter les difficultés de recrutement en conducteurs poids lourd : quelles sont les politiques RH mises en œuvre, quels outils sont utilisés.

Dans une seconde partie, nous verrons dans quelles mesures, confrontés aux contraintes économiques et managériales, les politiques RH ne suffisent pas pour résoudre les difficultés de recrutement.

Dans la troisième partie, nous aborderons les freins liés à l'attractivité du métier qui limitent l'efficacité des politiques RH mises en place : les freins inhérents à cette profession et l'évolution de la place accordée au travail.

Enfin, dans la dernière partie, nous vérifierons si les politiques RH doivent pouvoir compter sur des acteurs externes œuvrant en faveur de l'emploi pour les accompagner et les soutenir : qui sont ces acteurs et quelles sont leurs actions.

1. Les politiques RH au service du recrutement

Au cours de ces dernières années, la place des ressources humaines a fortement évolué dans l'entreprise. D'une simple gestion de l'administration du personnel, nous sommes passés à une gestion des ressources humaines. La place des DRH est devenue plus centrale. Ils ont intégré les CODIR des entreprises et les politiques RH mises en place contribuent au succès des entreprises.

Dans ce contexte, nous allons voir quels outils sont utilisés pour les accompagner dans leur recrutement et dans quelle mesure ces politiques sont efficaces.

1.1 La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – GPEC

Nous l'avons évoqué en introduction, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil aidant les entreprises dans leurs prévisions.

Dès 1969, un accord national interprofessionnel souhaitait que les entreprises jouent un rôle dans la politique de sécurité de l'emploi. Elles devaient instituer des commissions paritaires de l'emploi et avoir une approche prévisionnelle et préventive de l'emploi.

Depuis 2005, les entreprises ont l'obligation « *d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur laquelle le comité d'entreprise est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. Elle peut porter également, selon les modalités prévues à l'article L. 320-3, sur les matières mentionnées à cet article* » (article 2245-15 du Code du travail).

A l'origine, les accords GPEC devaient comporter un volet collectif (prospective des métiers) et un volet individuel (aide à chaque salarié). On constate que le volet collectif dominait jusqu'au début des années 1990, mais aujourd'hui le volet individuel prend de plus en plus d'importance. Face à un environnement instable et incertain, les entreprises privilégient une approche individualisée (formation, entretien, mobilité).⁸⁵

La GPEC a toujours distingué logique de compétitivité économique et logique de sécurisation de l'emploi.

La négociation de ces accords permet le partage d'information et la communication sur la stratégie et ses conséquences, renforçant ainsi la cohésion sociale interne.

L'accord GPEC négocié par GEODIS Euromatic sur la période 2016-2018 ne fait pas exception à cette évolution. Le nouvel accord GPEC étant en cours de négociation en 2019, je ne dispose pas de l'accord actuel. Il porte en grande partie sur des aspects individuels : le développement de la formation, l'évolution professionnelle et la mobilité interne.

⁸⁵ BARON (Xavier), BRUGGEMAN (Frédéric), CHEMIN-BOUZIR (Carine), GILBERT (Patrick). – « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » – GREGOR, oct. 2012

Il est toutefois intéressant de souligner qu'un article est prévu sur « le développement professionnel des collaborateurs âgés de 45 ans et plus ». Cet article vise à anticiper le vieillissement de la population et à faire face aux départs en retraite d'une part et à l'allongement de la durée d'activité suite à la réforme des retraites d'autre part.

Ainsi, l'accord prévoit notamment de suivre le nombre de salariés ayant plus de 45 ans par sexe et catégorie.

Par ailleurs, il est également prévu que le Comité Social Economique (CSE) ait connaissance régulièrement de la situation de l'emploi et de son évolution. Effectivement, chaque réunion de CSE porte à l'ordre du jour un point sur l'état des effectifs (entrée, départ, turnover).

Le bilan social, produit annuellement, et présenté aux membres du CSE, est un support intéressant de réflexion. En le mettant en perspective avec la stratégie et les évolutions envisagées, il permet de prévoir et d'anticiper les actions RH à venir.

A cette fin, 6 rubriques composent ce bilan social :

- L'emploi : les effectifs (répartition sexe/âge, entrée/départ, turnover, absentéisme), les différentes formes d'emploi (intérim, sous-traitant),
- La rémunération : hiérarchies des rémunérations, participation,
- Les conditions d'hygiène et sécurité : accident de travail et de trajet, investissement en matière de QSE,
- Les conditions de travail,
- La formation professionnelle,
- Les relations professionnelles : représentants du personnel,
- Les conditions de vie relevant de l'entreprise.

Dans un environnement en perpétuelle évolution (concurrence, avancée technologique, importance de l'écologie), il est fondamental que l'entreprise puisse être agile et puisse anticiper ses besoins. Tous ces outils vont donc pouvoir l'aider.

La population est vieillissante, on sait donc qu'un nombre important de départ en retraite sont à prévoir. Pour rappel, l'âge moyen dans ce secteur est de 44 ans. Une transmission de savoir est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Les évolutions technologiques vont ainsi modifier les compétences nécessaires requises pour le métier de conducteur PL.

Il est vrai que l'outil GPEC a montré ses limites avec les différentes crises économiques. Les entreprises ont de plus en plus de difficultés à inscrire leur stratégie sur le long terme : la

pression du dépassement des objectifs à court terme pèse sur elles, mais la GPEC n'en demeure pas moins un réel outil.⁸⁶

1.2 Le recrutement

A l'issue de l'analyse GPEC, un plan prévisionnel de recrutement est établi.

Pour rappel, différentes étapes composent ensuite le processus de recrutement, le schéma le plus classique est composé de 8 étapes⁸⁷ :

- Définition du poste,
- Définition du profil,
- Identification des sources de recrutement,
- Mise en place des moyens de recrutement,
- Campagne de recrutement,
- Sélection,
- Décision d'embauche,
- Intégration.

La définition du poste :

Cette définition reprend les besoins de l'entreprise pour le contenu de l'emploi. Il est important, dans cette partie, de prendre en compte les différentes évolutions (de l'entreprise, technologiques) liées au poste.

La définition du profil :

A partir de la définition du poste, il faut définir l'ensemble des qualités que la personne devra posséder pour accomplir la mission.

GEODIS Euromatic ouvrant son portefeuille clients au B to C, il a donc été nécessaire d'inclure le sens de la relation client dans la recherche du profil des conducteurs recrutés.

Il est intéressant de noter que pour faire face à des difficultés de recrutement, certaines entreprises vont aller assez loin dans la définition de profil des personnes recherchées. Ainsi, lors d'un forum emploi, j'ai échangé avec une entreprise de conducteurs de transport

⁸⁶ BARON (Xavier), BRUGGEMAN (Frédéric), CHEMIN-BOUZIR (Carine), GILBERT (Patrick). – « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » – GREGOR, oct. 2012

⁸⁷ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, PRALONG Jean. - Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie ». - 4^{ème} éd. - Paris : Dunod, 2012, p343

de voyageurs. Une des raisons qui expliquent sa difficulté à recruter est la contrainte horaire. Les postes qui concernent le transport scolaire demandent une grande amplitude horaire sur la journée de travail : tôt le matin, une grande coupure en journée avec une reprise du travail en fin d'après-midi pour les sorties scolaires.

Pour pallier cette difficulté, il a recherché le profil-type de personnes qui pourraient correspondre à cette attente. Il a ainsi défini que les femmes de plus de 40-45 ans pourraient être intéressées par ces postes : ce sont des femmes dont les enfants sont grands (qui nécessitent moins leur présence). Elles souhaitent travailler à proximité de leur domicile. La coupure dans la journée ne les dérange pas, car elles peuvent faire d'autres activités pendant ce temps. Ce travail peut même correspondre, pour certaines, à une reprise d'activité qu'elles avaient mise de côté pour élever leurs enfants. Par ailleurs, cette entreprise a également constaté que ces femmes étaient plus prudentes et attentives sur la route et prenaient mieux en charge les enfants lors des trajets scolaires.

Il avait donc axé son recrutement sur ce profil, et en était très satisfait.

La féminisation du métier est effectivement retenue par un certain nombre d'entreprises de transport qui y voient l'opportunité de main-d'œuvre supplémentaire.⁸⁸ Euromatic proposant des métiers de conducteurs-livreurs avec des contraintes physiques importantes, ne privilégiait toutefois pas cette piste.

L'identification des sources de recrutement :

Une fois définis le poste et le profil du candidat, il convient d'identifier les meilleures sources de recrutement. Ces sources peuvent être internes (mobilités de collaborateurs, « CDIisation » d'intérimaires), mais aussi externes (annonces, partenariat).

Nous l'avons vu, GEODIS Euromatic privilégie dans un premier temps la « CDIisation » des intérimaires. Ces personnes connaissent déjà l'entreprise, leurs qualités professionnelles sont déjà reconnues. Il souhaite également favoriser la formation auprès de leurs collaborateurs et leur proposer de passer le Permis C. Ces initiatives de formation sont intéressantes à deux égards : elles permettent à l'entreprise d'avoir des personnes compétentes dans leurs équipes, de les fidéliser et, pour les collaborateurs, c'est un moyen d'évoluer vers un autre métier, d'augmenter leur motivation et de se sentir reconnu dans l'entreprise.

Enfin, le réseau personnel et professionnel constitue également une source de recrutement. GEODIS Euromatic souhaiterait étendre cette source en valorisant la cooptation par des collaborateurs. Des actions sont actuellement à l'étude.

⁸⁸ Ily (Gwenaëlle), « comment améliorer l'image du secteur », l'Officiel du Transport, paru le 12 avril 2019

Nous l'avons vu précédemment, des partenariats ont été mis en place avec différents acteurs œuvrant en faveur de l'emploi (Pôle Emploi, missions locales) pour développer les sources de recrutement externes.

Cette posture est relativement nouvelle pour les entreprises du transport. Ces difficultés de recrutement les ont obligées à s'adapter pour trouver des candidats. « *Nos méthodes ont en revanche évolué pour embaucher : nous sommes devenus chasseurs de candidats et non plus cueilleurs de CV* » indique un DRH lors d'une table ronde sur ce sujet.⁸⁹

L'identification des moyens de recrutement :

Pour cette étape, il s'agit de définir l'opérateur central du recrutement (faire appel à un cabinet de recrutement ou des chasseurs de tête) et les moyens qui seront alloués.

Pour des postes de conducteurs PL, GEODIS Euromatic n'a pas prévu de faire appel à ces prestataires. Le recrutement se fait à partir des moyens mis à disposition par le service RH.

La campagne de recrutement :

Il s'agit ici de communiquer le besoin auprès de la cible définie.

Le premier levier utilisé par Euromatic, nous l'avons vu, est la diffusion d'annonce sur l'ensemble des job boards. La participation aux forums d'emploi tend à se multiplier également.

