

Été 2022

## Récits d'action & enseignements

# TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES : LA QVCT COMME VÉHICULE D'ATTRACTIVITÉ



# Sommaire

Page 3 **Transport routier de marchandises :  
la QVCT comme véhicule d'attractivité**

Page 6 **Trois entreprises à la loupe**

 **Cas 1 : La formation en situation de travail,  
vecteur de l'attractivité**  
TC Transport 59

 **Cas 2 : Ne pas perdre la boussole de l'attractivité**  
Groupe DESERT

 **Cas 3 : Enquête d'actions autour de la qualité  
de vie au travail**  
STEF Transport

Page 15 **Ce que l'on en retient**

 **Décryptage : La QVCT comme enjeu de l'attractivité**

## Légende



Renvoie aux enseignements  
de l'Anact dans la partie  
« Ce que l'on retient »

**Une mobilisation collective pour agir  
sur l'attractivité**



Information factuelle sur l'entreprise  
et contact de l'équipe projet

# Transport routier de marchandises : la QVCT comme véhicule d'attractivité

C'est une réalité bien identifiée dans le secteur du transport routier de marchandises remise en lumière dans le cadre de la mission confiée à l'Inspecteur Général des Affaires Sociales, Philippe Dole, visant la résorption des difficultés de recrutement. Ce secteur, comme d'autres, est marqué par une pénurie de candidat-e-s, des représentations réductrices sur le potentiel des candidats à l'embauche, un turn-over élevé, des postes de travail qui semblent difficilement aménageables pour des salariés présentant des inaptitudes.

La 74<sup>ème</sup> enquête de conjoncture de BPI France, publiée en janvier 2022, montre que la reprise économique s'accompagne de difficultés de recrutement plus ou moins marquées pour 82 % des chefs d'entreprise ayant cherché à recruter en 2021, tous secteurs confondus. Les conditions d'emploi sont le plus souvent mises en avant. Mais qu'en est-il de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) ? Ne constituent-elles pas aussi des leviers pertinents pour une attractivité pérenne des entreprises auprès de tous et toutes, qu'ils ou elles soient candidat.e.s potentiel.le.s et ou salarié.e.s en poste ?

L'attractivité est un défi majeur pour les entreprises qui font face à des difficultés de recrutement. Celles-ci dépendent en partie des territoires sur lesquels les entreprises sont installées : infrastructures, accessibilité du logement, cadre de vie, image, dynamisme socio-économique, offre de loisirs....

Au-delà de ces critères déterminants dont le traitement incombe aux collectivités territoriales, il est deux principaux facteurs sur lesquels les entreprises ont davantage la main : les conditions d'emploi et les conditions de travail.

## De quoi s'agit-il ?

La Fédération Nationale du Transport Routier (FNTR) ne s'y était pas trompée lorsqu'en 2018, elle engage un partenariat avec le Réseau Anact-Aract pour améliorer l'attractivité du secteur en agissant sur la QVCT. Le réseau continue d'investiguer, dans plusieurs secteurs, les enjeux d'attractivité et de QVCT : le transport de marchandises, le BTP, le numérique, le médico-social, l'aide à la personne...

Le point de convergence entre tous ces secteurs est bien celui de la QVCT, levier puissant d'attractivité contribuant en partie à la résolution de difficultés de recrutement, de fidélisation et de maintien en emploi des salariés, nouveaux et déjà en poste. Dans les faits, la baisse d'attractivité est souvent identifiée quand plusieurs difficultés se conjuguent : des postes ne sont pas pourvus, les nouveaux salariés ne restent pas, le turn-over augmente, le recrutement et la gestion administrative prennent trop de temps pour des embauches qui ne durent pas... Dans le secteur du transport routier de marchandises, le manque de ressources en personnel peut avoir des conséquences de type report de charge pour celles et ceux en poste. Cela peut se traduire par un enchaînement des kilomètres et des tournées sans repos suffisant pour les chauffeurs routiers, exposés à des risques routiers accrus, l'émergence ou le renforcement des pratiques addictives pour tenir malgré la fatigue et les douleurs de lombalgie par exemple, ou des chargements hâtifs de camions par les agents de quai, une augmentation des plaintes des clients et l'exaspération des exploitants...

Le contenu de l'activité, la pénibilité du poste, les horaires de travail, des perspectives faibles de parcours professionnels et la rémunération jouent beaucoup sur l'attractivité pour un candidat potentiel. Ils contribuent aussi au quotidien à la qualité de vie au travail des professionnels en poste et à leur fidélisation<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> « Réduire les tensions sur le marché du travail, rapport du CESE, janvier 2022

## Pour quels enjeux ?

Questionner l'attractivité d'un métier ou d'une entreprise sous l'angle du travail, c'est s'intéresser à tout ce qui peut, dans l'organisation du travail, contribuer à faciliter l'intégration des nouveaux embauchés, la fidélisation des salariés en poste, en visant l'amélioration des conditions de travail et le maintien durable en emploi de toutes et tous. Les actions à mener s'inscrivent dans le cadre du dialogue social et dans celui du dialogue professionnel : résoudre des problèmes rencontrés au quotidien dans la réalisation du travail ; mettre en place et maintenir des échanges de qualité au sein et entre les collectifs de travail avec les managers ; prendre en compte des situations de travail dans la conduite des projets techniques, numériques ou organisationnels de l'entreprise comme la reconnaissance des compétences et la construction des parcours professionnels ; prévenir tous les risques professionnels, pour l'ensemble des salariés, tous métiers et profils compris (femmes et hommes, anciennetés, états de santé ...).

