

**TRANS
FORMATION**

BERNARD
BRUNHES
CONSULTANTS



GRUPE BPI



PREDIT

Programme de
recherche et
d'innovation dans
les transports
terrestres

Ministères chargés
de la recherche,
des transports,
de l'environnement
et de l'industrie,
l'ADEME,
OSEO anvar,
l'ANR

**UNION
DES TRANSPORTS
PUBLICS
ET
FERROVIAIRES**

Le conducteur de bus Référentiel de compétences et mise en perspective stratégique

- r é s u m é -

*Les enseignements de l'analyse du
fonctionnement d'entreprises
européennes de transport
de voyageurs*

*Recherche Predit n° 03MT05
Groupe opérationnel n°1*

Jean-François RÉVAH
16 mars 2007

■ INTRODUCTION MÉTHODOLOGIQUE

Cette note de synthèse résume le rapport d'une recherche réalisée en **Belgique** (Bruxelles, Charleroi, Mons, Namur, Liège, Wavre), en **France** (Keolis, Ratp, Transdev, Véolia Transport), en **Italie** (Gênes), aux **Pays-Bas** (Amsterdam), au **Portugal** (Águeda, Arganil, Braga, Coimbra, Lisbonne, Oliveira de Azeméis, Porto, Viseu), en **Suède** (Stockholm) et en **Suisse** (Genève).

Elle rend compte des résultats d'investigations réalisées sur le terrain spécifiquement pour cette recherche ou d'interventions d'accompagnement du changement menées auprès de nombreuses **entreprises de transport public de voyageurs**, avec des **opérateurs urbains et interurbains**, au cours de ces dernières années.

Dans tous les cas, j'ai personnellement mené ces interventions sur le terrain. En effet, dans la perspective que j'ai pu adopter, grâce à l'appui du Predit et de l'UTP, c'est **un seul et même intervenant** qui écoute, observe, analyse et compare des réalités concrètes d'entreprises différentes, situées à la fois en France mais aussi dans des pays voisins du nôtre.

Dans l'ensemble des interventions, je me suis par ailleurs mis en situation **d'immersion dans les situations de travail, directement sur le terrain**, de façon à être en mesure d'utiliser une double mobilisation : l'extériorité d'un acteur externe, gardant une distance par rapport à la situation ; l'implication des acteurs de l'entreprise, acceptant de s'impliquer dans un travail d'auto diagnostic local.

Enfin, dans la grande majorité des situations observées, des contacts approfondis ont pu être noués aussi bien avec les **acteurs centraux et locaux du management** qu'avec les représentants des **organisations syndicales** – aux divers niveaux présents dans les entreprises (régional, central, local).

Les apports du Programme Predit ont été déterminants pour la réalisation de cette recherche. Je remercie également l'UTP pour l'aide qu'elle a bien voulu m'apporter.

Le **texte complet du rapport de recherches** est **disponible en ligne** sur le site du Predit, sur celui de l'UTP et au bout du lien suivant : <http://www.transformation.fr/publications/etudes.php>

■ LE MÉTIER DU CONDUCTEUR DE BUS : LE RÉFÉRENTIEL DES MISSIONS ET DES COMPÉTENCES

Un *référentiel* propose d'abord une définition détaillée des deux missions du conducteur (transporter les clients et gérer une relation de service) dans une présentation qui, à ma connaissance, n'existe nulle part (Groupes, UTP, GART, Ratp, organismes de formation) dans une forme analogue, c'est-à-dire à la fois globale et actualisée. Les têtes de chapitre sont les suivantes :

▪ Mission 1 : Transporter les clients

- **Maîtriser la conduite professionnelle** : respecter les attitudes professionnelles pour assurer la sécurité ; veiller au confort des clients ; maîtriser les particularités de la ligne
- **S'auto réguler pour participer à la vie de la ligne** : faire preuve de ponctualité ; veiller à la régularité ; utiliser les outils de régulation (SAEIV) ; se coordonner avec le dispatch
- **Préserver le patrimoine et l'image de marque de l'entreprise** : veiller et participer à la propreté et au nettoyage dans le cadre des organisations mises en place par les entreprises ; adopter une conduite rationnelle ; assurer les opérations liées à la prévention ; effectuer les opérations prévues en cas d'avaries

▪ Mission 2 : Gérer une relation de service

- **Gérer les lieux** : accueillir le client ; gérer le mouvement des voyageurs ; faire respecter les règles du savoir voyager (civilité, convivialité) ; informer en temps réel
- **Participer à la sauvegarde des recettes** : vendre les billets ; gérer l'empoche ; participer à la validation des titres de transport
- **Fidéliser les clients** : informer les clients sur les produits ; participer au Service Après Vente ; contribuer à l'amélioration de l'offre de service

Les **trois séries de compétences** (techniques, relationnelles et organisationnelles) nécessaires à l'exercice du métier sont également présentées de façon détaillée. Pour chaque type de compétences, **trois phases d'apprentissage** (phases d'acquisition, de maîtrise et d'expertise) sont décrites avec des exemples concrets.