La sélection :

Cette phase concerne la sélection des candidats et les différents entretiens d'embauche.

Afin de faciliter le recrutement auprès des managers, le service RH d'Euromatic réalise un pré-tri des candidatures reçues, il effectue également un premier entretien téléphonique avec la personne. Les candidats sélectionnés par le manager sont alors reçus pour un entretien.

Des grilles d'entretien ont été réalisées pour accompagner les managers dans ces entretiens.

La décision d'embauche :

Comme son nom l'indique, cette phase est l'acte de décision d'embaucher un candidat et de définir les conditions d'embauche.

Afin de sécuriser le recrutement, une procédure d'embauche a été mise en place chez Euromatic. Cette procédure prévoit de bien définir en amont le poste, le profil et les conditions d'embauche ainsi que les moyens de recrutement, et de la faire valider par

⁸⁹ Ily (Gwenaëlle), « comment améliorer l'image du secteur », l'Officiel du Transport, paru le 12 avril 2019

l'ensemble des décideurs avant le lancement d'un recrutement. Ainsi, la décision d'embauche se fait sans difficulté car toutes les modalités ont été prévues en amont.

L'intégration :

L'intégration est une étape-clé dans ce process. Les étapes du recrutement ont pu être bien réalisées, si l'intégration du nouveau collaborateur ne se fait pas dans les bonnes conditions, il partira et le process de recrutement devra être relancé.

C'est l'un des points soulevés par différents groupes de transport lors de la table ronde, pendant la SITL 2019, sur les difficultés de recrutement et les solutions pour améliorer l'image du secteur. Un DRH présent a connu une période où un tiers de ses nouvelles recrues partaient dans les six mois. Dans un secteur en crise de recrutement, une entreprise n'a pas les moyens, une fois ses collaborateurs recrutés, de les voir partir si rapidement.⁹⁰

Le groupe GEODIS a donc accordé un soin particulier à l'intégration dans sa politique RH. A son niveau, Euromatic, nous l'avons vu en détails précédemment, a mis une procédure en place pour renforcer et accompagner l'intégration de ses collaborateurs.

Face à ces problématiques de recrutement, un travail important a été mis en place par GEODIS Euromatic sur ce sujet : des actions ont été réalisées, des partenariats ont été noués.

Si l'entreprise arrive à recruter de nouveaux collaborateurs, à bien les intégrer, elle doit aussi et surtout mettre en œuvre les conditions pour qu'ils restent.

1.3 Améliorer les conditions en entreprise (salariale, travail et cadre de vie)

L'aspect financier reste un aspect prioritaire pour les salariés.⁹¹

En 2019, selon le baromètre des salaires de Randstad, le métier de conducteur routier fait partie des 10 métiers non-cadres à avoir connu la meilleure augmentation salariale (+6,5%).⁹²

La difficulté à recruter dans certaines zones géographiques fait évoluer de manière significative les salaires. C'est le cas, par exemple, pour le chantier du Grand Paris où la

⁹⁰ Ily (Gwenaëlle), « comment améliorer l'image du secteur », l'Officiel du Transport, paru le 12 avril 2019

⁹¹ Éric Albert, Franck Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Jacques Rojot, Sylvie Roussillon, Renaud Sainsaulieu. *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Eyrolles Edition, 2003, p23

⁹² CHALOM Samuel, « Voici les 10 métiers non-cadres dont le salaire a le plus augmenté en 2019 », capital.fr, publié le 10 octobre 2019

demande en conducteur est très élevée. Pour satisfaire cette demande et attirer les profils, les entreprises proposent des salaires beaucoup plus élevés que le marché. Certaines entreprises en périphérie de cette zone ne peuvent pas proposer de tels salaires et ont par conséquent de grandes difficultés à pourvoir leurs besoins.⁹³

Dans les sociétés de transport pour compte d'autrui, les conditions de travail sont beaucoup plus dures et les niveaux de salaires moins intéressants. Il s'agit souvent de petites structures où les salariés sont payés au montant conventionnel et où il y a peu de prime. Ainsi, après avoir exercé quelques années dans ces entreprises, les personnes qui souhaitent continuer dans ce métier vont naturellement s'orienter vers des entreprises plus grandes pour avoir des conditions d'emploi plus favorables : horaires plus faciles, meilleur revenu ou encore meilleurs avantages sociaux.⁹⁴

Pour aller plus loin dans ce sens, la conseillère formation m'expliquait que les jeunes, à l'issue de leur formation, lui demandaient si elle ne connaissait pas une entreprise avec de « bons avantages ». Elle leur communiquait les annonces des petites entreprises, ils lui répondaient qu'ils n'étaient pas intéressés.⁹⁵

On constate au travers de ces trois exemples l'importance que revêt le salaire et les conditions de travail. Si une entreprise souhaite être attractive, elle doit proposer une politique en ce sens.

On le voit d'ailleurs dans l'exemple des NAO de GEODIS Euromatic, les avantages ont été jusqu'à présent plus favorables aux conducteurs qu'aux autres postes de l'entreprise (davantage de primes).

Au-delà des avantages salariaux, trois éléments ont pu être mis en évidence par la recherche européenne démontrant ce qui est important pour les employés : ⁹⁶

- L'intérêt au travail : permettre de développer ses capacités, se dépasser,
- L'ambiance au travail,
- La possibilité d'imaginer le travail sous la forme d'une *carrière*.

Le secteur du transport permet des évolutions de carrière : un conducteur peut ainsi devenir exploitant. L'entreprise doit valoriser ces évolutions. GEODIS Euromatic réalise, par exemple, des nominations diffusées à l'ensemble du personnel. Il avait également été

⁹³ Extrait d'un entretien avec un directeur d'agence de travail temporaire

⁹⁴ HAMELIN (Patrick), le monde des routiers, histoire et images d'un « groupe professionnel » composite, Culture technique, 1989 – documents.irevues.inist.fr

⁹⁵ Entretien avec la conseillère formation

⁹⁶ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p86

évoqué de valoriser, dans la newsletter interne, des parcours de certains collaborateurs dans le but, d'une part, de les valoriser et d'autre part de susciter l'intérêt pour d'autres.

Le diagnostic RPS et son plan d'action associé vont avoir un rôle sur l'ambiance au travail : mettre en place les conditions qui font que les collaborateurs se sentent bien, ont envie de travailler et de donner le meilleur pour l'entreprise. Quelques exemples d'actions prévues : refaire les salles de pause (en faire des lieux d'échange entre collègues), mettre en place des animations en lien avec le calendrier de la vie, réaliser des formations sur le développement personnel notamment.

Le management a un rôle important à jouer. Il est le garant des conditions de travail, apporteur de sens, de considération et de reconnaissance. Il a un rôle important à jouer dans la motivation de ses collaborateurs. Une attention particulière leur a été accordée, à Euromatic, dans le plan d'amélioration suite au diagnostic RPS via la formation et l'accompagnement.

Enfin, dernier point à prendre en compte, la sécurité au travail et les conditions de travail. Le métier de conducteur routier est un métier pénible, où les contraintes physiques sont importantes. Un suivi mensuel à Euromatic est réalisé sur les accidents de travail et un groupe de travail a été constitué pour optimiser les conditions de travail, identifier les différents risques et proposer des solutions. Même si ce dossier est suivi par le responsable QSE, la DRH reste néanmoins très attentive sur ce sujet car il concerne les conditions de travail des collaborateurs.

L'entreprise est en veille active sur les nouvelles technologies qui permettent de réduire la pénibilité. Ainsi, des tests sont réalisés avec les exosquelettes (outil d'aide à la manutention).

1.4 Développer l'attractivité de l'entreprise avec la marque employeur

Pour être attractif et attirer des compétences face aux autres entreprises, une entreprise doit développer sa marque employeur.

Celle-ci doit être fondée sur des piliers solides, c'est-à-dire reposer sur ce qui existe réellement dans l'entreprise, mais elle doit également reposer sur ses collaborateurs, au travers notamment de la recommandation.

Un lien va être créé entre les RH, l'identité de l'entreprise, son image interne et sa réputation d'employeur.

Il est donc important au travers de toutes les communications que l'entreprise réalise auprès de potentiels candidats qu'elle valorise bien ses valeurs, sa politique et ses avantages.

Ainsi, lors des sessions de recrutement, des forums et même de la diffusion d'annonces, une partie sur l'entreprise est systématiquement prévue avec la mise en avant de la vision, de la mission et des valeurs du groupe ainsi que les avantages offerts par Euromatic.

Pour aller plus loin, il y a une volonté de pouvoir créer ses propres pages sur les différents sites de recrutement tels que Pôle Emploi, mais également de créer des comptes sur les réseaux sociaux pour relayer les nouveautés, les actions mises en place et valoriser les collaborateurs.

Le secteur du transport ayant un déficit d'image, c'est aussi l'opportunité de réaliser des vidéos ou mettre en avant des témoignages pour valoriser les différents métiers et augmenter l'attractivité.

Les collaborateurs sont également un relai important de la marque employeur. Ils valorisent à l'externe l'image de leur entreprise et peuvent donner envie à leur entourage de venir dans la société.

Dans un premier temps, Euromatic propose aux collaborateurs de diffuser les annonces d'offres à pourvoir auprès de leur réseau, mais à terme elle souhaite les faire devenir de réels ambassadeurs.

Des formations e-learning sur linkedin ont d'ailleurs été prévues pour qu'ils puissent créer un compte et relayer l'actualité de l'entreprise.

En conclusion de cette partie, les RH disposent de plusieurs outils pour les aider dans la mise en œuvre de leur politique : GPEC, recrutement, politique salariale, formation. Face à un secteur très concurrentiel où la difficulté de recrutement en conducteurs PL est importante, les politiques RH peuvent résoudre seules ces difficultés de recrutement, mais pour cela, elles doivent mener une politique RH forte et différenciante. Elles doivent dans un premier temps, bien identifier leurs besoins et les anticiper, mener un plan de recrutement d'ampleur et ambitieux en nouant des partenariats tout en maximisant leur présence, mais également avoir une politique salariale très attractive, des conditions de travail optimisées et une présence managériale forte face aux autres entreprises.

Ces conditions demeurent fragiles et difficilement accessibles pour toutes les entreprises. Elles n'ont pas tous les moyens financiers et humains pour avoir de telles politiques RH.

Par conséquent, les politiques RH peuvent s'appuyer sur des dispositifs complets pour les aider à surmonter les difficultés de recrutement en conducteurs poids lourd. Mais ces dispositifs, selon les entreprises, ne peuvent pas résoudre, à eux seuls, les problématiques de recrutement.

Nous verrons dans les parties suivantes, les freins auxquelles elles sont confrontées et qui ne facilitent pas la mise en place de ces actions.