Les spécificités du travail dans le secteur du transport routier sont bien connues :

- Les conducteurs restent exposés aux TMS et à la charge physique de l'activité notamment lors des opérations de chargement/déchargement/ bâchage - débâchage... 9 accidents du travail sur 10 ont lieu durant des activités annexes à la conduite. S'y ajoutent les contraintes de livraison en zone urbaine, celles générées par le trafic routier ou les attentes des clients. Plusieurs guides ont été consacrés à cette population (INRS, AFT...). Il subsiste un besoin d'une méthode pratique et outillée des acteurs dans les entreprises pour mieux positionner les démarches sur la prévention primaire et répondre aux attentes de terrain.

- Les exploitants et personnels administratifs assurent un rôle central dans le fonctionnement des entreprises de transport et sur l'évolution des métiers en cours. Cette population est considérée comme plus exposée à des contraintes d'organisation et des contraintes clients facteurs de risques psychosociaux ... Compte tenu de leurs activités respectives, une distinction entre exploitants et personnels administratifs peut être nécessaire.

- Les agents de quai sont aussi soumis à une charge de travail physique, malgré les progrès de la mécanisation (rack de chargement, cobotique...). Des difficultés ont déjà été identifiées sur le picking vocal, le double - triple niveau de stockage ou les systèmes de bascules... Cette population doit être prise en compte plus largement que celle des salariés réalisant uniquement le déchargement - chargement des camions. De fait, il est nécessaire d'y intégrer les préparateurs de commandes.

- Les chefs d'entreprises, encadrants et acteurs RH restent relativement peu touchés par les actions de prévention des risques professionnels, alors que des absences non programmées peuvent amener des difficultés majeures dans leurs entreprises.

La réalité de ces différents métiers est plus riche et complexe que leurs dénominations ne le laissent deviner : ces hommes et ces femmes ne font pas que de la conduite, du chargement/déchargement de camions, de la gestion ou de l'organisation en bureau. Prendre en compte le travail réel, varié, de ces métiers enrichit les leviers, favorise l'attractivité des entreprises via la qualité de vie au travail, l'amélioration des conditions de travail, et produit des résultats positifs sur la performance productive.

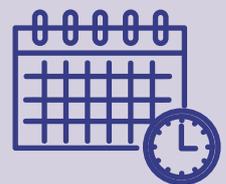
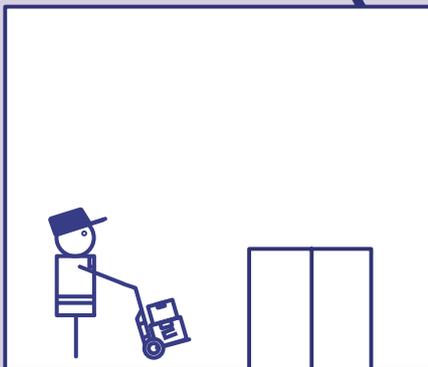
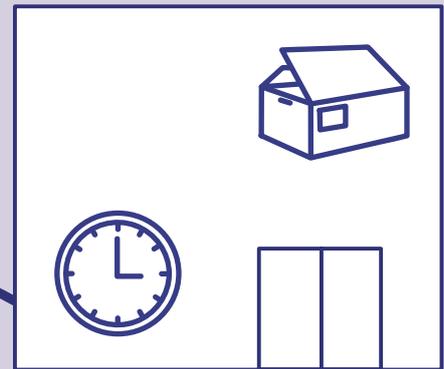
Les trois récits d'action qui suivent témoignent de différents leviers que les entreprises du secteur ont pu mobiliser : de la formation en situation de travail au plus près de la réalité des organisations et du travail à une démarche globale de qualité de vie au travail en passant par une enquête GPS (Gestion des Perspectives sociales)... Ces témoignages montrent combien l'engagement de la direction, le dialogue social et professionnel sont au cœur de démarches réussies pour soutenir l'attractivité par l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail.



**Pour aller plus loin, contactez :**

	Anact - Florence Varandas-Loisil		Anact - Patrick Issartelle
	Département Expérimentations		Département Pilotage des Partenariat et Projets Réseau
	f.varandas-loisil@anact.fr		p.issartelle@anact.fr

# TROIS ENTREPRISES À LA LOUPE





# LA FORMATION EN SITUATION DE TRAVAIL, VECTEUR DE L'ATTRACTIVITÉ

# RECONNAISSANCE

# COMPETENCES

# REFLEXIVITE

## TC TRANSPORT 59

 Région Hauts de France	<b>PME</b> PME
 Transport routier de marchandises dans le secteur automobiles	 110 salariés dont 80 conducteurs

Cette PME, filiale du groupe Transport TC, a déjà travaillé sur la formation interne et l'acquisition de compétences. Dans le cadre d'une action collective conduite par l'Aract des Hauts de France, elle va plus loin avec l'AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) et s'attaque à un axe du métier de transporteur : la gestion des itinéraires.

