

2024 |

# Vers des organisations apprenantes dans le transport et la logistique ?

2024



## Avant-propos

À la suite de l'étude intitulée « À quoi aspirent les salariés des entreprises du transport et de la logistique ? » menée par l'AFT en 2022 dans le cadre de la démarche portant Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC), il a été montré que les salariés de la branche ont de fortes aspirations en termes de conciliation des temps de vie (professionnelle et privée), d'organisation du travail et de modes de management. La prise en compte de ces dimensions organisationnelles et managériales est indéniablement un **levier d'attractivité** des métiers de la branche et de **fidélisation des salariés** dans les entreprises, en particulier pour les plus jeunes d'entre eux.

Dans le prolongement de ces travaux, l'enjeu désormais est de faire avancer le sujet des **organisations du travail** dans les entreprises de transport et logistique, en **illustrant la mise en œuvre concrète**, dans des entreprises de ce secteur, d'organisations du travail qui conjuguent **aspirations des salariés, amélioration des conditions de travail, et performance économique**.

Bien que les entreprises du transport et de la logistique se soient pleinement emparées de la question de la qualité de vie au travail, il apparaît que la question de l'organisation du travail reste parfois sous-estimée, notamment du fait que les transformations en matière d'organisation du travail apparaissent encore comme difficiles à mettre en place compte tenu des contraintes spécifiques liées à l'activité des entreprises (gestion des plannings, amplitudes horaires, rythmes de travail, culture managériale...).

Dans ce cadre, l'AFT a répondu à un appel à projets de l'ANACT, co-financé par le FACT logistique, qui vise à agir sur les conditions de travail dans le secteur. L'AFT a ainsi conduit au premier semestre 2023 une enquête quantitative portant sur les **transformations en matière d'organisation du travail** auprès d'employeurs d'entreprises du secteur.

Cette note propose un retour sur les principaux résultats de l'enquête.

01.

## Une enquête pour apprécier les pratiques organisationnelles et managériales apprenantes dans le Transport et la Logistique

L'enquête avait pour but d'apprécier à grande échelle d'une part le degré de maturité des organisations du travail dans le secteur, à travers la description des pratiques organisationnelles et managériales, et d'autre part le degré de diffusion des pratiques organisationnelles et managériales inspirées du modèle de type apprenant, en lien avec les projets et la stratégie des entreprises.

Peter Senge (1990) définit les **organisations apprenantes** comme un lieu où « les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble ».

Dans son ouvrage *La cinquième discipline*, Peter Senge, explique que l'apprenance est le fait de **capitaliser sur les expériences de chacun, d'apprendre à partir du partage** de celles-ci, **d'anticiper les transformations futures**, afin d'accroître la réactivité et le potentiel créatif des hommes et des organisations (Senge, 2015).

Une organisation apprenante développe sans cesse sa **capacité à coconstruire** son avenir avec ses membres. Développer une culture de l'apprentissage implique de développer une organisation qui promeut la **collaboration, le partage, la remise en question, la flexibilité et l'autonomie**. Une entreprise apprenante est non seulement capable de créer, développer et transférer du savoir, mais aussi et surtout de modifier ses comportements, ses process et son organisation pour **s'adapter en conséquence**.

Plusieurs travaux de modélisations de l'entreprise apprenante ont été proposés et ont identifié sept dimensions de l'entreprise apprenante : l'apprentissage en continu, le dialogue et le questionnement, le travail en équipe,

l'acquisition et le partage de connaissances, la vision commune partagée, l'ouverture sur l'environnement et le leadership stratégique pour l'apprentissage.

D'après l'étude publiée par France Stratégie en avril 2020, « *Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France* », basée sur l'exploitation de l'enquête européenne EWCS (European Working Conditions Survey), les organisations du travail dites « apprenantes », ou « capacitantes », offrent de **meilleures opportunités à la fois pour les entreprises et les salariés**. Les résultats montrent que, quels que soient le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et la structure des qualifications, les organisations apprenantes **améliorent la qualité du travail et de l'emploi, la compétitivité des entreprises et la diffusion des innovations**. Ainsi, les salariés qui évoluent dans une organisation apprenante ont davantage de chances d'occuper un emploi stable, d'avoir accès à la formation continue, de développer leurs compétences en continu sur leur lieu de travail et d'apprendre des choses nouvelles, de bénéficier de meilleures conditions de travail, d'une plus grande reconnaissance de leur travail et d'une meilleure qualité du management.

L'approche managériale associée à ce mode d'organisation peut aussi participer à rendre le marché du travail plus **inclusif** et le travail plus **épanouissant**, enjeux rendus prégnants dans un contexte de difficulté d'attractivité et de fidélisation des salariés.

Toutes ces raisons plaident pour une réponse globale en faveur d'organisations du travail qui permettent le développement collectif des compétences et aux salariés d'« apprendre en travaillant ».