2. Les difficultés des politiques RH confrontés aux impératifs de compétitivité et des contraintes managériales

Si les RH peuvent mettre en place des dispositifs pour attirer et recruter les candidats, certaines d'entre elles doivent être soutenues par les managers et suivies par les opérationnels. Les logiques de coût et de compétitivité peuvent devenir des freins à cette volonté de recruter.

2.1 La flexibilité du travail et de l'emploi

Pendant les « Trente glorieuses », il fallait assurer une production de masse, développant le travail à la chaîne et les grandes administrations. L'organisation de travail et les méthodes de production étaient définies. Les rapports de force étaient clairs : de puissantes organisations de travailleurs, reposant sur des collectifs masculins, homogènes et soudés, négociaient avec des patrons locaux, bien identifiables et disposant d'un pouvoir de décision, le tout encadré par l'Etat. L'Etat devait être le garant de la croissance et du plein emploi.

Avec la mondialisation, les grandes entreprises se localisent aux quatre coins du monde, adoptent des organisations plus flexibles, s'éclatent en petites structures, externalisent certains pans de leur activité. Les nouvelles technologies ont redéfini le travail et la manière de faire circuler l'information et la communication.

La satisfaction de l'actionnaire est devenue prioritaire : la part consacrée à la rémunération du capital dans la production de richesse est de plus en plus importante. La stratégie, nous

l'avons vu, est plus court-termisme. Les gains doivent être immédiats. La compétitivité s'est accrue : augmentation de la concurrence internationale, guerre des prix.⁹⁷

Le secteur du transport n'échappe pas à cette concurrence. Si certaines entreprises qui emploient des conducteurs PL peuvent se permettre d'augmenter les salaires pour attirer de nouveaux candidats. Les entreprises du transport routier de marchandises le peuvent difficilement. La pression qu'exercent les acteurs du e-commerce sur ces entreprises est importante. Ils souhaitent proposer des frais de livraison les plus bas possible à leurs clients, ce qui représente pour eux un vrai axe de différenciation et un atout.⁹⁸

Les entreprises du transport routier de marchandises doivent donc tout mettre en œuvre pour rester compétitives, minimiser leurs coûts et proposer les meilleurs tarifs. Elles ont besoin d'être flexibles.

La nécessité d'être flexible a eu un impact sur l'organisation du travail : flexibilité des horaires, des équipes, des personnes. « *Cette flexibilité a largement contribué à individualiser les situations de travail et les parcours professionnels ainsi qu'à produire de l'insécurité et de l'exclusion* ». ⁹⁹

On notera différentes formes de flexibilité de travail et d'emploi de manière générale :

- La flexibilité du temps de travail : définie par l'entreprise pour la bonne réussite de ses objectifs mais également choisie par le salarié pour mieux respecter sa vie personnelle,
- La flexibilité de la localisation du travail : télétravail, travail à distance, délocalisation,
- La flexibilité contractuelle, qui peut prendre deux formes : la flexibilité numérique par l'ajustement de la masse salariale en fonction des besoins et la flexibilité salariale avec une part variable en fonction de la réussite de l'entreprise,
- La flexibilité du lien de subordination : liée au développement de l'externalisation et au remplacement des contrats de travail par des contrats commerciaux (intérim, sous-traitance),
- La flexibilité fonctionnelle : rotation des tâches, polyvalence, mobilité professionnelle.

Avec les Nouvelles Formes d'Organisation de Travail, les horaires flexibles et le travail décalé (tard le soir, tôt le matin, le samedi et le dimanche) voient leur part grandir dans des

⁹⁷ Éric Albert, Franck Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Jacques Rojot, Sylvie Roussillon, Renaud Sainsaulieu. *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Eyrolles Edition, 2003, p60

⁹⁸ Extrait de l'entretien du directeur d'agence

⁹⁹ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p105

secteurs où cela ne représentait pas forcément une nécessité. En France, 34,5% des personnes ne travaillent pas selon des horaires fixes (recherche comparative SPReW en 2011)¹⁰⁰. Le métier de conducteur routier n'échappe pas à ces nouvelles organisations.

Cette nécessité d'être flexible impose aux sociétés du transport d'avoir recours à d'autres formes de contrat : les intérimaires ou la sous-traitance. Nous l'avons vu précédemment, en moyenne, 65% des tournées d'Euromatic sur 2019 ont été réalisées par la sous-traitance et les intérimaires représentent 32% des effectifs sur les six premiers mois de 2019.

Euromatic peut donc s'adapter facilement aux différentes demandes de ses clients et absorber, quelles que soient les circonstances, des hausses ou des baisses d'activités de ceux-ci sans en affecter ses collaborateurs et devoir par exemple réaliser un plan social en cas de perte d'un client très important.

Face à cette flexibilité croissante du travail, on voit ainsi apparaître des inégalités liées aux statuts de l'emploi et aux conditions d'épanouissement de soi dans le travail. Des études se sont développées pour rendre compte de la dualisation du marché du travail avec, d'un côté, la main-d'œuvre centrale et, de l'autre, la main d'œuvre périphérique (externalisation, sous-traitance, agence de travail temporaire).¹⁰¹

Avec le développement de la sous-traitance, on voit se modifier le sentiment d'appartenance et la notion même d'entreprise.¹⁰² Ces salariés ne sont pas intégrés à l'entreprise.

2.2 Les contraintes managériales

Les exploitants rencontrés n'ont jusqu'à présent pas de problèmes pour recruter des conducteurs PL. GEODIS Euromatic profite d'une belle notoriété, appartenant à un grand groupe, il offre des opportunités de mobilités et des avantages salariaux intéressants.

Pour combler leurs besoins en recrutement, les managers proposent des contrats à leurs intérimaires. Si cette ressource n'est pas possible, ils continuent l'intérim ou font appel à la sous-traitance. Les besoins pour les postes de conducteurs doivent être pourvus rapidement : les tournées doivent être réalisées, les livraisons ne peuvent pas être faites en retard.

¹⁰⁰ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p109

¹⁰¹ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p111

¹⁰² Éric Albert, Franck Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Jacques Rojot, Sylvie Roussillon, Renaud Sainsaulieu. *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Eyrolles Edition, 2003, p100

Depuis quelques années, les ressources liées à l'intérim deviennent moins fiables et sont plus difficiles à satisfaire. Nous l'avons vu, pour faire face à ces difficultés, les RH ont mis en place beaucoup d'actions pour y répondre et surtout pour anticiper la demande croissante en recrutement et garantir la continuité de service.

Avec les transformations des organisations du travail et le développement du travail incertain, les personnes sont moins engagées, moins investies dans une entreprise et ne développent pas de sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il est donc nécessaire pour une entreprise d'avoir un socle de collaborateurs pour garantir sa qualité de service.

Les sources de recrutement externes

Ces sources sont nouvelles pour les managers. Ils n'ont jamais embauché (ou très rarement) des personnes suite à un entretien de recrutement. Ils veulent sécuriser leurs embauches. « *S'ils ont un léger doute, ils préfèrent ne pas prendre et avoir recours à l'intérim* » me confiait le conseiller Pôle Emploi.¹⁰³ Le métier de conducteur étant difficile à pourvoir, un directeur d'agence rencontré ne comprenait pas qu'il y ait des demandeurs d'emploi sur ce segment professionnel. Pour lui, si ces personnes ne travaillent pas, c'est qu'il y a une raison et qu'il ne faut donc pas les embaucher.

Un autre directeur d'agence, nous l'avons vu, qui avait réalisé une session de recrutement avec Pôle Emploi, a envoyé les personnes sélectionnées en agence de travail temporaire pour les embaucher via l'intérim.

L'urgence du besoin à pourvoir et la nécessité de sécuriser l'embauche ne facilitent pas le recrutement de nouveaux collaborateurs à l'aide de sources externes et renforcent la précarisation des contrats proposés.

Il était très difficile auprès de certains opérationnels de leur faire comprendre l'intérêt de nouer des partenariats avec des acteurs œuvrant en faveur de l'emploi, et même de proposer des contrats de travail en CDI et non en CDD.

L'apprentissage

Il est une des actions retenues comme source de recrutement pour mieux fidéliser les candidats. Cette piste a d'ailleurs été inscrite dans l'accord GPEC de GEODIS Euromatic qui prévoit de développer l'apprentissage pour favoriser l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle. « *L'alternance permet à des jeunes de pouvoir bénéficier des connaissances et compétences professionnelles de compléter et d'enrichir le cursus scolaire*

¹⁰³ Entretien avec le conseiller entreprise

*par une première expérience reconnue et valorisée, et à l'entreprise d'intégrer une partie de ces jeunes au sein de GEODIS Euromatic sur les métiers pour lesquels il existe des besoins ».*¹⁰⁴

Certains opérationnels ne sont pas favorables à l'apprentissage : difficile à mettre en place, rythme d'alternance qui ne correspond pas forcément à l'activité. Dans les détails, et c'est intéressant de le souligner, il s'agit des sites où les difficultés de recrutement sont les moins importantes. Les sites les plus demandeurs, qui avaient pris des apprentis conducteurs en 2018, n'avaient pas forcément mesuré l'accompagnement qu'ils devaient avoir auprès d'eux. Ainsi, on peut se demander si le manque de proactivité constaté chez certains apprentis n'étaient pas liés à un manque de management de la part de leur tuteur.

Le manque de rigueur (retard et absentéisme) de certains apprentis a malheureusement renvoyé une image négative de l'apprentissage et certains tuteurs n'ont pas souhaité renouveler l'expérience l'année d'après.

Le management

Des politiques RH peuvent être mises en place, mais si le management ne les fait pas vivre, elles ont peu de chances de réussir.

Pour attirer et surtout garder des collaborateurs de talent, il est important dans un premier temps de bien les intégrer. Mais nous l'avons vu, l'intérêt au travail, l'ambiance et la volonté de faire carrière sont trois facteurs clés pour l'emploi pour les salariés.

Le manager occupe un rôle essentiel dans toutes ces actions. Il est l'élément clé de sa bonne réussite.

La DRH d'Euromatic a, pour la première fois, mené une vraie politique de ressources humaines au sein de la société. Des outils de mesure ont été mis en place, des KPI ont été suivis. Ce fonctionnement était méconnu de la part des managers. Un travail pédagogique a été mis en place pour donner du sens, expliquer l'intérêt de telles démarches.

Cette conduite du changement a été difficile à mener. Les logiques économiques sont très présentes dans l'entreprise. Donner de l'importance aux collaborateurs est nouveau. Les retombées ne sont pas immédiates.

Le service RH a été confronté à des réticences surtout de la part des directeurs d'agence qui voyaient, en ces changements, un risque fort de perte de pouvoir et de contrôle de leurs activités RH.

