

L'évolution des métiers de conduite du transport de voyageurs et de marchandises : une comparaison internationale (Première partie) : Le conducteur de bus : référentiel de compétences et mise en perspective stratégique - Les enseignements de l'analyse du fonctionnement d'entreprises européennes de transport de voyageurs

Responsable scientifique : Jean-françois Révah

Partenaires : Union des transports publics et ferroviaires

Mots clés : gestion des ressources humaines, métiers et qualifications, conducteurs d'autobus, management, dialogue social, syndicats, conduite du changement,

Problématique

Les missions, les activités et les compétences des conducteurs de bus ont besoin d'être mieux définies de façon à permettre 1 - à ces professionnels de mieux prendre en compte les évolutions de leur environnement, 2 - aux entreprises qui les emploient d'apporter des réponses plus adaptées aux besoins spécifiques de cette catégorie de travailleurs (particularités de leurs situations de travail, évolutions technologiques et sociétales)

Méthodologie

Enquête participative par « immersion » dans les situations de travail, impliquant direction, encadrement, organisations syndicales, personnels de conduite des entreprises de transport de voyageurs de différents pays (Belgique, France, Italie, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse) - Entretiens individuels et collectifs sur les lieux de travail ; observations participantes en situation de travail ; analyse de la littérature sociologique sur les sujets abordés

Résultats

Un *référentiel* détaille les deux missions du conducteur (transporter les clients et gérer une relation de service) et les trois séries de compétences (techniques, relationnelles et organisationnelles) nécessaires à l'exercice du métier. 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.

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

1 - *la fonctionnalité sociale des entreprises de transport de voyageurs reste marquée par des difficultés bien repérées mais mal prises en compte* : 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 de corps intermédiaires, la plupart du temps victime des mêmes malentendus ; les mêmes lacunes de communication dans toutes les entreprises et les mêmes demandes 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* : 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 ; or, elles mobilisent un modèle de compétences relationnelles très différent du modèle traditionnel de compétences techniques.

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 en provoquant une rupture symbolique dans la gestion des ressources humaines ; mettre en œuvre une politique de responsabilisation des corps intermédiaires (management de proximité et représentants du personnel) ; 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

Réalisation :

Jean-françois Révah (Trans/formation)
89 rue du Fbg St Antoine 75011 Paris
Tél. : + 33 607 963 753
Mél. : jfr@transformation.fr

Contact : Gérard Brun

MTETM / DRAST
Tour Pascal B, 92055 Paris La Défense cedex 04
Fax. : Tél. : 01 40 81 64 18 Fax : 01 40 81 14 44,
Mél : gerard.brun@equipement.gouv.fr