### Méthodologie et échantillon

Le questionnaire d'enquête, composé de 14 questions, construit par l'AFT en lien avec l'ANACT et les partenaires sociaux de la branche des transports routiers et activités auxiliaires, abordait les thématiques des conditions et organisation du travail. Ce questionnaire a été adossé à l'enquête annuelle Tableau de Bord emploi menée par l'AFT, qui permet notamment d'alimenter les travaux de l'Observatoire Prospectif du Transport et de la Logistique (OPTL).

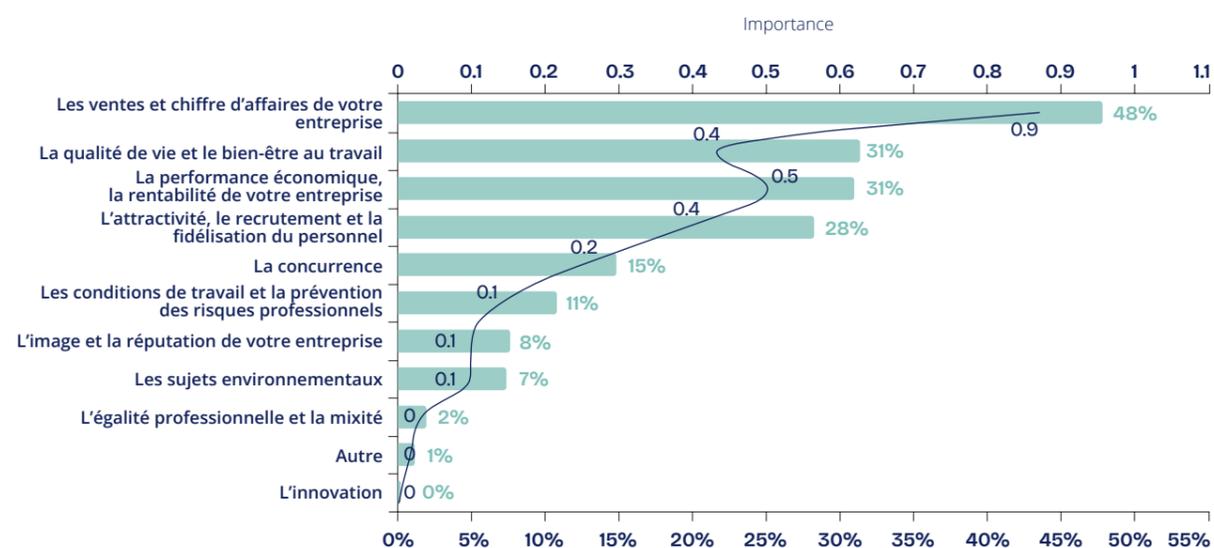
L'enquête en ligne a permis de recueillir les réponses de 1 944 entreprises du secteur de transport de marchandises, réparties sur tout le territoire national. Parmi ces entreprises, plus de sept entreprises sur dix exercent principalement une activité de transport routier de marchandises au sens strict (71%), 15% ont une activité d'auxiliaire de transport, 5% ont une activité de déménagement, autant une activité de location et 4% sont des prestataires logistiques.

La plupart de ces entreprises sont des TPE – PME, puisque 42% déclarent avoir entre 1 et 9 salariés et 38% entre 10 et 49 salariés au 31 décembre 2022.

## 02.

### De l'importance des sujets d'organisation et de conditions de travail

PARMI LES SUJETS SUIVANTS, QUELS SONT CEUX QUI VOUS PRÉOCCUPENT LE PLUS ACTUELLEMENT... ? EN PREMIER ? EN SECOND ?



Bien que les ventes et chiffres d'affaires de l'entreprise soient la préoccupation principale des entreprises de transport (48 % des répondants), la question de la **qualité de vie et du bien-être au travail** apparaît cruciale, dans la même proportion que la **performance économique** (citée par 31% des répondants). Néanmoins la performance économique est classée avant la qualité de vie et du bien-être au travail en termes d'ordre de priorité.

En outre, plus de 90% des entreprises de transport de marchandises estiment que la **prise en compte des sujets d'organisation et de conditions de travail** permet d'accroître la **productivité, l'attractivité et la fidélisation des salariés**. Ainsi, quelles que soient les préoccupations principales des entreprises (chiffre d'affaires, qualité de vie et bien-être au travail...), la perception des bénéfices engendrés par la prise en compte des sujets d'organisation et de conditions de travail est forte.

92% des entreprises du secteur du transport de marchandises qui ont répondu à l'enquête déclarent avoir déjà entrepris **une ou plusieurs actions concrètes pour améliorer l'organisation et les conditions de travail**. Seulement 8% d'entre elles ont indiqué ne pas avoir mis en place de mesures spécifiques.

## 03.

### Les outils de travail comme vecteur d'amélioration des conditions de travail

Le concept d'amélioration des conditions de travail est souvent associé à celui de la qualité de vie au travail. Pour les répondants, améliorer les conditions de travail passe généralement par une **amélioration des conditions matérielles**, puisque 39% ont indiqué avoir mis en place des actions portant sur le matériel et les espaces de travail.

