

Jean-François Revah, psychosociologue, dirige Trans/formation du groupe Bernard Bruhnes consultant. Il travaille depuis 20 ans sur le thème de l'évolution des métiers. Il s'est notamment intéressé à celui de conducteur de bus. Une tribune libre décapante qui, selon la formule consacrée, n'engage que son auteur.

Tribune libre

Lettre à un (futur) conducteur

Vous étiez dans la rue l'autre jour, dans cette ville de province d'où vous m'écrivez, et vous avez vu passer cet autobus. Il était propre, flamboyant neuf même, et il portait cette affichette qui a attiré votre attention : « *Prendre le bus, c'est bien. Le conduire, c'est mieux. Si vous avez envie de conduire ce bus, appelez-nous au numéro suivant.* »

Vous avez trouvé l'idée originale. Vous avez noté le numéro. Depuis, vous vous demandez si vous allez l'appeler, ce numéro. Votre emploi actuel ne vous convient pas trop, il est plutôt précaire, ni très intéressant ni très bien payé. Un job plus stable, pourquoi pas ? Vous aimez bien conduire, votre bagage formation-diplôme n'est pas très étoffé, les conditions

de travail un peu particulières ne vous font pas peur. Mais, comme vous me l'écrivez : conducteur d'autobus, machiniste-receveur, conducteur de car interurbain : quelle peut bien être la "vraie" réalité qui se cache derrière ces mots ? Car, me dites-vous, le monde du transport a l'air un peu spécial... Tout ce qu'on entend à la radio, tout ce qu'on voit à la télé, tout ce qu'on lit dans les journaux. Ces agressions, un peu partout en France, et qui n'ont pas l'air de diminuer, contre les employés du service public. Et ces réactions collectives de protestation des conducteurs à chaque agression. Vous trouvez que c'est assez réjouissant, cette solidarité (c'est mieux que l'indifférence et l'égoïsme qu'on voit partout). Evidemment, c'est moins sympathique pour les voyageurs qui restent sur le trottoir sans savoir ce qui se passe ni quoi faire pour rentrer chez eux (vous me dites que ça vous est déjà arrivé quelquefois...). Et pourtant vous avez constaté que le conducteur reste assez populaire, comme si le public ne lui en voulait pas d'être régulièrement pris en otage. C'est ça qui vous a le plus intrigué. Vous avez voulu en savoir plus. Pour vous décider à appeler ou à ne pas appeler le numéro.

Le premier contact

C'est comme ça que vous êtes tombé sur moi, si je puis dire. Une recherche sur Internet, et au détour d'un clic et d'un surf (vous avez tapé "métiers de la conduite" dans votre moteur de recherche), on vous a indiqué que j'avais publié une étude sur les conducteurs du transport public de voyageurs et une autre sur les conducteurs routiers du transport de marchandises. Vous vous êtes dit que je pourrais peut-être vous renseigner d'une façon objective et impartiale. Vous m'avez envoyé un mail pour me demander ce qu'il faut penser du métier de conducteur d'autobus et s'il y a des pièges à éviter. Et maintenant, je vais essayer de vous répondre. Evidemment, vous serez seul juge de la pertinence de mes réponses. C'est sur le terrain que vous pourrez vous faire une idée de l'utilité de ces réponses - si jamais vous vous décidez à appeler le numéro... Ma première remarque (mon premier conseil ?) sera du reste pour attirer votre attention sur ce qui va se passer, sur le terrain, lors de votre tout premier contact avec l'entreprise de transport public que vous allez appeler. A mon avis, vous aurez déjà une bonne idée

C'est le rôle du management de proximité de s'assurer que les conducteurs mettent en pratique les orientations de l'entreprise et, en même temps, que les retours de leur expérience quotidienne de terrain soient intégrés dans la chaîne de service et que leurs problèmes particuliers sont traités.

du métier qu'on vous propose dès l'entretien initial, au tout début du processus d'embauche. En effet, si l'entreprise se sert de cet entretien pour juger rapidement de votre aptitude globale à tenir le poste, d'un autre côté, vous même, vous pouvez utiliser cette opportunité pour vous faire une idée du métier qu'on veut vous "vendre".

Ici, en gros, deux scénarios : dans le premier, l'entreprise "A" vous décrit les mystères de la maîtrise du "gabarit" et du "hors tout", les deux variables de base pour la conduite des véhicules d'une certaine longueur ; on vous fait entrevoir les subtilités de la police des objets encombrants qui sont, ou ne sont pas, admis dans les voitures (le cas des poussettes, par exemple) ; on évoque pour vous les droits et les devoirs du voyageur qui veut monter ou descendre entre deux arrêts, ainsi que différentes procédures prévues pour l'exploitation des véhicules de transport collectif.