¹⁰⁴ Accord GPEC GEODIS Euromatic 2016-2018

En conclusion de cette seconde partie, pour rester compétitif et réactif face au marché, GEODIS Euromatic va privilégier l'utilisation de la sous-traitance et du travail temporaire. On voit ainsi se développer des personnes en situations précaires. Ces personnes vont développer des positions de repli face à l'emploi. Mais face aux difficultés grandissantes de recrutement de ce métier (manque d'attractivité et nombreux départs en retraite), les candidats seront en position de choisir (ce qui est d'ailleurs déjà le cas) les entreprises et la forme de l'emploi. L'anticipation et les actions mises en place par les RH seront-elles suffisantes pour attirer à nouveau ces personnes ?

Pour reprendre notre deuxième hypothèse, confrontés aux contraintes économiques et managériales, les politiques RH ne suffisent pas pour résoudre les difficultés de recrutement.

3. Les freins à l'attractivité du métier de conducteur PL

Le secteur du transport bénéficie d'une image relativement négative et peu attractive. Il est synonyme de pénibilité et de difficultés de concilier vie personnelle et vie professionnelle. Au-delà de cette image, l'évolution de la valeur du travail ne jouerait-elle pas en défaveur de ce secteur ?

3.1 La pénibilité du métier et les difficultés de concilier vie personnelle et vie professionnelle

On reconnaît aux métiers du transport un caractère difficile et physique (88%), dangereux (82%) et peu valorisé (75%).¹⁰⁵

L'ensemble des personnes rencontrées m'ont confirmé que le métier de conducteur routier était difficile physiquement. Il y a beaucoup de manutentions. Les entreprises ont conscience de cette pénibilité. Nous l'avons déjà évoqué, des formations sont mises en place pour sensibiliser les collaborateurs aux gestes et postures, des investissements sont réalisés pour les outils d'aide à la manutention, des primes ont été mises en place et une veille active sur les avancées technologiques qui peuvent réduire la pénibilité est réalisée.

Même si la pénibilité physique demeure présente, des actions sont menées pour la réduire.

¹⁰⁵ Enquête d'image du Transport routier de marchandises réalisée par l'IFOP, déc. 2011

D'autres formes de pénibilité sont également présentes sur ce métier : des engagements sur les livraisons à respecter qui ne sont pas toujours réalisables, la relation client parfois difficile, le stress des embouteillages. Certaines entreprises font, également, payer les amendes pour mauvais stationnement à leur collaborateur. En fonction des lieux à livrer, il n'est pas toujours évident pour un conducteur de trouver une place pour son camion. Ce problème devient de plus en plus récurrent pour les chauffeurs en centre-ville et se transforme en stress et en facteur démotivant pour eux.

Euromatic, à nouveau, souhaite mettre des formations en place pour aider ses collaborateurs à gérer leur stress et leur relation avec les clients.

Pour pouvoir répondre au besoin de la consommation et de l'activité de ses clients, de nouvelles organisations du travail, nous l'avons vu, ont dû être mises en place. L'aménagement du temps de travail devient nécessaire.

Le métier de conducteur ne répond pas à une organisation précise : la variété des postes exercés permet aux personnes de pouvoir choisir l'organisation qui leur correspond le mieux personnellement. Ainsi par exemple, un conducteur longue distance doit pouvoir partir plusieurs jours de chez lui mais le conducteur livreur va travailler proche de son domicile et sera rentré tous les soirs chez lui.

Dans une des agences d'Euromatic, son activité aéroportuaire l'oblige à fonctionner 7/7 jours et 24/24h. Pour faciliter ce fonctionnement, des personnes sont embauchées pour la nuit et d'autres pour le jour. Pour les week-ends, nous l'avons vu, des contrats spécifiques vendredi / samedi / dimanche ont été créés : la personne travaille 24h et est payée 35h. Elle reçoit son salaire mensuel pour uniquement 3 jours travaillés par semaine.

Cette modulation permet, par exemple, d'avoir des collaborateurs qui ont choisi ces organisations et qui ne la subissent pas. J'ai pu le constater lors des différents entretiens d'embauche : des personnes par choix pour leur organisation personnelle et pour des raisons pécuniaires souhaitent travailler la nuit (heures travaillées majorées, possibilité de s'occuper des enfants en journée) et d'autres pas.

L'augmentation du e-commerce et la volonté des consommateurs d'être livrés le soir et le week-end va certainement contraindre les entreprises à adapter leurs horaires pour satisfaire ces livraisons. On peut alors se demander si la proportion des personnes à accepter ces contraintes horaires sera suffisante ?

Les personnes veulent pouvoir concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Le curseur de cette volonté de conciliation va varier d'un individu à l'autre en fonction de son

vécu et de sa situation personnelle. Des jeunes parents, par exemple, n'acceptent plus de sacrifier leur vie privée à leur travail.¹⁰⁶

Ce métier demande à être présent tôt le matin. Il ne propose pas d'horaire de bureaux. Il faut respecter des heures d'arrivée pour assurer les délais de livraisons de la journée.

Les longues journées, sans pouvoir garantir un horaire de fin à ces travailleurs, sont une vraie contrainte supplémentaire pour les conducteurs. Nous l'avons vu, les personnes ne peuvent pas s'engager sur la possibilité d'aller chercher leurs enfants à la sortie de l'école, ils ne peuvent pas organiser d'activités à la fin de leur journée.

Les avancées technologiques ont vu apparaître des outils de planification de tournée pour optimiser les journées, mais ces outils ne sont pas encore fiables à 100%, ils ne peuvent pas par exemple prévoir des embouteillages ou encore le temps perdu avec le client lors d'une livraison.

Les sites de transport se situant pour la plupart en périphérie des villes obligent également les collaborateurs à posséder une voiture pour se rendre sur leur lieu de travail.

La pénibilité de ce travail est un frein à l'exercice du métier. Les entreprises en ont conscience et, nous l'avons vu, mettent en œuvre des organisations nouvelles pour tenter de la réduire.

3.2 L'image du conducteur routier

Cette pénibilité influe sur l'image négative de ce métier. Pour rappel 79% des personnes interrogées pour une enquête trouvent justifiée l'image parfois négative du transport telle que décrite : « La présence importante sur les routes des véhicules transportant quotidiennement les marchandises peut contribuer à une image négative de ce secteur qui, selon certains, ne correspondrait pas à la réalité. Cette image peut reposer sur la perception des conséquences environnementales générées par les véhicules, l'impact en matière de sécurité routière, mais également sur celles relatives aux conditions de travail des salariés de ce secteur ».¹⁰⁷

¹⁰⁶ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p109

¹⁰⁷ Enquête d'image du Transport routier de marchandises réalisée par l'IFOP, déc. 2011

Ce secteur a bien conscience de cette mauvaise image. Des recherches sont, par exemple, menées pour rendre les camions plus respectueux de l'environnement et des formations ont été mises en place pour améliorer la sécurité routière. D'ailleurs, l'instauration du permis à points a une influence sur cette partie. Les conducteurs peu scrupuleux ont perdu leur permis et se retrouvent à ne plus pouvoir exercer ce métier. Le permis B et le permis Poids lourd ne faisant qu'un seul permis, les infractions dans le milieu personnel et professionnel sont liées.

On imagine le chauffeur autonome, libre dans son camion, mais qui doit être réactif, respectant les délais de livraisons et devant faire face à tous les problèmes mécaniques qu'il rencontre. On se représente également ce métier avec une grande solidarité interprofessionnelle, les chauffeurs sont soudés entre eux, ils s'entraident.¹⁰⁸

Les truckers américains qui sillonnent les Etats-Unis d'Est en Ouest à bord de leurs beaux camions chromés font rêver les jeunes qui se représentent le travail ainsi.

Ces jeunes idéalisent ce métier : il va leur permettre de voyager, d'être autonome et de bien gagner leur vie.

Cette situation est paradoxale car d'un côté, nous avons les jeunes qui idéalisent trop le métier et d'un autre un métier qui est peu valorisé.

Les médias ont une influence sur cette image, ils évoquent régulièrement les problématiques de recrutement de ce métier sans pour autant le valoriser. Ils dépeignent les conditions de travail difficiles, les horaires décalés, et mettent l'accent sur la partie non sécuritaire sur la route (surtout lors des accidents de la route). La solidarité et l'esprit de fédération de métier est critiqué lors des grèves, car les routiers ont la possibilité de « bloquer » une économie.

En conséquence, certains jeunes attirés par ce métier sont déçus car il ne correspond pas à l'image qu'ils s'étaient faites et d'autre part, les avantages du métier ne sont pas suffisamment valorisés pour attirer d'autres personnes.

¹⁰⁸ HAMELIN Patrick, le monde des routiers, histoire et images d'un « groupe professionnel » composite, Culture technique, 1989 – documents.irevues.inist.fr

3.3 Les changements de la valeur du travail

Le travail occupe une place importante voir très importante dans l'ensemble de pays européens. Selon différentes enquêtes menées, seulement moins de 20% des personnes interrogées (enquête EVS) considèrent le travail comme « pas très important » voir « pas important du tout dans leur vie ». Ces résultats restent stables sur les trois années étudiées 2008, 1999, 1990.¹⁰⁹

Il semblerait que ce soit le taux de chômage qui influencerait le plus sur la place qu'accorderaient ces personnes au travail. En effet, plus le chômage est élevé et plus les personnes s'accrocheraient à leur travail et lui accorderaient une place importante.¹¹⁰

Mais même si cette valeur est importante, elle n'est plus centrale pour les gens qui place la vie de couple et la vie de familiale en premier. Le travail ne peut donc plus se faire au détriment de la famille. Il n'y a donc pas de désinvestissement au travail, mais seulement la volonté forte de pouvoir concilier les deux.

Les français ne sont, par ailleurs, pas très sensibles à considérer que le travail est un devoir (seulement 63% des Français selon l'enquête EVS de 2008) par rapport aux autres pays européens. L'éthique du travail comme un devoir envers la société n'est pas particulièrement prégnante en France.¹¹¹

On constate donc un paradoxe assez important où les français accordent une place très importante au travail mais souhaitent que celui-ci occupe moins de place dans leur vie. Les explications de ce paradoxe « *tiennent principalement à la contradiction existante entre les aspirations à un travail plus signifiant, plus autonome et mieux intégré à la vie et la réalité des conditions de travail et d'emploi.* »¹¹²

On peut donc se demander, s'agissant d'un secteur où les difficultés de recrutement sont importantes, si le taux de chômage influe sur la place accordée au travail et si les valeurs de la famille sont prioritaires et si finalement ces difficultés ne vont pas croître.

Les changements intervenus dans les organisations du travail ont augmenté la flexibilité des contrats de travail et des formes d'emploi. Ces formes d'emploi (CDD, intérim), au début subies par les salariés, deviennent choisies pour certains qui y voient l'opportunité de

¹⁰⁹ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p57

¹¹⁰ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p62

¹¹¹ MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. – p75

¹¹² MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – Réinventer le travail – Paris : PUF, 2013. –p102

concilier travail et vie personnelle. Le système de protection sociale assure une sécurité financière à ces travailleurs entre deux missions.