Ils percevaient ainsi comme ayant un impact bénéfique sur les conditions de travail, les actions suivantes qu'ils ont mis en œuvre : la **communication** (33%) et la **dématérialisation** (27%), avec par exemple des dotations en smartphones et la mise en place de la CMR électronique (lettre de voiture dématérialisée). Elles peuvent également consister dans **l'aménagement des véhicules, la mise en place de la géolocalisation, le renouvellement / équipement de la flotte de véhicules, ou encore l'investissement dans de nouveaux équipements d'aide à la manutention** (transpalette électrique, exosquelette...).

**Et en termes d'apprenance ?**

La mise en place de ces nouveaux matériels impliquera potentiellement la formation à la manipulation de nouveaux outils et par conséquent l'émergence de nouvelles compétences au sein de l'entreprise.

**Réorganiser des espaces individuels en espaces communs**, par exemple en décroissant, ou en disposant les bureaux par pôles est également une piste d'action explorée par certaines entreprises pour améliorer la communication, **créer une cohésion** d'équipe et favoriser le **transfert de connaissances**.



# 04.

## Des vecteurs de transformations organisationnelles

D'autres mesures, ayant davantage d'impact sur l'organisation du travail, ont été mises en œuvre par les entreprises, avec le déploiement d'actions autour de la **gestion du temps de travail** pour plus de la moitié des entreprises participantes à l'enquête (54%).

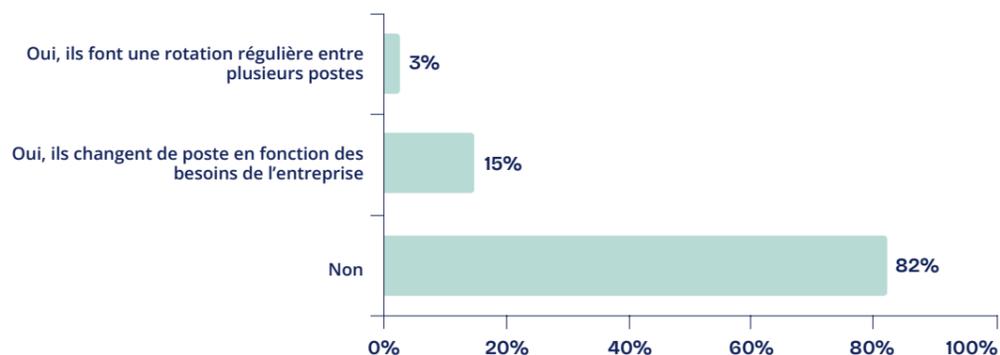
Les améliorations au niveau de l'organisation et de la gestion du temps de travail découlent principalement de **l'anticipation sur les plannings** (76% des répondants).

Le **télétravail** a été mis en œuvre par 23% des répondants. 3% de l'ensemble des répondants ont instauré la **semaine de 4 jours**.

### Quels bénéfices ?

La bonne gestion des plannings du personnel roulant, notamment, favorise l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle, mais est également un facteur de fidélisation des salariés et de leur implication dans l'entreprise.

### LES SALARIÉS OCCUPENT-ILS DIFFÉRENTS POSTES DANS L'ENTREPRISE ?



82% des répondants à l'enquête ont indiqué que leurs salariés dans l'entreprise n'avaient pas la possibilité d'occuper différents postes, seulement 3% ont indiqué qu'une **rotation régulière** entre plusieurs postes était possible et 15% que les salariés pouvaient **changer de postes** en fonction des besoins de l'entreprise.

### Et en termes d'apprenance ?

Bien que cette rotation soit généralement mise en œuvre pour pallier des difficultés, liées notamment aux absences et congés de certains collaborateurs, elle peut s'avérer bénéfique pour les personnes réalisant les remplacements, puisqu'elle favorise potentiellement le développement de nouvelles compétences, techniques et psychosociales, si elle est bien accompagnée.

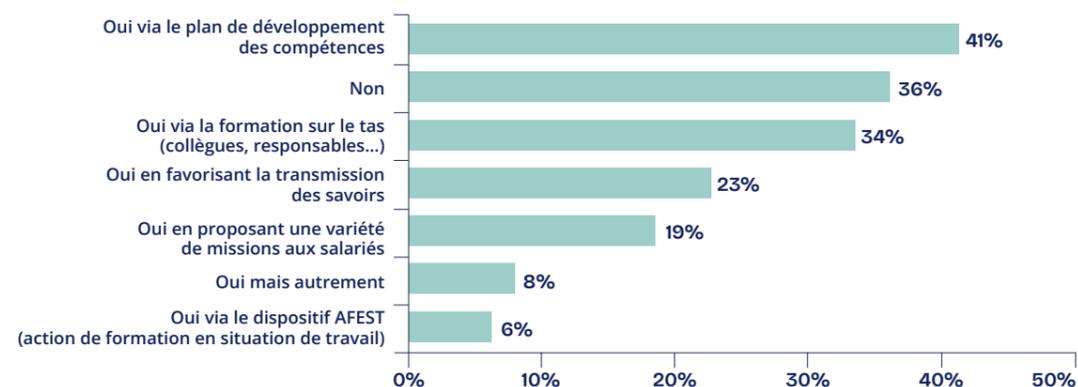
D'ailleurs, 19% des établissements déclarent **proposer une variété de missions** aux salariés pour **favoriser leur progression et apprentissage**. Cette pratique peut être perçue comme une base pour potentialiser l'apprenance puisque les salariés peuvent ainsi faire l'expérience de nouveaux outils, processus, techniques et situations qui participent au **développement de leurs compétences**.