Dans le deuxième scénario, l'entreprise "B" vous met en situation : « Situation 1 : vous êtes au volant de l'autobus que vous conduisez dans sa voie réservée, un automobiliste énervé vous fait une queue de poisson, sort de sa (belle) voiture, cogne à votre vitre en vous demandant de descendre si vous êtes un homme : que faites-vous ? ». « Situation 2 : trois jeunes et un Pit Bull se présentent à la porte avant de l'autobus : que faites-vous ? ». « Situation 3 : ce jeune homme, les pieds sur la banquette, une cigarette allumée, lance un "Eh, quoi, enculé ! ?" sonore à un voyageur qui lui fait des remarques : que faites-vous ? ».

Des deux entreprises, A ou B, laquelle préférez-vous ? La première, qui renvoie à une conception traditionnelle, et un peu dépassée, de la conduite des autobus ? Elle est rassurante, mais pas très réaliste : chauffeur d'autobus, ce n'est pas seulement un bonhomme derrière un volant... La deuxième, qui

L'intérêt et le prestige de mettre en œuvre une mission de service public est spontanément cité comme un objet de fierté lié à ce métier particulier et qui rejaillit directement et positivement sur ceux qui l'exercent.

montre une certaine réalité d'aujourd'hui, mais qui dramatise un peu ? Le scénario de l'entreprise B est plus proche de certaines situations que vous risquez de connaître de temps à autre, mais il peut également donner une idée fautive de votre future activité : le métier de conducteur ne se réduit pas non plus à la rubrique faits divers des médias - ne serait-ce que dans la mesure où les chiffres montrent que, proportionnellement à leur part dans l'effectif de la branche professionnelle du transport public, les conducteurs sont nettement moins agressés que d'autres métiers (vérification, contrôle, par exemple).

Choisir son employeur

Si vous ne savez pas choisir entre les deux entreprises, suivez mon conseil et prenez la deuxième sans hésiter. Pourquoi donc ? Parce que dans le deuxième cas, vous serez à peu près sûr d'entrer dans une entreprise qui ne parle pas la langue de bois et qui a commencé à s'organiser pour prendre en compte à la fois les évolutions du contexte du transport public et celles du métier de conducteur. En effet, si dès la phase de recrutement, l'entreprise qui souhaite vous embaucher insiste sur certains des aspects qui posent problème dans l'exercice du métier de conducteur, cela signifie très probablement que les dirigeants ont fini par écouter leurs conducteurs. Or, je vais vous en reparler dans un instant, pour

le candidat au poste de conducteur, cela constitue un élément essentiel lorsqu'il aura à choisir son entreprise.

Choisir son entreprise ? Un conducteur d'autobus qui choisirait son entreprise ? Mais oui, et du reste, c'est la base de mon deuxième conseil, essayez de profiter de l'évolution du marché du travail pour trier les entreprises qui se présentent à vous (de leur côté, les entreprises ne font-elles pas la même chose avec les conducteurs ?). Explication : la France est en panne de conducteurs. Le transport vit une époque difficile, marquée par une pénurie de conducteurs routiers, aussi bien dans le domaine des voyageurs que des marchandises. Secteur créateur d'emplois, qui faisait exception quand le chômage frappait nombre d'autres branches professionnelles, le transport, "métier d'avenir", ne fait plus recette. Davantage que de tensions sur ce marché du travail spécifique, c'est bien d'une pénurie qu'il s'agit. Avec la reprise économique, les candidats potentiels, et notamment les jeunes, ont tendance à se diriger vers d'autres activités où les salaires sont plus attractifs et les

conditions de travail moins pénibles. Le transport interurbain souffre davantage que l'urbain : il offre des salaires inférieurs ; le temps partiel y est souvent la règle. Mais ce sont bien les métiers de conduite qui sont éprouvés dans leur ensemble, sous la pression de nombreux facteurs : ralentissement démographique au plan national accentuant le déficit de jeunes conducteurs demandés par le développement du secteur et par la reprise des trafics ; mauvaise image générale du secteur (agressions, conflits, contraintes, conditions de travail) ; modération des salaires, notamment après le phénomène de la réduction du temps de travail (qui est par ailleurs à l'origine d'une demande d'effectifs supplémentaires) ; image décalée du métier et absence de perspective de carrière (« *Tourner un volant pendant vingt-cinq ans ?* ») ; inadéquation entre l'offre (exigences de plus en plus grandes de la part des entreprises) et la demande (formation initiale de plus en plus réduite de candidats de moins en moins attirés par ces emplois).