L'observatoire du secteur du travail temporaire a pour mission de permettre à la profession de mieux connaître les profils, parcours, métiers et compétences des salariés intérimaires et d'assurer un suivi de leur évolution. Il réalise chaque année l'étude « Regards croisés sur l'intérim ». Les résultats suivants concernent l'enquête 2019 réalisée en 2018 auprès de 1000 intérimaires. On observe que 75% des personnes interrogées sont satisfaites de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle et 74% de leur rémunération.

Il est intéressant de constater que le travail en intérim constitue une forme de travail pour ces personnes car 59% envisagent de continuer à travailler en interim en 2019 et 65% d'entre eux l'envisagent même pendant plus d'un an.

Comprenons ce qui amène ces personnes à venir travailler en intérim : 48% pour une logique d'accès à l'emploi, 26% pour une logique de formation (veulent connaître différentes expériences professionnelles), 15% pour une logique de choix personnel (choisir sa disponibilité, arrêter de travailler quand on le souhaite) et 8% pour une logique d'insertion.

La logique de choix personnel prend d'ailleurs de l'ampleur avec les années, il n'était que 9% en 1990 vs 15% en 2018.

35% des intérimaires se sont vu proposer une autre forme de contrat par les sociétés utilisatrices et près des deux tiers ont refusé ces propositions. Euromatic a effectivement été confronté à ces refus. L'explication donnée par les intérimaires était la perte de salaire : la somme des différentes primes en statut intérim est plus intéressante qu'en tant que collaborateur. Ces intérimaires étant confiants en l'avenir de leur mission, ne voyaient donc pas l'intérêt de s'engager sur un contrat.

L'intérim est considéré comme une stratégie pour concilier activité rémunératrice, projets personnels et volonté d'indépendance.

L'intérêt d'un intérimaire pour accepter un contrat est la volonté de se stabiliser et de construire un avenir serein. Les personnes que j'ai eu l'occasion de rencontrer sur ce sujet étaient principalement de jeunes pères de famille qui souhaitaient pouvoir se projeter en famille.

En conclusion, il existe un manque d'attractivité pour cette profession qui est lié à la mauvaise image de ce secteur, la pénibilité et les contraintes de ce métier ou encore le rapport au travail qui évolue. Ces freins liés à l'attractivité du métier limitent ainsi l'efficacité des politiques RH mises en place pour reprendre notre troisième hypothèse. L'entreprise

peut mettre en place des actions pour tenter de les réduire : aménagement de son organisation de travail, formations ou encore investissement de matériel, mais elle ne peut pas tous les faire disparaître.

4. Les acteurs extérieurs au service des politiques de recrutement

L'entreprise peut compter sur différents acteurs pour l'aider à œuvrer en faveur de l'emploi. Cette aide va principalement porter sur la revalorisation de l'image du métier, mais également sur la formation et le recrutement. On retrouvera dans ces acteurs les organisations du transport routier, les centres de formation, des partenaires de l'emploi mais également les instances de l'état.

4.1 La revalorisation du métier par les différents acteurs

Les nécessaires revalorisations du métier et l'amélioration de son image sont des explications que l'on retrouve pour justifier les problèmes de recrutement dans ce secteur. Au-delà des contraintes que nous avons pu constater, ce métier comporte beaucoup d'aspects positifs.

L'autonomie et la passion de la route sont les motivations principales à réaliser ce métier.¹¹³ Les conducteurs sont satisfaits de leurs responsabilités, de leur maîtrise du risque et de la relation qu'ils ont avec le client.

C'est un secteur porteur d'emplois, où le métier évolue avec les avancées technologiques et où les évolutions de carrière sont possibles.

Dans le rapport de l'IRU (International Road transport Union), seuls 20% des conducteurs interrogés expriment une insatisfaction à l'égard de leur travail.¹¹⁴

Boris Blanche, directeur général de l'IRU affirme qu' « *Un effort mondial doit être fait pour lutter contre les idées fausses et améliorer l'image de la profession. Dans le même temps, tous les acteurs de l'industrie doivent agir pour améliorer les conditions de travail dans le secteur. Le traitement des conducteurs devrait être amélioré, avec une infrastructure et des installations adéquates et suffisantes.* »

¹¹³ Enquête « regard sur le métier de conducteur » Randstad et Job Transport, 2006

¹¹⁴ Communiqué de presse de l'IRU sur le rapport 2019 « Tackling driver shortage in Europe », mars 2019

Cette organisation internationale a proposé la mise en place d'un plan d'action comportant des mesures à court, moyen et long terme. Leur volonté est de valoriser l'image de ce secteur, d'améliorer les conditions de travail et d'attirer plus de jeunes et de femmes vers ce métier.

Il souhaite, par exemple, mettre en place un réseau de femmes afin d'augmenter leur nombre et leur représentation dans le secteur quel que soit leur poste, montrer que ce secteur peut être attractif pour les femmes, créer des prix pour valoriser l'entreprise la plus performante en termes de recrutement, d'inclusion et de rétention.

Elle a, également, lancé une initiative conjointe avec le conseil européen des chargeurs (CES) afin d'élaborer des principes communs visant à améliorer le traitement des chauffeurs sur les lieux de livraison. Elle a, enfin, créé un groupe d'expert pour examiner la législation relative à la formation des conducteurs et son efficacité.

L'IRU a fait de cette pénurie l'une de ses principales priorités pour 2019. Elle travaille avec des parties prenantes publiques et privées telles que les gouvernements nationaux, les autorités locales et des partenaires sociaux pour trouver des solutions face à cette crise.

En France, les différents acteurs de l'emploi se mobilisent également pour aider les entreprises et faire naître des vocations.

De nombreux forums d'emploi sont organisés et dédiés uniquement au secteur du transport et de la logistique : au-delà des offres à pourvoir, ces forums ont également pour objectif de faire découvrir ces métiers. Des organisations comme Pôle Emploi ou encore l'AFT (Association pour le développement de la Formation professionnelle dans le Transport) ainsi que des centres de formation sont présents.

Des actions sont également menées par les Pôles emploi et les missions locales pour faire découvrir le métier au travers de visite d'entreprise ou de témoignages de professionnels.

Les organismes de formation ont également un rôle important dans l'attractivité de ce métier. Ils interviennent dans les écoles (collège, lycée) pour le présenter, les valoriser auprès des jeunes et susciter des vocations.

C'est d'ailleurs, une des missions de l'AFT qui fait le lien entre les organismes de formation et les entreprises. Elle présente aux jeunes, aux demandeurs d'emploi et aux personnes en reconversion, en régions, les possibilités de carrières dans le Transport et la Logistique. Chaque année environ 25 000 personnes sont ainsi rencontrées. Ils mettent également à disposition des guides d'aide à l'orientation dédiés au Transport et la Logistique.

Le métier avec les avancées technologiques se transforme, de nouvelles compétences sont demandées, l'intérêt pour ce métier permet de toucher une cible plus large et d'attirer de

nouveaux profils. Il y a un véritable enjeu à présenter une image plus moderne du conducteur routier en phase avec les questions de sécurité, d'environnement et de satisfaction client.

4.2 La formation de conducteur

Pour exercer ce métier jusque dans les années 90, nous l'avons vu, il suffisait d'un simple permis. Les problématiques de sécurité routière et environnementale ont incité les organisations à mettre en place des formations pour réglementer la conduite. Ces formations doivent obligatoirement être renouvelés tous les 5 ans pour actualiser les connaissances des conducteurs en matière de réglementation et de sécurité.

Ces formations valorisent le métier car elles montrent le niveau de responsabilité qu'ont les conducteurs sur la route et sur leur environnement.

En parallèle, elles peuvent permettre d'améliorer l'image de cette profession qui était trop souvent perçue comme dangereuse.

La volonté de professionnaliser le métier a également amené la création de certifications : titre professionnel, CAP ou encore Bac professionnel. Il permet de mieux qualifier le métier et de lui donner de l'importance.

Le titre professionnel est une réelle opportunité pour les jeunes. La plupart de ceux qui le passent ont arrêté l'école sans diplôme, ils ont occupé différents emplois et veulent se stabiliser. Ce titre valorise ainsi les compétences acquises.

C'est un argument supplémentaire pour attirer les jeunes sur ce métier.¹¹⁵

Pôle Emploi, d'ailleurs, ne finance plus de permis C, il ne finance que des titres professionnels afin d'assurer aux demandeurs d'emploi une qualification et une reconnaissance professionnelle de leur formation.

La réforme avec la loi Avenir Professionnel du 5 septembre 2018 qui a transformé les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) en opérateurs de compétences (OPCO), va certainement faire évoluer les politiques de formation. L'OPCO Mobilités intègre les orientations fixées par la réforme de la formation professionnelle avec notamment, la priorité donnée aux entreprises de moins de 50 salariés et à l'alternance.

¹¹⁵ Entretien avec la conseillère formation

L'apprentissage est effectivement considéré comme une source de recrutement pour mieux fidéliser les candidats par de plus en plus d'entreprises.

Le choix des organismes de formation pour les accompagner dans cette démarche va être importante. Pour l'entreprise, la formation de ces futurs collaborateurs est essentielle mais la sélection des candidats qui doit être réalisée par ces centres est primordiale. L'entreprise doit pouvoir compter sur des personnes rigoureuses et professionnelles.

Les centres de formation deviennent ainsi de vrais partenaires pour les entreprises pour attirer et former leurs futurs collaborateurs. Les principales écoles (Promotrans et Aftral) ont été créées par des organisations du transport. La proximité avec les entreprises est donc très présente et permet l'actualisation rapide des nouvelles compétences à acquérir et des différents profils recherchés.¹¹⁶

Différents dispositifs de financement sont possibles pour pouvoir obtenir un titre professionnel conducteur routier, de nombreuses personnes ont été ainsi formées. Lors de mes différents entretiens, j'ai senti qu'il y avait un décalage entre les personnes formées et les personnes qui exerçaient le métier à l'issue de la formation. Les différents acteurs (Pôle Emploi ou les centres de formation) souhaitaient modifier cela en sélectionnant mieux les futurs candidats. C'est d'ailleurs une des raisons qui a incité le Pôle Emploi à s'associer avec l'OPCO pour mettre une formation en place en partenariat avec les entreprises.¹¹⁷ L'objectif était de partir des besoins des entreprises, de s'assurer que les besoins étaient suffisants pour pouvoir monter une session et de faire la sélection des candidats par les entreprises.

Ces opérations sont très vertueuses, elles permettent de répondre aux besoins de l'entreprise sans que cela ne lui coûte (les frais de formations sont pris en charge par Pôle Emploi et l'OPCO) et de réduire le nombre de demandeurs d'emploi qui sont certains de trouver un emploi à l'issue de la formation.