# 05.

## Comment apprend-t-on dans les entreprises du transport de marchandises ?



### VOTRE ENTREPRISE FAVORISE-T-ELLE L'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE DES SALARIÉS ?



Pour développer l'apprentissage tout au long de la vie, les entreprises de transport de marchandises mobilisent largement le **plan de développement des compétences** (41%). Toutefois, le personnel des entreprises de transport et logistique est assujéti, pour des questions de sécurité, à des formations périodiques obligatoires de recyclage (FCO, CACES, matières dangereuses...) qui absorbent une part importante du plan de développement des compétences, et laissent peu de latitude financière pour des achats de formation qui favoriseraient la montée en compétences. Dans ces conditions, la **place des apprentissages en situation de travail, avec le collectif de travail, est importante**, bien que les pratiques apparaissent peu formalisées, puisqu'il est davantage question de **formation sur le tas, avec les collègues ou le responsable** (34% des répondants), que de l'AFEST (6%).

### Et en termes d'apprenance ?

Dans les organisations apprenantes, chaque situation de travail est considérée comme une opportunité d'apprendre et de progresser. Pour ce faire, il peut être nécessaire de créer des opportunités de distanciation du travail qui passent par un temps d'échange, de bilan, de retour sur le travail qui a été effectué et d'identification de marges de progression pour l'apprenant et/ou pour l'entreprise.

06.

## Quel degré d'autonomie dans les entreprises du transport de marchandises ?

DANS LE CADRE DE LEUR TRAVAIL, LES SALARIÉS ONT LA POSSIBILITÉ DE CHOISIR OU CHANGER ?



Bien que les métiers de la conduite soient souvent associés à l'autonomie et l'indépendance du conducteur, l'enquête révèle que les salariés des entreprises de marchandises du secteur ont plus ou moins de latitude quant à la gestion et l'organisation de leurs tâches. Dans 40% des entreprises, ils disposent souvent, voire toujours, de la **possibilité de choisir ou changer l'ordre de leurs tâches**. De plus, 35% des entreprises leur laissent généralement la possibilité de **choisir ou changer leur cadence ou vitesse de travail**. En revanche, ils ont plus rarement la possibilité de choisir/changer leurs méthodes de travail tout comme leurs horaires et planning de travail, sans doute en lien avec les contraintes liées à l'activité de l'entreprise et les exigences clients.



### Et en termes d'apprenance ?

L'autonomie dans le travail est une dimension fondamentale du processus même d'apprentissage, aussi l'organisation apprenante constitue un modèle d'apprentissage fondé sur une forte autonomie des salariés dans le travail.

Des salariés autonomes sont plus enclins à aller chercher des solutions par eux-mêmes, ils développent le sens des responsabilités et des capacités de prises de décisions avec le soutien du management.

07.

## Quel rôle pour le manager ?

La culture managériale française traditionnelle, qui s'appuie sur un management descendant, apparaît comme prédominante dans le secteur, puisque plus de la moitié des établissements répondants considèrent que le manager a pour rôle d'indiquer aux salariés ce qu'ils doivent faire et comment le faire.

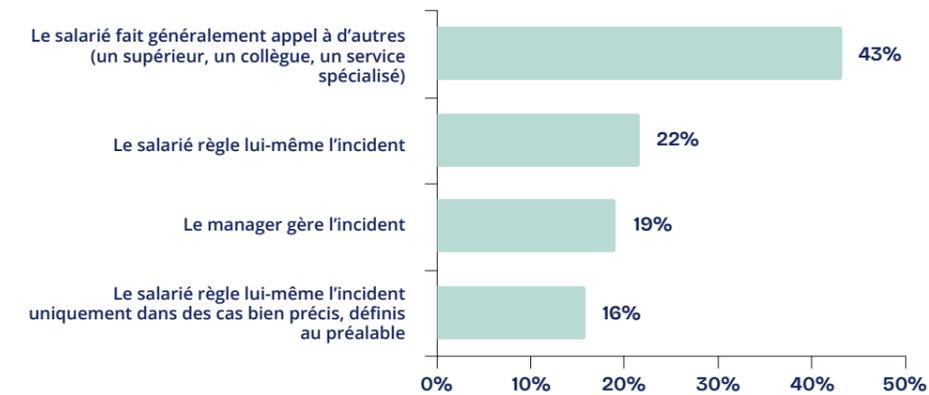
Toutefois, 40% des entreprises **conçoivent le rôle du manager autrement** : le manager est celui qui **indique les objectifs de travail mais laisse aux salariés la possibilité de déterminer comment y arriver**.