Ce découpage peut servir de **base à la construction d'éléments de trajectoire professionnelle** et contribuer à enrichir les perspectives de déroulement de carrière.

Les trois séries de compétences détaillées et illustrées dans le référentiel sont les suivantes :

▪ **Les compétences techniques :**

- Conduire de façon professionnelle ; connaître le réseau et la tarification commerciale ; connaître le cadre de travail et la politique d'entreprise

▪ **Les compétences relationnelles :**

- Adapter ses comportements aux situations de travail ; travailler en équipe ; communiquer avec l'entreprise et avec les clients

▪ **Les compétences organisationnelles :**

- Se préparer pour faire face aux exigences du métier ; s'insérer dans une organisation de travail complexe ; s'adapter à l'évolution des méthodes et des outils de travail

■ L'ÉVOLUTION DU MÉTIER DE CONDUCTEUR DE BUS : UNE MISE EN PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

Une *mise en perspective stratégique* propose ensuite **trois constats fréquemment observables en Europe** ainsi que leur interprétation.

1 - Le fonctionnement social des entreprises de transport de voyageurs reste marqué par des difficultés bien repérées mais mal prises en compte

- La gestion des conducteurs de bus souffre partout des mêmes difficultés traditionnelles :
 - La permanence d'une rupture entre travail prescrit et travail constaté dans les réalités de terrain
 - Le renforcement d'une contradiction entre autonomie et contraintes, entre valorisation du métier et doutes sur l'identité professionnelle
- Le fonctionnement des corps intermédiaires est la plupart du temps victime des mêmes malentendus
 - Le management de proximité se trouve fréquemment dans une position difficile et souvent mal vécue. Le rapport propose une analyse détaillée des aspects quantitatifs et qualitatifs qui définissent la problématique de cet acteur clef pour les entreprises, aussi bien dans leur fonctionnement quotidien que pour l'accompagnement de toute évolution un peu significative
 - L'étude propose également une analyse de l'impact d'une série d'idées reçues concernant la nature et les dimensions du dialogue social : le mythe de 'la paix sociale' à tout prix est décrit dans ses causes et ses conséquences, ainsi que l'intérêt et les vertus des processus participatifs dans une conception élargie du dialogue social au sein des entreprises de transport de voyageurs
- Les mêmes lacunes de communication sont présentes dans toutes les entreprises - les mêmes demandes de dialogue, d'écoute, de suivi des remontées d'information et des décisions.
 - Tout au bout de la chaîne de production du service, les conducteurs se sentent exclus ; le bilatéral l'emporte la plupart du temps sur le travail d'équipe ; la vie sociale dans les entreprises est pauvre et insuffisante
- Les spécificités du secteur professionnel sont mal prises en compte : le besoin de dialogue et de reconnaissance est négligé
 - Les structures organisationnelles sont vécues comme hiérarchisées mais sans... chefs
 - Il en résulte une forte demande de dialogue, d'écoute, de suivi des remontées d'information et des décisions

2 - Les cultures d'entreprise, légitimement tournées vers la technique et la sécurité des circulations, accordent encore trop peu de place à une nouvelle relation de service réellement tournée vers les clients

- Les conducteurs de bus sont en contact permanent avec le public : dans ce domaine d'activités, le décalage entre la banalité du travail prescrit et la réalité du travail réel n'est pas complètement perçu par les entreprises, ce qui brouille le sens d'une partie fondamentale du métier des conducteurs
 - L'environnement physique du métier des conducteurs comporte des caractéristiques lourdes, peu prises en compte, liées à la fois à la nature des espaces de transport et à l'organisation du travail des entreprises
 - Les lieux dans lesquels se déroule l'activité des conducteurs sont moins banals qu'il n'y paraît au premier abord
- L'organisation des entreprises de transport complique souvent l'exercice du métier des conducteurs :