4.3. Initiative « Tremplin »

Pour faire face aux difficultés de recrutement, les principaux acteurs de la branche du Transport et de la logistique (FNTR, TLF, FNTV, CSD et UNOSTRA) se sont alliés pour lancer une campagne de mobilisation en faveur de l'emploi, du recrutement et de l'attractivité du secteur en 2017 : l'opération TREMPLIN (Transport Routier EMPLOI INnovation).

¹¹⁶ Entretien avec la conseillère formation

¹¹⁷ Entretien avec le conseiller entreprise

L'opération s'est déroulée en plusieurs phases. La première phase était le recensement : les entreprises, mobilisées par les organisations professionnelles de la branche, étaient invitées à répondre à un questionnaire en ligne afin de recenser leurs besoins en recrutement et les profils recherchés. Cette enquête a permis de cartographier les besoins par bassins d'emplois et catégories de métiers. Une mise en relation pouvait être établie facilement avec les profils qualifiés.

L'OPCA Transport et l'AFT (Association pour le développement de la Formation professionnelle dans le Transport) étaient donc également mobilisés pour apporter leur soutien opérationnel aux entreprises.

A l'issue de cette phase, 1 600 entreprises du transport routier de marchandises, de voyageurs, de la logistique et du déménagement se sont ainsi exprimées : 22 363 besoins de recrutement sur l'ensemble du territoire ont été identifiés dont 13 000 conducteurs en transport routier de marchandises.

Ce résultat a permis de mettre en lumière la tension rencontrée par le secteur et de mobiliser le gouvernement.

Une seconde phase a débuté avec la constitution d'un vivier de candidat. Un travail a été lancé avec les services publics de l'emploi pour identifier les candidats directement employables et ceux intéressés pour réaliser une formation. Un plan de communication a été déployé auprès de 4,7 millions de demandeurs d'emploi pour les sensibiliser et leur faire découvrir les métiers. Des comités de pilotage régionaux ont été composés pour répondre plus facilement aux différents besoins, trouver des sources de financement et mettre en place des sessions de formation.

Aux vues des besoins importants en recrutement de ce secteur, l'opération est toujours en cours. Il n'y a pas eu de bilan réalisé à ce stade.

Au-delà des résultats, il me semblait intéressant de présenter cette initiative et de souligner la synergie qui s'est créée autour de ce problème. Les différentes organisations de la branche se sont unies, elles ont su mobiliser les Pouvoirs Publics et mettre en avant l'urgence des besoins en recrutement de ce secteur. Les médias ont beaucoup relayé cette opération. Elle a permis également de créer une synergie de tous les acteurs œuvrant en faveur de l'emploi (Pôle Emploi, l'OPCA, les conseils régionaux, les centres de formation notamment).

Grâce à cette opération, l'entreprise peut compter sur des acteurs qui ont conscience des difficultés qu'elle rencontre en matière de recrutement et qui souhaitent mettre en œuvre des solutions et des actions pour pouvoir l'aider.

Les enseignements réalisés à la suite des premières actions de Tremplin leur permettent d'ajuster les nouvelles actions avec, par exemple, une meilleure sélection des candidats retenus pour les sessions de formation.

En conclusion, le métier a besoin d'être revalorisé, d'être mieux considéré. Des actions de sensibilisation sont réalisées par différents acteurs pour attirer des personnes sur ce poste. D'autres actions sont également menées pour mobiliser l'ensemble des intervenants autour de ce problème (recrutement, formation). Les politiques RH doivent donc pouvoir compter sur des acteurs extérieurs œuvrant en faveur de l'emploi pour les accompagner et les soutenir dans leurs actions.

CONCLUSION

Le secteur du Transport a connu des années de croissance soutenues, même si un fléchissement est annoncé pour 2019. Près de 50 000 emplois salariés ont été créés en 10 ans. Le recrutement se trouve donc en tension sur ce secteur. Pôle Emploi estimait, en 2017, que 27 000 postes restaient à pourvoir¹¹⁸. Cette situation risque de prendre de l'ampleur dans les années à venir avec une pyramide des âges très défavorable : l'âge moyen des conducteurs routiers est aujourd'hui de 44 ans.

Les attentes des employeurs et des salariés ont évolué et ne sont plus totalement compatibles. Pour rester compétitive, les entreprises ont besoin de flexibilité (des contrats, des horaires de travail), de réactivité. En parallèle, les salariés ont besoin d'être reconnus, de s'épanouir professionnellement, tout en conciliant leurs vies professionnelles et personnelles.

Face à ces difficultés et ces évolutions, nous nous sommes demandé si les politiques RH dans les entreprises de Transport, telles que GEODIS Euromatic, peuvent résoudre les difficultés de recrutement en conducteurs routiers.

Les Ressources Humaines ont, à leur disposition, différents outils de pilotage pour leur permettre d'évaluer et d'anticiper leurs besoins, comme la GPEC. A l'issue de ce travail de recensement, d'analyse et de projection, un plan de recrutement peut être ainsi établi : des partenariats sont mis en place, des actions sont définies (diffusion d'annonce, participation à des forums, développement de la marque employeur). Mais le recrutement n'est pas le seul élément à disposition des RH pour surmonter la pénurie de conducteurs routiers. Avant de recruter, l'entreprise doit pouvoir compter sur des collaborateurs de talent. Pour se faire, elle doit mettre en place des politiques salariales avantageuses et managériales, ainsi qu'un plan de formation afin d'assurer de bonnes conditions de travail pour ses collaborateurs et leur donner envie de rester et de s'investir pour elle.

Face à un secteur très concurrentiel où la difficulté de recrutement en conducteur PL est importante, les politiques RH se doivent donc d'être différenciantes et attractives, pour créer

¹¹⁸ Rapport 2018 de l'OPTL

la différence par rapport aux autres entreprises et donner envie aux futurs collaborateurs de la rejoindre.

Ces conditions demeurent fragiles et difficilement accessibles pour toutes les entreprises de transport. Les contraintes économiques, les difficultés de rentabilité et la concurrence dans ce secteur sont autant de freins à la mise en place de ces politiques. L'entreprise privilégiera la flexibilité du travail et de l'emploi.

Au-delà de ces logiques économiques, si l'entreprise décide de mettre en place des politiques RH, une conduite du changement sera à mener pour accompagner les opérationnels. Ces actions sont nouvelles pour certaines entreprises du secteur, telles que GEODIS Euromatic. Si les opérationnels n'en comprennent pas le sens et l'importance, ils ne pourront pas les mener à bien et assurer leurs pleines réussites.

Nous avons pu mesurer, également, les freins liés à l'attractivité du métier de conducteur routier qui justifiaient le déficit de candidats sur ces postes : la mauvaise image de ce secteur, la pénibilité et les contraintes du métier ou encore le rapport au travail qui évolue avec une part croissante du besoin d'équilibre entre la vie personnelle et vie professionnelle. Ces freins limitent l'efficacité des politiques RH qui peuvent toutefois essayer de les neutraliser en mettant en place des aménagements dans leurs organisations de travail, en réalisant des formations ou encore en investissement dans du matériel pour limiter la pénibilité.

Enfin nous avons mis en avant que les politiques RH doivent pouvoir compter sur des acteurs externes œuvrant en faveur de l'emploi pour les accompagner et les soutenir dans leurs actions. Nous avons, ainsi, vu que les organisations et les fédérations du Transport et de la Logistique avaient conscience de cette pénurie. Des plans d'action ont été mis en place pour venir en aide aux entreprises tant sur la revalorisation du métier que sur la formation ou le recrutement en lui-même. Un important travail a été mené pour sensibiliser et mobiliser les Pouvoirs Publics, ainsi que tous les autres acteurs pouvant intervenir sur ce problème (centres de formations, partenaires de l'emploi).

En conclusion, les politiques RH peuvent s'appuyer sur des dispositifs complets pour aider les entreprises de transport, tel GEODIS Euromatic, à surmonter les difficultés de recrutement en conducteurs routiers, mais elles sont limitées à la fois par des freins internes à l'entreprise liés à des contraintes économiques et managériales et, à la fois, par des freins externes à l'entreprise liés à un manque d'attractivité de ce métier. Heureusement, ces politiques peuvent compter et s'appuyer sur des acteurs externes œuvrant en faveur de l'emploi pour les accompagner et les soutenir.

Pour aller plus loin, il est intéressant de s'interroger sur l'évolution de cet équilibre dans le temps d'une manière générale.

Du côté de l'entreprise, la pression économique est de plus en plus forte, les impératifs de rentabilité sont croissants.¹¹⁹ Cette réalité aura certainement un impact sur l'emploi (développement de la précarité des contrats) et sur les politiques salariales menées (difficulté d'augmenter les salaires). Les postes à pourvoir seront toujours en nombre élevé, du fait d'une pyramide des âges défavorable.

Pour lutter contre la précarité de ces contrats, le gouvernement a souhaité mettre en place un Bonus-Malus pour les entreprises de plusieurs secteurs d'activité. Dans les faits, plus le nombre de salariés qui s'inscrivent à Pôle Emploi après avoir travaillé pour une entreprise est important par rapport à son effectif, plus une entreprise paiera de cotisations patronales à l'assurance chômage. À l'inverse, plus une entreprise fera d'efforts pour réduire le nombre de personnes qui s'inscrivent à Pôle Emploi (moins de fins de CDD, de fins de mission d'intérim, de licenciements, de ruptures conventionnelle...), moins elle paiera de cotisations. L'objectif de cette mesure est d'inciter les entreprises à proposer des CDI à ses collaborateurs et de limiter ainsi le recours aux CDD et aux missions d'interim¹²⁰. Le secteur du transport est bien évidemment concerné par cette mesure. 9 organisations professionnelles du transport se sont regroupées et ont demandé l'annulation de ce dispositif.¹²¹ Pour elles, ce dispositif nuit à leurs activités qui ont besoin de flexibilité pour absorber les variations de volume.

La flexibilité du travail et de l'emploi demandée par ces entreprises a changé la manière dont les salariés appréhendent le travail. Ils développent une capacité d'adaptation plus importante, ils sont plus attachés à une activité, une mission qu'à une entreprise. La recherche d'un emploi en CDI ne sera peut-être plus un impératif pour eux.

Devant la pénurie de main d'œuvre annoncée, les salariés ne vont-ils pas pouvoir imposer leurs conditions : choisir l'entreprise offrant les meilleurs avantages ou encore choisir la période et la durée sur laquelle ils souhaitent travailler. Nous avons vu que ces choix sont

¹¹⁹ « 2019, une année tournant pour le transport routier de marchandises », site internet du FNTR, publié le 6 novembre 2019

¹²⁰ « Les entreprises seront incitées financièrement à proposer davantage de CDI et à rallonger la durée des CDD », site internet du Ministère du Travail, publié le 18 juin 2019

¹²¹ « Dépôt d'une requête en annulation devant le conseil d'Etat contre le dispositif « bonus-malus » », site internet du FNTR, publié le 2 octobre 2019

déjà réalisés par un certain nombre de salariés qui préfèrent l'intérim au CDI ou qui privilégient les grandes entreprises au détriment des petites offrant moins d'avantages.