### Et en termes d'apprenance ?

Dans ces entreprises la culture managériale apparaît alors comme encourageant davantage la responsabilisation, l'autonomie des personnes et des équipes, tout comme la prise d'initiatives. Ainsi, par ce processus, le manager, en plus d'encadrer, s'engage dans un parcours d'amélioration continue et de développement des compétences de chacun des membres qui compose son équipe.

DE MANIÈRE GÉNÉRALE, LORSQU'IL SE PRODUIT UN INCIDENT / DES IMPRÉVUS :



Un degré de **responsabilisation et d'autonomie** est accordé aux salariés lorsqu'il s'agit de **faire face à des imprévus ou incidents**. En effet, dans moins d'un établissement sur cinq, l'incident est géré systématiquement par le manager. La plupart du temps, le salarié concerné est donc **impliqué dans la résolution du problème**. 43% des établissements ont indiqué que le **salarié s'appuie**, pour ce faire, sur le **collectif** en faisant appel à d'autres (collègues, responsables, référents). Le salarié rencontrant une difficulté a la possibilité de **partager la situation avec ses collègues**, son manager, et ainsi de bénéficier d'un **éclairage et d'une résolution collective de ses problématiques**. Dans ce cadre, le **manager** aura alors davantage un **rôle d'accompagnateur**.



### Et en termes d'apprenance ?

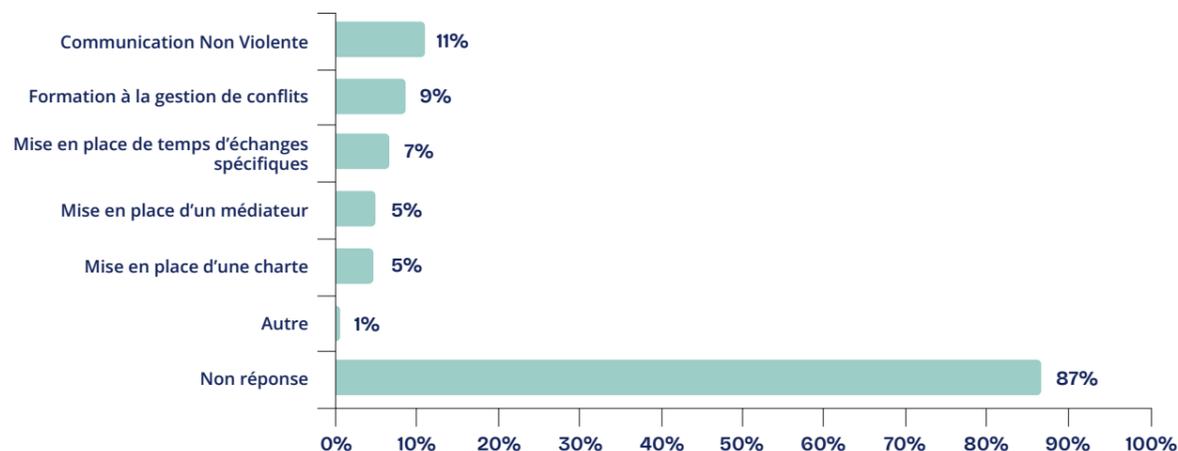
L'organisation apprenante appelle des modes de management spécifiques pour accompagner favorablement une dynamique d'apprentissage continue généralisée, dont l'un des ressorts est de laisser davantage de latitude aux salariés dans la mise en œuvre opérationnelle du travail lui-même et la prise d'initiative. « *Le manager doit donc être capable de réduire la prescription stricte des tâches, de reconnaître les zones d'autonomie et d'initiative de chacun et de s'appuyer sur les compétences et l'expertise des membres qui composent l'organisation* » (France Stratégie).

08.

## Quelle gestion des conflits ?



QUELLES SONT LES MESURES LIÉES AUX RELATIONS DE TRAVAIL, À LA GESTION DES CONFLITS ET VIOLENCES AU TRAVAIL ?



Peu d'entreprises ont mis en place des mesures liées à la gestion des conflits et des violences au travail (21% des répondants), qui soutiennent pourtant le travail en équipe et l'intelligence collective. Concrètement, les principales mesures indiquées par les entreprises sont la **communication non violente** (11%) et la **formation à la gestion de conflits** (9%). La démarche de communication non violente (CNV) est un processus de communication permettant de réorienter ses frustrations ou sentiments négatifs de manière positive en exprimant directement ses besoins et demandes.

Outre ces mesures, 7% des établissements consacrent des **temps d'échanges spécifiques pour la gestion de conflits** au cours desquels les collaborateurs sont invités à proposer des pistes de solutions, étape clé permettant aux salariés de dépasser leurs désaccords.