Créée en 1996, TC 59 s'appuie sur une chaîne de décisions courte à travers un service « exploitation et transports » axé sur le transport de marchandises et de matériaux spécifiques au secteur automobile, la logistique et la maintenance. Face aux difficultés de recrutement et au vieillissement des effectifs, qui nécessitent le renouvellement régulier de la main d'œuvre, l'entreprise a construit et formalisé des processus d'intégration et de formation interne avec des conducteurs expérimentés tuteurs, des processus d'évaluation, d'intégration et de formation sur le tas. Pourtant, elle constate une limite d'efficacité à cette formation et notamment, une difficulté à engager réellement les salariés dans la démarche de manière durable. L'entreprise décide donc d'aller plus loin et s'inscrit dans une action collective que l'Aract Hauts de France met en place avec l'AFTRAL, organisme de formation majeur de la filière, ainsi que l'AFT (acteur de la formation dans le transport), la FNTR (Fédération Nationale du Transport Routier) et l'OPCO MOBILITES. Six entreprises vont ainsi cheminer ensemble pendant plusieurs mois, alternant séances de travail collectives et individuelles pour construire un module de formation complet s'appuyant sur l'AFEST : Action de Formation En Situation de Travail. L'objectif est de rendre l'entreprise attractive, en axant sur la fidélisation des nouvelles recrues notamment via la reconnaissance des compétences.

## Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

TC 59 a choisi de travailler sur le module de gestion des itinéraires car même si les camions sont équipés de GPS spécialisés, le conducteur doit construire son itinéraire en situation en le réajustant en fonction des aléas de la tournée. La rentabilité d'une tournée tient aussi à cette gestion des temps de livraison, en toute sécurité, et à l'éco conduite.

Nicolas Chancel, formateur interne, explique : « nous sommes partis de la gestion d'une tournée du point de vue de l'itinéraire : du moment où il arrive dans l'entreprise, le conducteur prend ses instructions, sa feuille de route, doit ensuite organiser sa tournée en fonction des points de livraison puis organiser son chargement en conséquence. Pour réaliser le référentiel, nous avons donc noté toutes les spécificités possibles et nous avons créé le questionnement réflexif adapté.

 p17

Pour ce faire, nous avons sollicité le technicien de flux, des conducteurs et le dirigeant ».

De l'avis même des conducteurs, ce travail commun permet de mieux appréhender et d'identifier ce qu'ils ont besoin d'apprendre, en lien avec la réalité du travail : « Aujourd'hui, entre chauffeurs, techniciens de flux et formateur, on échange sur les itinéraires, on peut faire des propositions pour améliorer les choses » témoigne l'un d'eux.

Les formateurs de chaque entreprise ont de leur côté partagé et mutualisé leur travail dans les séances de l'action collective et ont réalisé les outils de positionnement et d'évaluation afin de pouvoir individualiser la formation pour chaque apprenant. Tout l'intérêt de la démarche ici est de se décaler de la transmission des procédures standard en co-construisant les compétences.

p16 

p16 

## Une mobilisation collective pour agir sur l'attractivité

En réponse au déficit d'attractivité du métier de conducteur de marchandises, six entreprises ont créé la charte des ambassadeurs de l'emploi, du transport et de logistique. Par cet engagement, ces entreprises, dont TC 59, mènent des actions sur trois axes : la découverte des métiers en ouvrant leurs entreprises, les nouvelles façons de penser les recrutements en rapprochant l'école de l'entreprise, la valorisation et la montée en compétence des salariés. C'est pour mener à bien ce dernier objectif que les six entreprises ont pris contact avec l'Aract Hauts de France. Il s'agit alors d'envisager comment la formation en situation de travail peut être le véhicule de cette montée en compétence, avec des effets bénéfiques sur la reconnaissance et la fidélisation des salariés. TC 59 et les cinq autres entreprises se sont donc mises d'accord sur les six besoins de formation récurrents avec un principe de mutualisation, chaque entreprise se chargeant de l'élaboration d'un référentiel de formation Afest. Pour ce faire, elles ont mobilisé conducteurs, techniciens de flux, formateurs et dirigeants. Il existait déjà des modules de formation interne ou externe sur ces besoins, mais il fallait les contextualiser à la réalité de l'activité de chaque entreprise, chacune présentant des contraintes spécifiques en fonction des matériels, des marchandises transportées, des clients. La formation en situation de travail permet de contextualiser la compétence développée au plus près des situations de travail réelles.

## Avec quels leviers ?

Chez TC 59, deux leviers concourent à travailler l'attractivité notamment la fidélisation et les difficultés de recrutement. Le premier est l'action collective entre pairs du même secteur, partageant les mêmes problématiques dans des contextes différents. Chez TC 59, le dirigeant constate que la dimension collective a permis l'engagement des formateurs dans le changement de posture que suppose l'AFEST. Passer d'une posture de transmission, prescriptive et plutôt descendante à une logique plus horizontale, inductive et centrée sur l'expression de l'apprenant, est un renversement dans la manière de former. L'appui sur la formation en situation de travail permettant d'aborder la compétence en situation est le deuxième levier. C'est la gestion des aléas en situation qui fait la différence pour un conducteur compétent, un « débrouillard » comme le dit le dirigeant. La performance et la rentabilité d'une tournée se joue dans cette gestion. La mise en situation et le débriefing en séance réflexive a ainsi permis de construire des solutions en situation de travail répondant au mieux aux différentes logiques qui s'affrontent dans le travail : économique, qualité, sécurité et santé.

## Pour quels effets ?

Dans cette transformation des pratiques formatives, l'entreprise a développé des compétences au plus près de ses besoins en accentuant la rapidité des apprentissages. Au-delà des formations, des échanges se poursuivent entre conducteurs et formateurs sur la résolution des problèmes que proposent l'activité en constante évolution.