Développer la précarité des contrats dans ce secteur (CDD, intérim) ne va-t-il pas être, au final, défavorable aux entreprises ? Le développement de ces contrats courts risque d'amplifier le pouvoir de décision des salariés qui vont soumettre et faire subir leurs contraintes aux entreprises (salaire, disponibilité).

Les logiques économiques ne pourront plus, seules, diriger l'entreprise. Il faudra composer avec les salariés qu'elle devra attirer et garder.

Le rôle des Ressources Humaines doit donc devenir central dans les entreprises. Les RH doivent mettre en place des politiques puissantes et attractives, telles que nous les avons évoquées, pour que l'entreprise puisse rester compétitive et avoir dans ses équipes des collaborateurs de talent et motivés.

Les RH ne peuvent plus se limiter à la gestion administrative du personnel. Leur rôle est déterminant dans l'organisation et le bon fonctionnement de l'entreprise. Elles doivent également pouvoir bâtir des relations solides avec différents partenaires pour faciliter les recrutements.

L'épanouissement personnel, l'ambiance au travail, nous l'avons vu, sont des notions importantes, voire très importantes pour les salariés. Les RH doivent impulser des politiques pour garantir ces conditions aux collaborateurs et développer ainsi l'attractivité de l'entreprise.

Elles doivent également savoir anticiper et être en alerte sur les changements à venir, afin d'adapter leurs politiques et être réactives.

Les avancées technologiques de ce secteur et ses impacts sur l'emploi

Sur ce sujet, la forte concurrence mondiale exercée dans ce secteur favorise la recherche et notamment le développement et le recours à l'intelligence artificielle contrairement à des secteurs tels que le transport ferroviaire qui reste dominé par la SNCF. De nombreuses avancées technologiques ont été réalisées dans ce domaine, mais il reste encore beaucoup à faire avant d'assister à une automatisation totale des camions. ¹²²

¹²² « Intelligence artificielle et travail », Rapport à la ministre du travail et au secrétaire d'état auprès du Premier ministre, chargé du numérique, mars 2018

Les autorisations nécessaires à la mise en circulation des véhicules autonomes tendent à s'harmoniser en Europe. Ce n'est donc pas un frein à leurs développements. Au-delà des possibilités techniques, il y a l'acceptation sociale. Les usagers sont-ils prêts à utiliser des véhicules sans chauffeurs ? Une étude de 2007 OpinionWay sur « *l'usage des innovations par les français* » montre que les français restent partagés sur cette question. Les aspects sécuritaires restent au cœur de leurs attentes et de leurs préoccupations.

En France, 90% du transport de marchandises est assuré par la route et 10% par le fret ferroviaire. L'arrivée des véhicules autonomes ouvrirait de belles perspectives pour le transport routier de marchandises.

Avant que l'automatisation ne soit totale, des solutions intermédiaires sont envisagées comme la mise en place de convois sur les grands axes où circulent déjà de nombreux camions. Elle pourrait permettre de réduire les coûts de carburant et augmenterait la sécurité. Cette circulation automatisée en convoi pourrait ainsi permettre de modifier les temps de conduite des chauffeurs ainsi que leur temps de repos. On pourrait imaginer la création de postes de contrôleur pour superviser à distance la circulation des différents convois et faire le lien entre les différentes entreprises.

Les questions d'environnement sont également importantes dans l'optimisation du transport de marchandise. Des études sont actuellement en cours pour faciliter les trajets longues distances : certains camions sont mis sur un train et finalement les conducteurs n'effectuent que les trajets courtes distances (last miles).

Compte tenu du secteur concurrentiel et du poids de la masse salariale dans les coûts de fonctionnement d'une entreprise de transport, la transition vers des véhicules autonomes risque de se faire relativement rapidement, dès que la technologie le permettra.

Mais elle ne pourra toutefois pas être mise en pratique tant que cette technologie ne sera pas approuvée, que le degré de maturité n'aura pas évolué et que les questions sécuritaires ne seront pas résolues.

Cette transition devrait se faire par phase et progressivement. Dans un premier temps, elle concernera les transports longues distances avec l'automatisation de la conduite et la mise en place de convois permettant aux conducteurs de se reposer. Elle mettra à profit la conduite sur le dernier kilomètre. Il y aura par conséquent un effet sur l'emploi avec une baisse du besoin de conducteurs routiers à terme. Pour le moment, il reste beaucoup à faire avant que le secteur ne soit complètement automatisé. L'adoption partielle actuelle qui sera

mise en place nécessitera un besoin important de main d'œuvre dotée d'un ensemble de compétences de plus en plus diversifiée.¹²³

Le rôle des RH sera essentiel dans cette transition pour pouvoir recruter les bons profils, pour mettre en place les formations nécessaires à l'acquisition de ces nouvelles compétences et également pour accompagner la reconversion professionnelle des conducteurs le moment venu. Les RH restent plus que jamais le penseur des nouvelles tendances et l'ingénieur de nouvelles organisations plus adaptées.

Dans ce mémoire, nous nous sommes attachés à comprendre les problématiques de recrutement aux prismes des politiques RH dans le secteur du transport sur les postes de conducteurs routiers. Les difficultés de recrutement dépassent le cadre de ce secteur et concernent également beaucoup d'autres métiers.

Pour tenter d'aider les entreprises, le gouvernement a annoncé en novembre 2019 la création de quota d'immigration économique pour pallier les pénuries de main d'œuvre sur certains secteurs. Cette initiative pourrait être salutaire pour le métier de conducteur routier, malheureusement comme l'indique le rapport de l'IRU, cette pénurie concerne l'ensemble des pays européens¹²⁴, cette mesure ne pourra donc pas aider ce secteur à surmonter ce problème.

Cette annonce a fait grand bruit car est souvent évoqué le décalage qui existe entre le nombre des demandeurs d'emploi et le nombre d'offres proposées par les entreprises. Il serait intéressant de pouvoir comprendre ce décalage. Nous avons vu que le rapport au travail a évolué, mais il reste à comprendre comment les travailleurs vivent cette évolution en fonction de leur qualification, si ce rapport est différent en fonction de la génération de travailleur, thème largement évoqué par de nombreux ouvrages. D'autres facteurs peuvent aussi peut-être expliquer ce décalage : l'éducation, le niveau de qualification. Il serait intéressant d'explorer l'ensemble de ces facteurs afin de mieux comprendre l'ampleur de ce problème et tenter de le surmonter.

¹²³ Communiqué de presse de l'IRU sur le rapport 2019 « Tackling driver shortage in Europe », mars 2019

¹²⁴ Communiqué de presse de l'IRU sur le rapport 2019 « Tackling driver shortage in Europe », mars 2019

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles scientifiques

Ouvrages :

ALBERT (Eric), BOURNOIS (Franck), DUVAL-HAMEL (Jérôme), ROJOT (Jacques), ROUSSILLON (Sylvie), SAINSAULIEU (Renaud). – *Pourquoi j'irais travailler* – Paris : Eyrolles Edition, 2003. – 240p.

BERNIER (Philippe), GRESILLON (Annabelle), - *La GPEC, construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* – 3^{ème} éd. – Paris : Dunod, 2016. - 249p.

CADIN (Loïc), GUERIN (Francis), PIGEYRE (Frédérique), PRALONG (Jean). - *Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de théorie* - 4^{ème} éd. - Paris : Dunod, 2012. - 726p.

MEDA (Dominique), VENDRAMIN (Patricia). – *Réinventer le travail* – Paris : PUF, 2013, - 258p.

Articles et études :

DARES : BARON (Xavier), BRUGGEMAN (Frédéric), CHEMIN-BOUZIR (Carine), GILBERT (Patrick). – « Accords d'entreprises sur la GPEC : réalités et stratégies de mises en œuvre » – Paris : GREGOR, octobre 2012.

DARES Analyses n°064 « comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés ? oct. 2017

DARES publication, « le marché du travail en France : bilan des deux dernières années et perspectives, publié le 12 septembre 2019

CREDOC : Besoins en main-œuvre (BMO) 2019, Pôle Emploi et CREDOC, sourcing n°SOU2019-4738, avril 2019

HAMELIN (Patrick), le monde des routiers, histoire et images d'un « groupe professionnel » composite, Culture technique, 1989 – documents.irevues.inist.fr

Rapports et articles professionnels

Rapport et Etudes :

FNTR : « L'image du transport routier de marchandises », réalisé par l'IFOP, déc. 2011.

IRU (organisation internationale du transport routier) - communiqué de presse sur le rapport 2019 « Tackling driver shortage in Europe », publié le 20 mars 2019

Ministère du travail - « Intelligence artificielle et travail », Rapport à la ministre du travail et au secrétaire d'état auprès du Premier ministre, chargé du numérique, mars 2018.

OPTL (Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les Transports) – « Rapport 2010 ».

OPTL (Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les Transports) – « Rapport 2018 ».

Observatoire de l'intérim et du recrutement - « Regards Croisés sur l'intérim », juillet 2019.

Randstad – Jobtransport – « Etude prospective : enquête sur le métier de conducteur », mars 2008.

TLF (union du Transport et de la Logistique en France) : Rapport annuel 2018-2019.

Articles :

MEHAULT Marie, « 3 idées reçues sur les métiers du transport, changez votre regard », jobtransport.fr, publié le 20 mars 2019, consulté le 15 septembre 2019.

CHALOM Samuel, « Voici les 10 métiers non-cadres dont le salaire a le plus augmenté en 2019 », capital.fr, publié le 10 octobre 2019, consulté le 11 octobre 2019.

Ministère du Travail, « Les entreprises seront incitées financièrement à proposer davantage de CDI et à rallonger la durée des CDD », publié le 18 juin 2019, consulté le 15 novembre 2019.

Sites internet :

- Site internet de FNTR (Fédération Nationale des Transports Routiers) : Communiqué de presse Opération TREMPLIN, publié le 21 juin 2017.

Communiqué de presse Opération TREMPLIN, publié le 4 janvier 2018.

«2019, une année tournant pour le transport routier de marchandises », paru le 6 novembre 2019, consulté le 11 novembre 2019.

- Site internet de TLF (Union du Transport et de la Logistique en France) : Dépôt d'une requête en annulation devant le conseil d'Etat contre le dispositif « bonus-malus », publié le 2 octobre 2019, consulté le 18 octobre 2019.