- *Interface* ou *ligne de front* ? Situé tout au bout de la chaîne de service, le conducteur traite, sur le terrain, les dysfonctionnements de l'entreprise
- Les évolutions prévisibles des tendances observées vont accentuer la partie du rôle des conducteurs centrée sur la gestion des cas difficiles
- Le contrat initial entre l'entreprise et ces salariés est bousculé par certaines des évolutions en cours ;
- Dans le métier des conducteurs, les activités de contact avec le public sont encore largement méconnues - et restent peu valorisées - par les entreprises de transport de voyageurs
 - La réalité du métier des conducteurs se traduit dans une multiplicité d'activités de contact avec le public, plus complexes que ne le laisse paraître la liste des actions prescrites ; ces activités de contact, la plupart du temps méconnues et dévalorisées, sont ici décrites en détail
 - De surcroît, ces activités combinent plusieurs métiers, même si l'observation et l'analyse font ressortir la présence d'un modèle dominant dans l'activité des agents : « la réparation », une activité qui s'auto-organise (ce qui pose problème dans la culture technique des entreprises de transport)
- Les activités de contact des conducteurs avec le public demandent la mise en œuvre de savoir-faire *techniques* mais aussi la maîtrise de compétences *relationnelles* et *organisationnelles* subtiles
 - La relation de service requiert trois compétences relationnelles de base : une compétence 'technique' (enregistrer une déclaration) ; une compétence 'contractuelle' (lever les ambiguïtés) ; une compétence 'civile' (respecter les rituels pertinents)
 - En définitive, la mise en œuvre des activités de contact des conducteurs avec le public mobilise un modèle de compétences relationnelles très différent du modèle traditionnel de compétences techniques ; cette particularité est d'autant plus sensible que l'on a affaire avec une interaction complexe avec le public (« être au service de » ou « rendre service à » ?) ainsi qu'à des interactions avec des publics difficiles

3 - Un certain nombre de bonnes pratiques repérables dans différents pays montrent que les approches technique, sociale, économique et commerciale sont loin d'être inconciliables

- Pour mieux répondre aux besoins des clients, commencer par mieux prendre en compte les attentes des conducteurs : provoquer une rupture symbolique dans la gestion des ressources humaines et affirmer de nouveaux principes de management
 - Changer le regard sur le métier du conducteur, un métier qui dispose de nombreux atouts (spontanément mis en avant par les conducteurs) mais qui a besoin de soutien pour compenser des difficultés aujourd'hui bien identifiées
 - Pour réussir la nouvelle relation de service, faire bénéficier le conducteur d'une « *présomption de justesse* » pour les initiatives prises sur le terrain : *pas de relation de service attentionnée de la part des conducteurs sans management attentionné à l'égard des conducteurs*
- Mettre en œuvre une politique de responsabilisation des corps intermédiaires, management de proximité et représentants du personnel
 - Personnaliser la relation du conducteur à l'entreprise par l'intermédiaire d'un référent hiérarchique clairement identifié et recentré sur une mission prioritaire : un encadrant de proximité, interlocuteur unique, clef d'entrée pour le conducteur dans l'entreprise ; mettre en place un minimum de vie sociale organisée par l'entreprise, et notamment par le management de proximité
 - Perfectionner, dans la durée, les modes de concertation entre partenaires sociaux, d'une part, en prenant en compte les particularités de la direction des ressources humaines dans les entreprises de transport de voyageurs, et, d'autre part, en dépassant le formalisme ou les jeux de rôles traditionnels dans les relations entre partenaires sociaux
- S'appuyer sur deux leviers complémentaires pour mieux répondre aux attentes des conducteurs tout en développant la qualité de service : 1 - l'organisation, facteur-clef de la GRH et 2- la production opérationnelle, facteur-clef du respect des obligations contractuelles
 - Professionnaliser, valoriser, responsabiliser en s'appuyant sur la dimension de l'organisation, facteur clef de la GRH ; trancher pour en finir avec l'oscillation entre « centralisation, rigidité, cloisonnement, déresponsabilisation » et « décentralisation, réactivité, collégialité, responsabilisation » - l'enjeu est de passer d'une *culture technique et de temps réel* à une *culture de la prestation de service* et de *l'anticipation* en s'appuyant sur des organisations *physiquement décentralisées* et à *taille humaine*
 - Réconcilier des variables réputées inconciliables : *la productivité de l'exploitation, les besoins des clients, les obligations contractuelles et les attentes des conducteurs*. Il est possible, et nécessaire, d'améliorer la production opérationnelle tout en répondant à la demande de personnalisation des conditions de travail exprimée par les conducteurs. Deux illustrations concrètes fournies par des réseaux étrangers, Amsterdam et Genève, montrent la voie sur ces points