La **médiation en entreprise** représente également un mode alternatif de gestion des conflits (5%). La médiation est un mode de résolution de conflits basé sur un processus de communication qui vise à faire évoluer les attitudes et perceptions des personnes au sujet d'une situation. Le médiateur peut être externe ou interne à l'entreprise, même s'il ne s'agit pas nécessairement alors de son rôle principal dans l'organisation. Fonction nouvelle dans l'entreprise, le médiateur peut-être une **ressource formée à l'intelligence situationnelle** et s'étant lui-même interrogé sur sa propre intelligence émotionnelle (compréhension de ses propres émotions, mécanismes réactionnels associés, représentations personnelles...), qualité indispensable pour favoriser l'intelligence collective.



### Et en termes d'apprenance ?

Ces méthodes de résolutions constructives des conflits permettent de transformer les conflits en opportunité d'apprentissage en favorisant un dialogue ouvert et honnête essentiel dans une organisation apprenante

09.

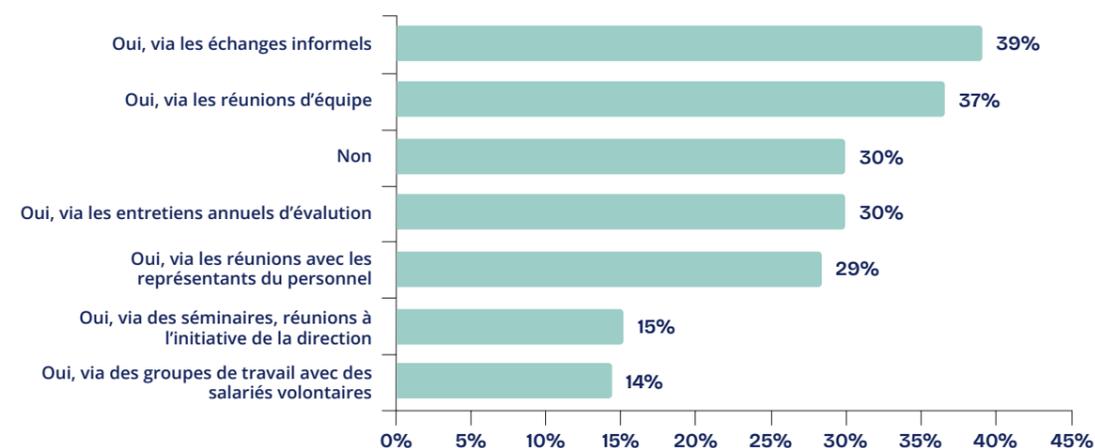
## Existence d'une intelligence collective ?

51% des entreprises sondées ont mis en place des actions portant sur la **communication interne** en vue d'améliorer l'organisation et les conditions de travail.

Encore peu d'entreprises (29%) disposent d'outils de remontée d'informations en provenance des salariés (sondage annuel, groupe WhatsApp, boîte à idées, application interne...).

Cependant, sept établissements sur dix ont mis en place des **temps d'échanges et de discussions avec les salariés** sur les améliorations possibles de l'organisation et des conditions de travail (ex. répartition du travail, nature du matériel et équipement, traitement des défauts et incidents, pannes, pauses, horaires...) et 82% de ceux-ci estiment que ces **échanges peuvent aboutir à des modifications concrètes** dans l'entreprise et son organisation.

AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE, EXISTE-T-IL DES TEMPS D'ÉCHANGES ET DE DISCUSSIONS AVEC LES SALARIÉS SUR LES AMÉLIORATIONS POSSIBLES DE L'ORGANISATION ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL ? (EX : RÉPARTITION DU TRAVAIL, NATURE DU MATÉRIEL ET ÉQUIPEMENT, TRAITEMENT DES DÉFAUTS ET INCIDENTS, PANNE, PAUSE, HORAIRES)



Des **échanges informels importants** (39% des répondants) et divers espaces de discussions formels, plutôt à l'initiative du management et de la direction, coexistent : réunions d'équipes (37%), entretien annuel (30%), réunion avec le CSE (30%), séminaires (15%).

En revanche, la **mise en place de groupes de travail** avec des salariés volontaires reste peu répandue (14%).



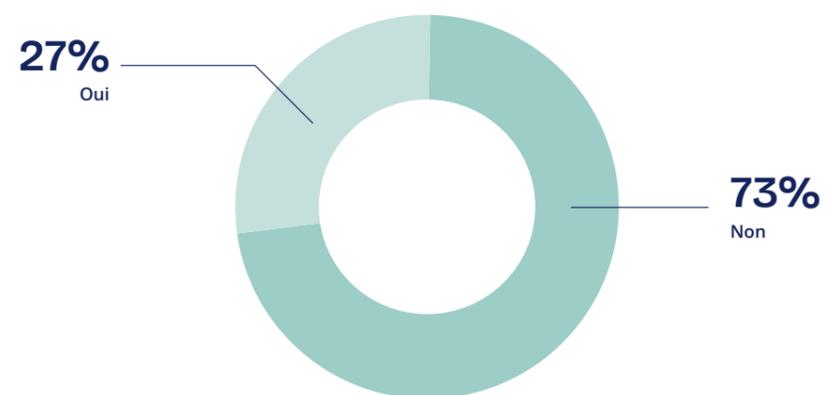
### Et en termes d'apprenance ?