ANNEXE 1 : Photos de camions

- Entreprise ASTRE -



- Entreprise GEODIS Contract logistic -



ANNEXE 2 : Guide d'entretien

Personnes à interroger :

Centre de formation (AFTRAL, PROMOTRANS) :

- Comment sont choisies les personnes qui réalisent les formations ?
- Sont-ils bien en adéquation avec les profils recherchés par les recruteurs ?
- Qu'est-ce qui motivent les personnes à faire cette formation ?
- Comment est géré leur parcours à l'issue de la formation ?
- Qu'est-ce qui pour eux fait que ce secteur en souffrance en recrutement ?
 - Difficulté des entreprises à s'adapter aux profils des candidats (trop exigeants)
 - Pas suffisamment de personnes formées
 - Métier peu valorisé ? comment pourrait-on optimiser/valoriser ces métiers ?

Récupérer le pourcentage du nombre de personnes formées qui ont trouvé du travail avec le permis et différentes études qu'ils pourraient avoir autour de cette problématique

Pôle Emploi (Gennevilliers, Mitry) :

- Qu'attendent les recruteurs ?
- Quelle la motivation des personnes à faire ce métier ?
- N'ont-ils pas le sentiment que la plupart des personnes qui cherchent un travail, recharge leur droit « pôle emploi »
- Qu'est-ce qui pour eux fait que ce secteur en souffrance en recrutement ?
 - Difficulté des entreprises à s'adapter aux profils des candidats (trop exigeants)
 - Pas suffisamment de personnes formées
 - Métier peu valorisé ? comment pourrait-on optimiser/valoriser ces métiers ?

Récupérer le nombre de demandeurs d'emploi ayant le permis C, leur âge, leur ancienneté dans le permis et différentes études qu'ils pourraient avoir autour de cette problématique

Des personnes qui demandent la formation :

- Qu'est-ce qui les motive à faire la formation ?
- Comment perçoivent-ils ce métier (mission, journée type) ?
- Qu'est-ce qu'ils attendent de l'entreprise (missions, organisation du travail, relation avec collègue, hiérarchie, avantages) ?

Des apprentis en formation :

- Qu'est-ce qui les a motivés à faire la formation ?
- Comment perçoivent-ils ce métier (mission, journée type) ?

- Qu'est-ce qu'ils attendent de l'entreprise (missions, organisation du travail, relation avec collègue, hiérarchie, avantages) ?
- Comment imaginent-ils leur évolution professionnelle ?

Des personnes qui ont de l'expérience :

- Comment était le métier avant ?
- Quels étaient les points attrayants ?
- Qu'est-ce qui a changé ?
- Comment perçoivent-ils le métier maintenant ?

Des personnes qui recherchent du travail :

- Qu'attendent-ils de l'entreprise qui va les recruter (missions, valeurs, organisation du travail, relation avec collègue, hiérarchie, avantages) ?
- Quel type de contrat recherchent-ils ? (CDI, CDD, Intérim...)
- Qu'est-ce qui les motive/ qui leur plait dans ce métier ?
- Comment imaginent-ils leur évolution professionnelle ?

Collaborateurs de l'Entreprise (opérationnels et RH) :

- Quelles sont leurs modes de recrutement ?
 - Sont-ils satisfaits ?
 - Quels profils souhaitent-ils recruter idéalement ?
 - Constatent-ils que le marché de l'emploi a évolué ces 10 dernières années ?
 - Constatent-ils que les profils des personnes embauchées ont évolués ces 10 dernières années ?
 - Le rapport au travail de ces personnes est-il différent ?
 - Y a-t-il beaucoup de turnover ?
 - Ont-ils des idées pour optimiser le recrutement ?
 - Qu'est-ce que l'entreprise pourrait mettre en place pour attirer des personnes ?
- Rendre l'entreprise plus attractive ?

Agence d'agence temporaire :

- Quels profils souhaitent-ils recruter idéalement ?
- Constatent-ils que le marché de l'emploi a évolué ces 10 dernières années ?
- Constatent-ils que les profils des personnes embauchées ont évolués ces 10 dernières années ?
- Le rapport au travail de ces personnes est-il différent ?
- Les personnes cherchent elles un CDI ou préfèrent-elles rester en interim ?

- Y a-t-il beaucoup de turnover ?
- Ont-ils des idées pour optimiser le recrutement ?
- Quelles entreprises font appel à eux ?
- Utilise-t-on l'intérim comme pré-embauche ?
- Adéquation entre ce que l'entreprise recherche et les intérimaires recherchent
- Vu la difficulté à recruter des conducteurs, comment peut-on expliquer que certaines personnes fassent le choix de l'intérim ?

ANNEXE 3 : Liste des contraventions en cas d'infractions à la réglementation applicable au transport routier

CONTRAVENTIONS DE 3ème CLASSE	Sanctions	Imputation (prévisible)
Insuffisance de papier pour les sorties imprimées	450 € d'amende (amende forfaitaire ou AF = 68 €)	Employeur
Feuilles ou cartes souillées ou endommagées mais données lisibles	450 € d'amende (AF = 68 €)	Employeur ou conducteur
CONTRAVENTIONS DE 4ème CLASSE		
Non-respect de l'âge minimum du conducteur	750 € (AF=135€)	Employeur
Dépassement de la durée maximale de conduite		
Conduite continue : dépassement < 1h30	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Conduite journalière : dépassement <2h sur 9h autorisées ou 10 h avec dérogation	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel) voire donneur d'ordre (uniquement pour la durée quotidienne)
Conduite hebdomadaire : dépassement < 14 h	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Conduite sur deux semaines consécutives : dépassement <22 h 30	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
<i>Au-delà de ces seuils, contraventions de 5ème classe</i>		
Insuffisance des durées de repos		
Repos journalier		
Repos normal A20 si conduite en solo : insuffisance < 2h30	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Repos réduit ou fractionné ou double équipage : insuffisance <2h	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Repos hebdomadaire		
Normal : insuffisance < 9 h	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Réduit : insuffisance < 4 h	750 € (AF = 135€)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Dispositifs de contrôle		
Nombre insuffisant de disques	750 € (AF = 135€)	Employeur
Modèle non homologué des disques	750 € (AF = 135€)	Employeur
Retrait de la feuille ou de la carte avant la fin de la période de travail sans effet sur les données	750 € (AF = 135€)	Conducteur
Utilisation de disques ou cartes pour une durée supérieure sans perte de données	750 € (AF = 135€)	Conducteur
Absence de saisie du symbole du pays dans l'appareil de contrôle	750 € (AF = 135€)	Conducteur
Horaire ne correspondant pas à l'heure du pays d'immatriculation du véhicule	750 € (AF = 135€)	Conducteur
Absence des mentions obligatoires suivantes sur les feuilles d'enregistrement :	750 € (AF = 135€)	Conducteur
1. date et lieu du début et fin d'utilisation		
2. relevé du compteur kilométrique au début et à la fin de l'utilisation		
3. heure de changement de véhicule		
Absence de signature sur la feuille provisoire	750 € (AF = 135€)	Conducteur
Responsabilité générale de l'employeur si preuve d'instructions induisant ou favorisant le non-respect de la réglementation sociale européenne		

CONTRAVENTIONS DE 5ème CLASSE	Sanctions	Imputation (prévisible)
Conduite/repos : tout ce qui excède le seuil de la 4ème classe	1500 € (3000 € si récidive)	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel) voire donneur d'ordre (uniquement pour la durée quotidienne)
Dispositifs de contrôle		
Utilisation sans motifs de plusieurs feuilles pour une même journée	1500 € (3000 € si récidive)	Conducteur
Primes au rendement	1500 € (3000 € si récidive)	Employeur
Non-conservation des disques et sorties imprimées durant le temps requis	1500 € (3000 € si récidive)	Employeur
Absence de demande de remplacement de la carte perdue ou volée dans le délai de 7 jours	1500 € (3000 € si récidive)	Conducteur
Mauvaise utilisation du dispositif de commutation	1500 € (3000 € si récidive)	Conducteur
Impossibilité de présenter les informations relatives à la journée en cours ou l'un des 28 jours précédant le contrôle	1500 € (3000 € si récidive)	Employeur
Incapacité de présenter la carte de conducteur	1500 € (3000 € si récidive)	Conducteur (si oublié)
Absence de réparation en cas de panne de l'appareil de contrôle	1500 € (3000 € si récidive)	Employeur
Absence de numéro de carte de conducteur ou de permis de conduire sur la feuille provisoire	1500 € (3000 € si récidive)	Conducteur
DELITS		
Falsification des documents ou données électroniques	1an de prison et 30 000 € d'amende	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Fourniture de faux renseignements	1 an de prison et 30 000 € d'amende	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Absence d'installation de dispositif de contrôle	1 an de prison et 30 000 € d'amende	Employeur
Détérioration ou modification ou emploi irrégulier des dispositifs destinés au contrôle	1 an de prison et 30 000 € d'amende	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Se livrer à un transport routier avec une carte de conducteur non conforme ou n'appartenant pas au conducteur l'utilisant ;	6mois de prison et 3 750 € d'amende	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Se livrer à un transport routier sans carte	6mois de prison et 3 750 € d'amende	Employeur
Refuser de présenter les documents ou les données électroniques, de communiquer les renseignements	6mois de prison et 3 750 € d'amende	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)
Refus de laisser effectuer les contrôles ou investigations prévus par l'ordonnance du 23 décembre 1958, ses décrets d'application ou l'article L. 130-6 du Code de la route	6mois de prison et 3 750 € d'amende	Employeur et/ou conducteur (si fait personnel)

RESUME

Les entreprises du secteur du transport ont de plus en plus de difficultés à pourvoir les postes de conducteurs routiers. La mauvaise image de la profession, les conditions de travail, le vieillissement de la population et la difficulté d'attirer des jeunes sont autant de facteurs avancés pour expliquer ce problème.

Les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise ont évolué tout comme les attentes des entreprises, les performances économiques devenant de plus en plus importantes.

Dans ce contexte, nous nous sommes demandé si les politiques RH dans les entreprises de Transport, tel observé chez GEODIS Euromatic, peuvent-elles, résoudre les difficultés de recrutement en conducteurs routiers.

Ainsi, nous verrons si ces politiques peuvent s'appuyer sur des dispositifs complets pour les aider à surmonter ces problèmes. Nous verrons dans quelles mesures, confrontés aux contraintes économiques et managériales, les politiques RH ne suffisent pas pour les résoudre.

Nous aborderons, également, les freins liés à l'attractivité du métier qui limitent l'efficacité de ces politiques mises en place : les freins inhérents à cette profession et l'évolution de la place accordée au travail.

Enfin, nous observerons si les politiques RH peuvent compter sur des acteurs externes œuvrant en faveur de l'emploi pour les accompagner et les soutenir.

MOTS-CLES

- Politique RH
- Secteur du transport
- Conducteurs routiers
- Recrutement
- GPEC
- Attractivité
- Travail
- Pénibilité
- Flexibilité