Franck BEHRA, le dirigeant, indique l'intérêt de réfléchir la formation sous l'angle du rendement à moyen terme : « Si on regarde le début, c'est sûr qu'on peut se poser des questions. Mais par contre, on peut regarder la fin en disant « qu'est-ce que ça va m'apporter ? » Je pense que le but principal c'est de justement faire monter ses salariés en compétences. Et si on veut qu'un conducteur sache gérer un itinéraire, si on veut qu'un conducteur sache faire de l'éco conduite, c'est bien qu'il y a enjeu primordial pour l'entreprise ». En d'autres termes, il s'agit d'une réelle stratégie pour l'entreprise, pour garder et former au long court des conducteurs compétents et motivés.

Si les effets positifs en matière de dialogue professionnel et de relations de travail sont notables en interne de l'entreprise, cela intéresse aussi les clients sensibles aux actions menées par l'entreprise. Pour Franck BEHRA, c'est un élément déterminant de positionnement sur le marché et d'attractivité de l'entreprise. Un argument non négligeable dans ce secteur tendu.



Jérémy  
Conducteur nouvel entrant

« J'ai suivi de la formation pure en école et là, ce n'est pas la même chose parce qu'on apprend à se former à la vie de l'entreprise, à un métier qu'on ne peut pas découvrir complètement en centre de formation »



Franck Behra  
Dirigeant

« Cet apport a fait évoluer la vision que les formateurs pouvaient avoir des apprenants. Ceux-ci ne sont plus perçus comme de simples récepteurs mais envisagés plutôt comme participants à la construction du savoir (...) ».



Pour aller plus loin,  
contactez :

 Aract Hauts de France	<b>PME</b> TC 59
 Dominique Dilly	 Franck Behra Dirigeant
 d.dilly@anact.fr	 df.behra@tc-transports.fr

CAS  
#2

# NE PAS PERDRE LA BOUSSOLE DE L'ATTRACTIVITÉ

# FIDELISATION

# MOTIVATION

# RECRUTEMENT

## GRUPE DESERT

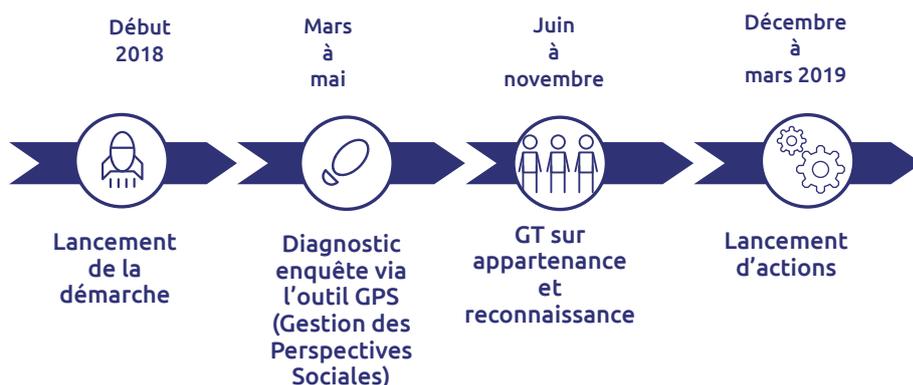
 Bretagne	 Groupe
 Transports routier de marchandises de produits pulvérulents en citerne	 470 salariés dont 390 conducteurs

Confrontée à des difficultés d'attractivité et de fidélisation de ses conducteurs, comme bon nombre des entreprises de transports, cette entreprise familiale bretonne s'engage dans une démarche sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Elle initie dès 2018 une série d'actions visant notamment à améliorer les relations conducteurs-exploitants et la reconnaissance des compétences. Malgré un contexte sanitaire et conjoncturel de 2020 à 2022 ayant particulièrement fragilisé le secteur, elle a su tirer son épingle du jeu.

Basée en Ille-et-Vilaine, le groupe Désert est une entreprise familiale créée par l'arrière-grand-père de Sylvain Désert, son PDG actuel. Avec 470 collaborateurs dont 390 conducteurs et 300 véhicules, le groupe est spécialisé dans le transport de produits pulvérulents véhiculés en citerne-silos en vrac ou en produits conditionnés, pour l'alimentation humaine et animale, la construction, l'industrie. En 2018, la direction constate un certain nombre de démissions de conducteurs, favorisées par un marché de l'emploi déséquilibré et un préavis conventionnel très court (1 semaine).

Ces démissions perturbent fortement l'organisation des tournées et induisent également beaucoup de temps en recrutement et intégration dans un contexte de croissance de l'activité. La direction fait l'hypothèse que l'attractivité n'est pas qu'une question de rémunération. Elle engage une démarche impliquant l'ensemble des catégories du personnel de l'entreprise avec deux objectifs de progrès identifiés comme des facteurs d'attractivité : développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et agir pour la reconnaissance et la motivation.

## Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

Trois phases ont jalonné l'accompagnement proposé par l'Aract Bretagne : la mise en place d'un comité de pilotage paritaire (Copil) de la démarche ; la réalisation de l'enquête-diagnostic pour évaluer la satisfaction au travail ; l'animation d'espaces de discussion sur les chantiers prioritaires issus de l'analyse des résultats par le comité de pilotage. Pour la phase diagnostic, l'Aract a tout d'abord conduit une série d'enquêtes via l'outil GPS (Gestion des Perspectives Sociales) du réseau Anact-Aract, un questionnaire d'évaluation de la satisfaction des salariés au travail dans une démarche participative visant à identifier les actions à mener. Le Copil a sur cette base orienté la démarche et a défini un plan d'actions sur deux chantiers principaux.

 p17

- « Développer entre exploitants et conducteurs des relations constructives et efficaces » : prévenance des retours du samedi, clarification de la notion d'horaire impératif et adaptation du logiciel informatique embarquée,

transmission d'un planning détaillé du lendemain avant 16h...

- « Améliorer l'évolution des compétences, leur suivi et leur reconnaissance » : nouveau processus d'entretiens professionnels et d'élaboration du plan de formation, définition et reconnaissance de la fonction de tuteur, mise en place de réunions de services avec animation tournante...

Parmi ces actions, la définition et la reconnaissance de la fonction de tuteur sont aujourd'hui abouties et durables dans le temps, reconnues par des attestations de l'entreprise et par une formation interne pour les conducteurs volontaires sur la base d'une proposition des exploitants. Cette fonction est indiquée sur le bulletin de paie et une prime est attribuée par mission de tutorat réalisée. Les autres actions mises en œuvre sont progressivement entrées dans le fonctionnement pérenne de l'entreprise.

p17



## Une mobilisation collective pour agir sur l'attractivité

Pour le représentant du personnel, la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) était en début de démarche quelque chose de vague, une question qui n'était pas abordé directement et collectivement : « On a toujours travaillé comme on a été habitué à le faire, pour gagner sa vie, sans se poser vraiment de questions sur la QVCT. Cependant, il y a toujours eu des arrangements en fonction de la situation de l'un ou l'autre et des possibilités. Ils peuvent apparaître comme des détails mais ils sont importants pour les conducteurs concernés. »

Dès octobre 2017, un séminaire du comité de direction élargi à l'encadrement est organisé sur le thème de l'attractivité s'appuyant sur la QVCT. Ce séminaire a permis de préciser les attentes concernant un appui externe par l'Aract Bretagne pour aider l'entreprise à engager une démarche QVCT visant à la rendre plus attractive : permettre une démarche concertée avec l'ensemble des catégories du personnel ; animer des groupes de travail en s'appuyant sur une enquête préalable de satisfaction.

## Avec quels leviers ?

Avec 73 % de retours sur le questionnaire, le score de participation est satisfaisant malgré la dispersion des salariés. Le premier des leviers a été la communication interne qui a été importante à toutes les phases de la démarche : lettre annuelle du dirigeant pointant la démarche QVCT comme un projet stratégique, lettres mensuelles d'informations faisant le point sur les avancées, réunions de services avec des points réguliers sur la mise en œuvre des actions... L'appui du dirigeant du Groupe Désert a été un autre levier important, notamment lorsque le soufflet semblait retomber. Il a réaffirmé au sein du comité de direction (Codir) et du comité social et économique (CSE) qu'il s'agissait d'un vrai choix stratégique et d'un véritable projet d'entreprise pour l'ensemble des services. Enfin, les représentants des salariés au Copil et les participants aux groupes de travail ont aussi été d'excellents relais pour défendre l'utilité de la démarche auprès de leurs collègues.



Un représentant du personnel

« La qualité de vie et des conditions de travail, c'est se sentir bien dans son travail : savoir-faire et avoir le temps de bien faire son travail, avec un matériel adapté et un responsable sur qui compter »

## Pour quels effets ?

« La démarche a contribué à faire partager à tous les niveaux de l'entreprise que la parole de chacun vaut quelque chose et qu'il faut des réponses claires via des engagements de principe sur la qualité, la sécurité et les entretiens. La confiance et l'attachement des salariés envers l'entreprise se joue principalement là-dessus », souligne Gérald HOUZÉ Directeur des Ressources Humaines. De son côté, le représentant du personnel souligne que tous les salariés sont au courant de la démarche QVCT et constatent que l'intention d'améliorer des points identifiés depuis longtemps comme problématiques est bien réelle. En matière de performance, plusieurs actions issues de la démarche ont eu des impacts notables. L'amélioration du logiciel de transfert de données entre l'exploitation et les conducteurs permet une meilleure qualité de service tout en réduisant les tensions. Le dispositif d'intégration revu a aussi joué sur la qualité de service, la productivité et la réduction des sinistres. La circulation plus efficace des informations (via des processus mieux définis, sur les demandes ou besoins de formation et d'évolution d'activité, et les remontées de problèmes rencontrés dans le travail) se fait ressentir en termes de qualité des prestations, de professionnalisme et de réactivité. La démarche a enfin contribué à un esprit plus collaboratif entre services et à redorer le blason des réunions collectives, mettant en valeur des pratiques utiles à diffuser (telles que les réunions de services régulières avec animation tournante). « L'esprit de chapelle est moins fort et les échanges en CSE sont plus riches », constate le représentant du personnel.