L'émergence de groupes de travail transversaux qui favorisent l'expression de la parole et les interactions entre services permet de faire émerger des idées et propositions des collaborateurs, génère une réelle capacité à apprendre les uns des autres, et encourage l'intelligence collective sur laquelle repose justement l'organisation apprenante. Une organisation apprenante considère que chaque membre a des choses à apprendre des autres et aux autres. Chaque salarié possède son domaine d'expertise et son angle de vue, différents de ceux des autres, et c'est justement ce qui peut enrichir l'équipe, faciliter le partage des bonnes pratiques et la diffusion des compétences afin que toute l'équipe en bénéficie, tout en valorisant les salariés.

10.

## Quel niveau d'implication des salariés dans la stratégie de l'entreprise ?

LES SALARIÉS SONT-ILS IMPLIQUÉS DANS LA STRATÉGIE ET LA VISION D'ENTREPRISE ? (HORS CSE)



27% des établissements disent **impliquer les salariés dans la stratégie et la vision de l'entreprise** (hors CSE). Cela recouvre des actions très hétérogènes : transmission d'informations pour comprendre la stratégie, possibilité donnée de faire des propositions aux managers, systèmes de remontées d'informations via des questionnaires, groupes de travail pour participer à la stratégie...



### Et en termes d'apprenance ?

Impliquer les salariés dans les décisions de l'entreprise permet de prendre en compte les besoins, les opportunités clients et les réalités du terrain.

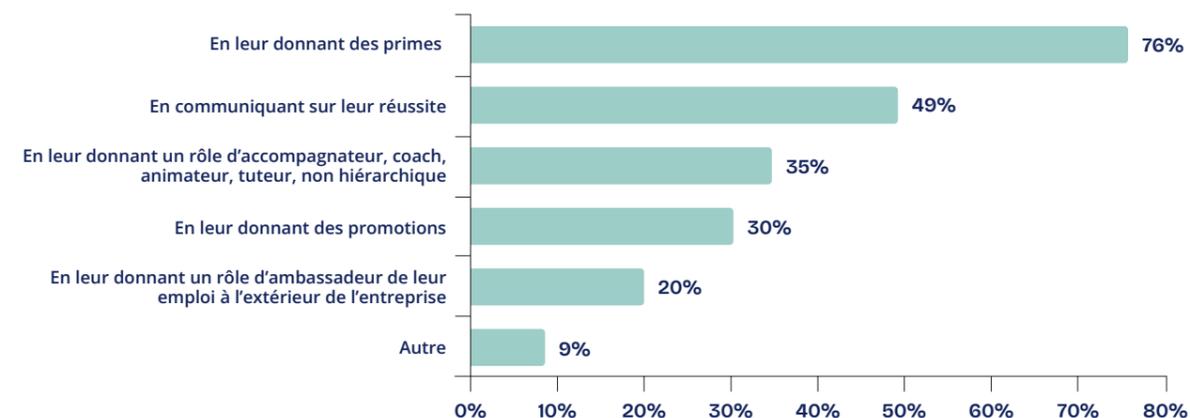
France Stratégie montre que dans les organisations apprenantes, les salariés sont plus nombreux que dans les autres types d'organisation à être consultés et ils sont aussi plus souvent en position d'influencer de manière importante les décisions et d'agir sur celles-ci.



11.

## Quelle reconnaissance, valorisation des salariés ?

COMMENT VALORISEZ-VOUS LES SALARIÉS DE VOTRE ENTREPRISE ?



Pour **valoriser leurs salariés**, les entreprises de transport de marchandises ont recours à des mécanismes classiques, notamment les **primes** (76%), les **promotions** (30%) et la **communication sur les réussites des salariés** (49%).

D'autres mécanismes moins traditionnels sont également mis en œuvre, notamment le fait de **donner à des salariés un rôle d'accompagnateur, de coach, de tuteur** (35%) ou encore le **rôle d'ambassadeur de leur emploi** à l'extérieur de l'entreprise (20%).

Lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs, et notamment de nouveaux conducteurs, il est d'usage dans les entreprises de transport de marchandises de désigner un **tuteur/accompagnateur** qui formera sur quelques jours, voire quelques semaines, la nouvelle recrue. Ce tuteur a ainsi un **rôle de transmission de savoirs** puisqu'il forme en situation de travail, aussi bien aux missions attendues (exemple : l'organisation des tournées) qu'aux valeurs de l'entreprise.

Ces tuteurs représentent un vivier de collaborateurs qui peuvent aussi **accompagner le développement de collaborateurs expérimentés**. A cet égard, 23 % des entreprises ont indiqué favoriser l'apprentissage en continu tout au long de la vie en encourageant la transmission des savoirs, et les tuteurs sont appelés à jouer un rôle clé dans ce partage des connaissances.



