

■ LOÏC GUILLAUME, CONSULTANT EN RH TRANSPORT

# « LA CHARGE MENTALE EST DEVENUE OBJET DE PÉNIBILITÉ »

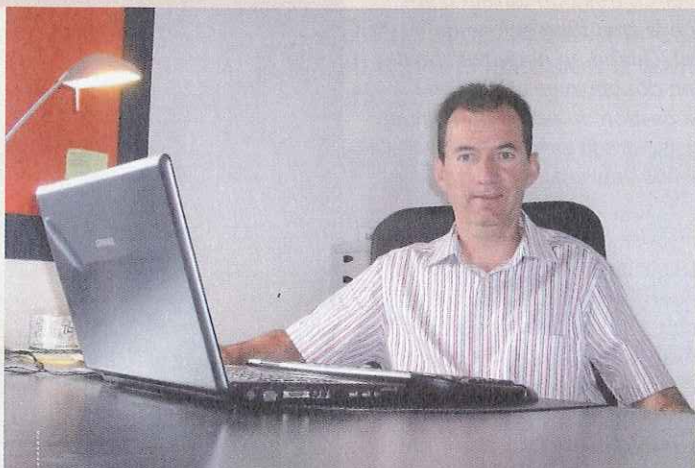
Ancien DRH du groupe Girard (85) aujourd'hui consultant, Loïc Guillaume a consacré une étude aux effets des nouveaux modes d'organisation des entreprises du TRM sur la santé au travail des conducteurs routiers. Édifiant.

« L'Officiel des Transporteurs : Vous avez réalisé une étude sur les risques psychosociaux auprès de conducteurs routiers\*. Pourquoi ?

**LOÏC GUILLAUME :** Elle fait suite à la mise en place, début 2007, d'un pôle RH au sein de l'Union des transporteurs des Pays de la Loire (FNTR). Pendant deux ans, j'ai accompagné les entreprises dans leurs démarches d'intégration des nouveaux venus et leur fidélisation. Pourquoi certaines entreprises sont-elles confrontées à tant de turn-over ? Alors que je m'interrogeais sur la manière de poursuivre ce travail, des cas de suicide sont intervenus chez Norbert Dentressangle. Un début de réponse à ma question...

« Des typologies d'entreprises et de salariés apparaissent-elles plus menacées que d'autres ?

**L. G. :** Si le transport routier fait partie des secteurs dits sensibles au titre de ces risques, les troubles sont surtout perceptibles dans les groupes — c'est le cas de Girard aujourd'hui — où les salariés n'ont aucune visibilité sur les projets et sur l'avenir. Ou dans ceux où l'organisation et les conditions de travail ont été modifiées sans que ne soit menée une politique de conduite du changement. La messagerie est touchée par la forte accélération des rythmes de



« Les conducteurs subissent le contrecoup d'une réduction du temps de travail imposée au pas de charge sans laisser l'opportunité de trouver les adaptations nécessaires », souligne Loïc Guillaume.

travail. A contrario, les risques s'avèrent moindres dans les PME qui prennent un engagement et le portent par des moyens internes. Et qui, surtout, cultivent la proximité avec leurs salariés.

« Quels facteurs participent à l'émergence de troubles psychosociaux dans les entreprises ?

**L. G. :** L'usure « organisationnelle » en premier lieu. Les nouvelles organisations créent des incertitudes, telles une répartition imprévisible de la charge de travail. Elles se traduisent par une plus ou moins grande intensification du rythme de travail. Les conducteurs subissent le contrecoup d'une réduction du temps de travail imposée au pas de charge sans laisser l'opportunité de trouver les adaptations nécessaires. Entre les intentions de départ du Contrat de progrès et la réalité, il y a un fossé. Sans parler de l'introduction de l'informatique embarquée, bien souvent sans information ou concertation préalable. Rien n'est fait pour laisser la place à quelques arrangements à la marge entre direction, exploitation et salariés en matière d'affectation des conducteurs, de

rythme... La rupture du lien entre le conducteur et le véhicule a également joué un rôle. L'affectation a peut-être été perçue comme un non-sens économique, mais elle garantissait au final une bonne productivité. Par ailleurs, les activités excessivement encadrées aboutissent à une perte du pouvoir d'agir. Même s'il existe encore des entreprises où subsiste une certaine latitude décisionnelle. Pour des raisons de recherche de productivité, elles sont de moins en moins nombreuses et ce, sans possibilité de retour en arrière.

« Ce qui vous a le plus surpris ?

**L. G. :** Les tensions entre les conducteurs et les exploitants, celles dans les rapports avec les clients, je m'y attendais. Mais mes interlocuteurs ont beaucoup évoqué la déstructuration de la solidarité entre conducteurs. Je ne pensais pas que l'on en était rendu à ce point. La famille a éclaté. Ce soutien disparu, les individus disent assister impuissants à la montée du mal être de l'autre. Un malaise vu comme une faiblesse. D'où un déni de réalité à l'égard de ces conduc-

teurs que l'on veut voir comme des gros costauds durs au mal. Résultat : ceux qui sont en souffrance font tout pour le cacher. Jusqu'au jour où ils craquent. J'en ai connu des cas de conducteurs victimes de ruptures d'anévrisme le dimanche...

« Comment percevez-vous la pénibilité au travers des échanges avec les conducteurs ?

**L. G. :** La pénibilité physique se réduit fortement. En revanche, la charge mentale est devenue objet de pénibilité. Le métier fait en effet appel à une variété de coûts d'ordre cognitif — attention, mémorisation, complexité — et psychique : la crainte d'oublier quelque chose, la peur... Certaines tâches sont redoutées. C'est le cas, par exemple, de l'encaissement de contre-remboursements avec des montants de plus en plus élevés. La peur se conjugue alors avec le manque de reconnaissance.

« Que faire pour prévenir ces risques ?

**L. G. :** Selon moi, la seule vraie démarche de prévention consiste à parler du travail et de la santé au travail. Ce qui signifie moderniser le dialogue social pour rechercher ensemble des outils de régulation face aux tensions. Je pense également utile de sensibiliser les membres des CHSCT et les exploitants. Afin qu'ils puissent, pour les uns, détecter les signes de mal-être des salariés ; pour les autres, gérer leur propre niveau de stress. Une prise de conscience s'impose de toute évidence. ●

Propos recueillis par ANNE MADJARIAN

\* Étude réalisée sur la base d'entretiens menés avec 5 conducteurs (entreprises de 90 à 850 salariés) et d'un questionnaire adressé à 110 conducteurs (4 entreprises dont deux « régionales » et deux groupes de dimension européenne).