Directeur des Ressources Humaines

« La démarche a contribué à faire partager à tous les niveaux de l'entreprise que la parole de chacun vaut quelque chose »  
 « La politique de la porte ouverte fait partie de notre ADN : on n'attend pas les réunions pour parler »



**Pour aller plus loin,  
contactez :**

 Aract Bretagne	 Groupe DESERT
 Alain Chevance	 Gérald Houze, DRH
 a.chevance@anact.fr	 ghouze@groupe-desert.com

CAS  
#3

## ENQUÊTE D' ACTIONS AUTOUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

# DIAGNOSTIC QVT

# PARTICIPATION

# DIALOGUE

### STEF TRANSPORT

 Région Pays de Loire	 Société Anonyme
 Transport et logistique du froid	 350 salariés

Comprendre la réalité du travail et ses conditions d'exercice est un défi majeur à l'heure où les difficultés d'attractivité et de fidélisation touchent le secteur. Pour cette filiale sarthoise d'un grand groupe européen de transport et logistique du froid, établir un plan d'actions via une démarche participative était un préalable essentiel.

Leader européen de la logistique sous température dirigée, STEF Transport rencontre, comme l'ensemble du secteur transport logistique, des problématiques de conditions de travail (turn-over important, difficultés de recrutement, et taux de sinistralité élevé) et de fidélisation. Depuis plus d'un siècle, le groupe opère au cœur de la chaîne logistique des produits alimentaires. En 2020, il compte 19 000 salariés, 246 plateformes et entrepôts et plus de 2 000 camions et remorques frigorifiques, et il propose à l'ensemble de ses filiales françaises « Transport » de déployer une démarche baromètre social portée par le réseau

Anact-Aract. L'objectif était d'identifier les pratiques existantes en matière de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et les besoins communs et spécifiques des salariés, en fonction de leurs métiers, de la réalité du travail et de ses conditions d'exercice. Sur le site du Mans (Sarthe), le directeur nouvellement arrivé a souhaité engager cette enquête dès mars 2020 pour recueillir les informations auprès des 350 salariés, comme une « prise de température » préalable à la mise en œuvre d'actions concrètes.

### Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

A la suite du partage des résultats du baromètre, ce sont quatre thématiques principales d'amélioration qui se sont dégagées : les possibilités d'évolutions professionnelles, la prise en compte de l'avis des salariés, la qualité des relations de travail et la reconnaissance de la qualité du travail. Appuyé par l'Aract, le comité de pilotage a décidé d'une série d'actions sur chacun des axes. En matière de perspectives d'évolutions professionnelles, un retour aux managers a été systématisé sur les souhaits d'évolution et de formation des équipes évoqués dans les entretiens professionnels. En matière de prise en compte des demandes des salariés, l'entreprise a notamment mis en place un « point baromètre » et une présence du service RH auprès des salariés : 8 permanences adaptées aux horaires de chacun ont été organisées afin d'apporter des informations sur la digitalisation.



p17

Concernant la qualité des relations de travail, l'entreprise a instauré un rituel d'échanges avec des membres du comité de direction (Codir). Des travaux du plateau de production ont également été lancés, favorisant les échanges entre exploitants et conducteurs.

S'agissant de la reconnaissance de la qualité du travail, l'entreprise a mis en avant l'expertise des référents intégration (formation, équipement, gratification) et une revalorisation des statuts a été engagée. Sur le volet de l'organisation du travail, un groupe de travail sur le « chaînage » (enchaînement) des tournées (rythme, planning et cadencement) a été mis en place, pour mieux aligner le système de planification au rythme de vie et réduire au maximum les temps d'attente.

p16



## Une mobilisation collective pour agir sur l'attractivité

C'est une démarche résolument participative que l'Aract a déployée pour recueillir le point de vue des salariés et trouver des pistes d'amélioration sur la qualité de vie et des conditions de travail au travail et le climat social. Pour ce faire, elle a eu recours à l'outil GPS (« Gestion des Perspectives Sociales ») du réseau Anact-Aract, un questionnaire d'évaluation de la satisfaction des salariés au travail. L'objectif de cette démarche était de connaître les attentes des salariés, d'engager un échange constructif entre les salariés et la direction pour déterminer des actions tenant compte de leurs préoccupations réelles. Un comité paritaire de 12 personnes, représentatif des différents métiers et catégories, a été mis en place pour piloter la démarche, étudier les résultats et décider des actions. Le questionnaire a été administré en version numérique et de façon anonyme aux 350 salariés de l'entreprise, pour une durée de quatre semaines entre septembre et octobre 2020. L'Aract a, par la suite, réceptionné 177 questionnaires avec un taux de retour d'environ 50%. L'analyse menée par l'Aract a été à la fois globale mais aussi affinée selon les résultats significatifs par populations (âge, sexe, emploi occupé, horaires de travail) afin de viser l'amélioration de l'organisation du travail. Les résultats synthétisés ont été présentés au comité de pilotage : en novembre 2020 pour débattre et déterminer les thématiques de travail prioritaires ; puis en décembre 2020 pour se concerter sur les actions concrètes à mettre en œuvre. Une restitution de l'enquête a été réalisée en janvier 2021 à l'ensemble du personnel.

## Avec quels leviers ?

L'entreprise a misé sur les éléments de satisfaction exprimés dans l'enquête comme autant de facteurs d'attractivité et de points d'appui pour favoriser la mise en œuvre des actions futures : parmi eux, une confiance en l'avenir de l'entreprise, le sentiment de réaliser un travail de qualité, la clarté de la mission à réaliser, des relations avec la clientèle aisée et une perception de bonne santé de l'entreprise. Ce GPS a été vécu comme « une opportunité de dialogue, d'ouverture, de dépasser le ressenti individuel pour aller vers des actions collectives et mieux travailler ensemble », note un participant au dernier comité de pilotage. Les membres ont aussi apprécié « l'efficacité de la démarche », « débouchant sur des actions concrètes pour améliorer le quotidien ». Pour le directeur du site, « le GPS a permis un éclairage objectif, de balayer les idées préconçues, de créer les conditions pour un dialogue constructif, et pour les salariés de se sentir écoutés dans un autre format ».