### Et en termes d'apprenance ?

Les principes de tutorat, initialement mis en place lors de processus d'intégration de nouveaux collaborateurs, ou de formations en alternance, sont fertiles pour développer des approches formatives de type AFEST. Cette modalité de formation vise à développer les compétences des salariés de manière très opérationnelle, à partir de mises en situation de travail réelles et en structurant des moments de prise de recul sur l'activité vécue. Elle s'accorde parfaitement avec le principe d'apprentissage continu des organisations apprenantes.



12.

## Un fonctionnement en écosystème ?

Par écosystème, nous entendons la prise en compte de la part de l'entreprise de **tout son environnement**, c'est à dire ses fournisseurs, clients, distributeurs, investisseurs...

Seulement 10% des entreprises de transport de marchandises déclarent avoir pris des mesures pour améliorer l'organisation et les conditions de travail en **agissant en lien avec leurs partenaires extérieurs** (clients, fournisseurs, sous-traitants...).

Les métiers du transport et de la logistique sont pourtant au cœur d'une chaîne de décisions, prises en aval par les clients et en amont par les fournisseurs, sur laquelle il peut être efficace d'influer afin d'améliorer les conditions de travail des salariés et d'optimiser leur performance.

A titre d'illustration, dans le cadre du Fact logistique, TLF porte, avec le soutien de l'Aract Nouvelle-Aquitaine, et la participation notamment de l'AFT, un projet visant à concevoir et mettre en place dans la filière vitivinicole girondine des organisations de travail concertées avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de décisions de la filière (châteaux, plateformes de la grande distribution, cavistes...). Cela part du constat posé que l'organisation des différents segments de cette filière, les règles, les normes, et les habitudes de travail, exposent les salariés des entreprises de logistique à une usure professionnelle prématurée (par exemple du fait de la manutention manuelle de lourdes caisses en bois).



## Conclusion



D'après un rapport de France Stratégie intitulé « Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », l'organisation apprenante est le modèle d'organisation du travail qui présente le plus d'opportunités économiques et sociales avec pour effet d'améliorer simultanément les conditions de travail et la performance économique. En ce sens, les pratiques organisationnelles et managériales inspirées du modèle apprenant apparaissent bénéfiques aux entreprises et aux salariés, dans la mesure où elles favorisent la qualité du travail, le développement des compétences, notamment en situation de travail, et la diffusion des innovations.

Ce modèle soutient le développement des compétences, notamment les **soft skills** (compétences cognitives, organisationnelles et sociales), de plus en plus demandées sur le marché du travail, y compris par les entreprises de transport et de logistique, car elles permettent d'**accroître la productivité** des entreprises et de **favoriser une meilleure insertion sur le marché du travail**.

Par conséquent, ce type d'organisation du travail apparaît comme **pertinent** pour un secteur tel que celui du transport et de la logistique, confronté à la nécessité de **relever de multiples défis** liés aux attentes des salariés, aux conditions de travail et à la compétitivité.

Malgré les opportunités qu'offre ce modèle, force est de constater qu'il a encore peu essaimé dans les TPE et PME françaises, et le secteur du transport et de la logistique ne fait pas exception.

Ainsi, notre enquête, à laquelle près de **2 000 employeurs** du transport de marchandises ont répondu, met en évidence que la **polyvalence des salariés**, l'autonomie qui leur est donnée dans leur travail, ou encore leur **participation active**

à l'élaboration des objectifs avec la hiérarchie, constituent des **opportunités d'apprendre en continu dans l'entreprise** qui ne sont observées qu'au sein d'une minorité d'entreprises.

Néanmoins, la branche des transports et de la logistique dispose de **nombreux atouts favorables à la diffusion d'organisations apprenantes** : importance accordée par les employeurs aux sujets d'organisation et de conditions de travail, rôle des formations sur le terrain pour la transmission des savoirs et l'apprentissage tout au long de la vie, vivier de formateurs internes et tuteurs, tradition d'entraide du collectif en cas d'imprévu... autant de facteurs qui préparent un terreau fertile pour l'émergence d'environnements capacitants.

Afin de montrer de manière très concrète les **gains** que peuvent apporter les changements organisationnels aux entreprises de transport de marchandises, ainsi que les modalités pratiques de mise en œuvre pour réussir la transformation de leur organisation, l'AFT, avec le soutien du FACT logistique, a engagé à la suite de la présente enquête **deux actions** : d'une part, elle a **mené des entretiens approfondis** auprès d'entreprises dont les pratiques organisationnelles et managériales apprenantes ont été repérées au travers de l'enquête, et d'autre part, elle a **suivi pendant un an** 6 PME de transport accompagnées dans une démarche de changement organisationnel.

Ces travaux, qui feront **l'objet de publications ultérieures**, présentent l'intérêt d'étayer des cas pratiques de démarches inspirées du modèle apprenant dans la branche, et de proposer aux entreprises des trajectoires et méthodes éprouvées pour repenser leur organisation.



2024