Membre du comité de pilotage

« Du dialogue, de l'efficacité, de l'ouverture, des actions concrètes pour améliorer le quotidien et dépasser le ressenti individuel pour aller vers des actions collectives et mieux travailler ensemble », concluent les participants au dernier comité de pilotage du GPS.



Directeur du site

« Le GPS a permis un éclairage objectif, de balayer les idées préconçues, de créer les conditions pour un dialogue constructif, et pour les salariés de se sentir écoutés dans un autre format »

## Pour quels effets ?

Les travaux du groupe de travail sur le chaînage ont permis de s'entendre sur une plage horaire acceptable, de travailler en concertation pour supprimer les « irritants » et de réduire certains temps d'attente à 1h/1h30 (contre parfois 4 heures auparavant), ce qui a eu pour effet de réduire l'absentéisme et de faciliter les recrutements. Par ailleurs, les mobilités internes ont été privilégiées et des « tables conducteurs » ont permis des échanges sur des sujets problématiques (besoins matériels, aléas clients, réalisation du travail). Les travaux du plateau ont, eux, permis de retravailler l'ergonomie et la disposition des locaux, favorisant les échanges entre collègues notamment par la zone contact en « face à face » entre conducteurs et exploitants, et l'installation de salles de brief isolées. Que ce soit pour la réorganisation des briefs/débriefs ou des locaux, l'entreprise a mis en œuvre ces changements en travaillant de manière expérimentale sur une mise en situation réelle pour répondre aux attentes fortes des personnels « métier » avant de les déployer à plus grande échelle. La sécurité au travail a, elle, été abordée de manière ludique via l'organisation de « Safety Days » et la baisse conséquente du taux d'accident du travail a été soulignée par un temps de convivialité. Des sessions « Vis mon travail » ont permis aux participants volontaires de s'immerger dans l'activité d'un collègue conducteur le temps d'une journée, développant ainsi le dialogue, le partage d'expériences et rapprochant les métiers. Bien que les évolutions soient encore récentes, l'entreprise fait globalement état d'un climat plus détendu, d'une amélioration de l'intégration des nouvelles recrues et d'un turn-over moindre chez les conducteurs, même si des besoins en recrutement sur ces postes et ceux des agents de quai subsistent.



**Pour aller plus loin, contactez :**

 Aract Pays de la Loire	<b>SA</b> STEF Le Mans
 Sidonie Kiehl	 Hervé Marnat Dirigeant du site
 s.kiehl@anact.fr	 herve.marnat@stef.fr

## CE QUE L'ON EN RETIENT



# Décryptage : La QVCT comme enjeu de l'attractivité



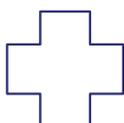
## Enjeux d'emploi et enjeux du travail : les alliés de l'attractivité

L'attractivité des entreprises se joue sur différents registres qu'il faut articuler au niveau de l'entreprise, en lien avec les questions d'organisation et de travail. Il existe des formes d'actions impulsées dans les territoires, branches et entreprises. Aux niveaux macro et territorial, des moyens sont mobilisés pour développer les compétences des personnes, élaborer une offre de formation plus en phase avec les besoins des entreprises locales, faire de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) territoriale ou agir sur l'attractivité des bassins d'emploi. Les branches professionnelles réalisent des études prospectives, développent des parcours de qualification et cherchent à mieux valoriser leurs métiers. A leur niveau, les entreprises renouvèlent leur stratégie de communication en affichant leurs valeurs et particularités. Ces registres nécessitent d'être complétés d'une approche organisationnelle, au plus près des activités de travail.



## Articuler gestion des ressources humaines et prise en compte du travail

Pour les secteurs d'activité ou les métiers en tension, l'attractivité, c'est d'abord un contraire : celui des difficultés de recrutement. Les employeurs mettent classiquement en avant « la pénurie de candidats » ou des « profils inadéquats » avec « déficit de compétences », « manque de qualifications requises ». Cela fait écran au fonctionnement et à la réalité des situations de travail. Il est nécessaire d'approfondir le sujet en distinguant : l'intégration ou comment faciliter la prise de poste des nouveaux embauchés et les aider à prendre leurs repères dans l'entreprise ; la fidélisation ou comment garder les salariés expérimentés ; le maintien en emploi ou comment faciliter le travail jusqu'au départ à la retraite. Ces trois questions invitent à faire le lien avec les conditions de travail.



## Parler du travail réel

Au-delà du travail prévu, le quotidien, c'est gérer des aléas, faire avec la diversité des situations rencontrées dans l'entreprise comme à l'extérieur : chez les clients, les fournisseurs, sur la route. La prise en compte des remontées du terrain constitue une attente fondamentale en matière d'amélioration des conditions de travail et participe à construire le sens au travail et des conditions en faveur de la santé et de la sécurité au travail : rechercher des solutions aux problèmes concrets rencontrés par les salariés, prendre le temps de résoudre dysfonctionnements et « irritants », écouter leurs retours sur la charge de travail, l'organisation des tournées, les relations avec des interlocuteurs internes ou externes, solliciter leurs idées dans le cadre de projets de changement...

Réserver des temps collectifs dédiés et réguliers permet d'échanger et de traiter en profondeur les préoccupations dans le travail pour tous les métiers, sédentaires et routiers.



## QVCT, quels leviers pour faciliter la réalisation du travail ?

Les TPE-PME peuvent agir sur le contenu et l'organisation du travail et donner aux salariés les moyens de travailler en confiance tout en préservant leur santé. Voici quelques pistes : les zones de travail, les camions et équipements sont-ils adaptés aux objectifs de travail et aux profils des salariés ? Les effectifs sont-ils suffisants, avec les compétences nécessaires ? Les bonnes informations parviennent-elles au bon moment pour les bons interlocuteurs ? Les horaires de travail facilitent-ils un travail fluide et efficace dans et hors de l'entreprise (clients, fournisseurs) ? Les relations en interne comme en externe participent-elles à l'entraide et la bonne réalisation du travail ? Les salariés peuvent-ils développer de nouvelles compétences et évoluer vers d'autres postes/missions ? Y a-t-il une attention sur l'articulation des temps au travail et hors travail pour les femmes et les hommes ?



### Repérer et traiter les problèmes rencontrés dans le travail

Une démarche paritaire et participative associant élus et salariés, avec une attention particulière sur l'information et la communication permet de repérer et de traiter les problèmes rencontrés dans le travail. Plusieurs phases ressortent : l'identification des problèmes et la réalisation d'un état-des-lieux intégrant les retours des salariés à partir de différentes modalités de recueil de données (entretiens qualitatifs, enquête de type GPS – Gestion des Perspectives Sociales), le choix d'actions prioritaires associant chaque métier avec un sujet spécifique ou partagé, la mise en œuvre et l'évaluation des actions prioritaires. Il est intéressant de croiser les retours des différents métiers - conducteurs, exploitants, personnel administratif, agents de quai, dirigeants et acteurs RH - dès l'état-des-lieux pour comprendre les sujets tels qu'ils se posent spécifiquement dans l'entreprise et rechercher des solutions au plus près des réalités du travail.



### Fidéliser et reconnaître grâce aux parcours professionnels

La fidélisation des salariés dépend aussi des parcours professionnels possibles dans un métier ou dans l'entreprise. Outre les augmentations éventuelles de salaire, la reconnaissance des compétences et des expertises peut passer par la délégation de missions particulières telles que le tutorat ou la formation de nouveaux collègues, le « suivi qualité » intégré dans une équipe, le relais d'information entre différents métiers... C'est loin d'être anodin : assurer de telles missions exige souvent une connaissance fine des spécificités de l'entreprise (voire de son environnement), du métier tel que pratiqué en son sein. Par ailleurs, identifier des activités moins exposées aux contraintes et facteurs de risques professionnels dans le poste de travail habituel contribue à faciliter le maintien en emploi tout au long de la vie active, notamment pour les salariés présentant des inaptitudes ou des restrictions médicales.



### Réflexivité : une nouvelle façon de former et d'apprendre

Comment aider un nouvel embauché à faire le lien entre ce qu'il sait et a précédemment pratiqué et les attendus spécifiques dans son nouvel emploi ? Les actions de formation en situation de travail (AFEST) alternent mises en pratique/apports/debriefings. Cette modalité est adaptée quels que soient les profils et les métiers. Cela répond particulièrement bien aux personnes qui ont besoin de passer par du concret. Elle permet le retour réflexif du salarié en lien avec son formateur qui peut, lui aussi, faire évoluer sa pratique en s'appuyant sur cette manière de (re)penser l'activité de travail au quotidien. C'est un renversement de logique dans les façons de transmettre et d'apprendre. La formation n'est plus descendante et prescriptive. En mettant l'apprenant au centre du dialogue professionnel qui s'instaure sur les situations de travail, elle permet de développer une vision globale et une mise en sens de l'activité.



### Articuler dialogue social et dialogue professionnel

Le dialogue social vise à articuler les sujets de compétences et de santé au travail avec les enjeux stratégiques de l'entreprise. Ainsi direction et représentants du personnel en CSE (à partir de 11 salariés) peuvent débattre des effets des orientations stratégiques sur les personnels, sur l'organisation et les conditions de travail. La qualité du dialogue social est liée en partie à des formes de dialogues plus opérationnels, formels ou informels, entre managers et salariés et entre les salariés eux-mêmes. Il y est souvent question des difficultés rencontrées dans le travail et des façons de les résoudre. Directement en prise avec ces réalités, ces dialogues professionnels alimentent autant la direction que les élus. Cela renforce la capacité de tous les acteurs à repérer et traiter les questions d'organisation et de conditions de travail au cœur de la QVCT et, ce faisant, l'attractivité des entreprises.

## Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 280 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

### Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents

### L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projets d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette 11<sup>ème</sup> publication poursuit la collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'ANACT. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances). Ont participé à ce numéro : Florence Varanda-Loisil (ANACT, département Expérimentation), Dominique Dilly (Aract Hauts de France), Alain Chevance (Aract Bretagne) et Sidonie Khiel (Aract Pays de la Loire). Coordination et rédaction : Béatrice Sarazin et Jean Baptiste Viallet (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances). Mise en page : Corinne Berry-Billant. Relecture et correction : Farida Yahiaoui (ANACT, département Expérimentations).