Un métier qui ne manque pas d'atouts

Futur conducteur, je vous rassure : ce phénomène n'affecte pas seulement la France : il est européen - et même américain. Aucun pays n'échappe à cette tendance ?

Raison de plus pour profiter de la situation et prendre son temps pour choisir son employeur. Bien sûr, vous allez aussitôt me poser la ques-

Les entreprises qui ont féminisé à la fois la population des conducteurs et leur encadrement connaissent un climat social nettement plus apaisé.

tion : quel intérêt à choisir son employeur si c'est pour s'embarquer dans un métier aujourd'hui dévalorisé ? C'est pourtant ce qui fait toute la différence, et je vais essayer de vous le démontrer. S'agissant des métiers de la conduite, et ce sera mon troisième conseil, l'expérience montre qu'il ne serait pas prudent de s'arrêter à la surface des discours ni de se contenter des premiers énoncés formulés par ceux qui exercent ces professions. Lorsque, de l'extérieur (à l'occasion d'une enquête, par exemple), on interroge les conducteurs d'autobus ou d'autocar, c'est une affaire entendue, les premières réponses tournent autour de nombreux sujets d'insatisfaction : les conditions de travail, préoccupantes (circulation urbaine, insécurité, repos décalés, port de la tenue pour venir prendre son service) ; la charge de travail, réellement lourde ; les effectifs et les ressources, trop faibles pour entraver la dégradation des conditions de travail ; la formation, en décalage complet avec la réalité de terrain ; la qualité de service offerte à la clientèle, souvent insuffisante ; la perception du "statut" du métier, pris dans une contradiction qui fait mal (un métier de responsabilité, vécu et traité comme une simple fonction d'exécution par l'entreprise). Mais, après ces critiques, qu'il ne faut pas balayer d'un revers de main, on passe à un tout autre registre.

En effet, si on fait la synthèse de ce qui apparaît attrayant aux yeux des conducteurs, plusieurs points se détachent nettement et se complètent pour dessiner le portrait d'un métier qui ne manque pas d'atouts pour séduire de futurs candidats. Conduire un bus ou un car est devenu assez agréable aujourd'hui, car les matériels ont profondément

évolué ces dernières années (d'ailleurs sans doute davantage pour le conducteur que pour le voyageur...) : l'ergonomie du poste de conduite est maintenant davantage prise en considération par les concepteurs des matériels roulants ; la direction assistée et les mécanismes d'aide à la conduite offrent un niveau de confort réel et reconnu par les conducteurs - et les conductrices (la féminisation de la profession indique qu'une part de la charge physique liée à la conduite des véhicules a effectivement diminué). L'autonomie dans le poste de travail est exceptionnelle ; pour ceux qui ont connu la vie d'usine ou de bureau, elle est encore plus précieuse : "Pas de chefs sur le dos" est un privilège estimé à sa juste valeur par les intéressés et qui s'accompagne de l'exercice de vraies responsabilités sur le terrain. La qualité des contacts avec les clients est appréciée par les conducteurs, car, mise à part la question de l'insécurité, ce sont des relations qui n'engagent pas trop et qui sont souvent cordiales avec le public. Du reste, l'intérêt et le prestige de mettre en œuvre une mission de service public est spontanément cité comme un objet de fierté lié à ce métier particulier et qui rejaille directement et positivement sur ceux qui l'exercent. L'ambiance avec les collègues, généralement jugée satisfaisante, vient renforcer cette idée d'un cadre de travail qui comporte des points positifs. Enfin, les côtés les plus pénibles du métier sont perçus comme légitimement et efficacement compensés par des conditions d'emploi comportant une série d'avantages : garantie de l'emploi (ou équivalence) ; rémunérations, nettement supérieures à bagage égal ; durée attractive des horaires de travail ; régime de retraite dans l'ur-

bain ; protection sociale importante ; avantages annexes offerts par les Comités d'entreprise.

Un métier qui comporte de vraies contraintes mais qui ne manque pas d'atouts : c'est par rapport à cette particularité que le choix de l'entreprise dans laquelle s'exerce l'activité se révèle décisif. Suivant les pratiques que votre (futur) employeur mettra - ou ne mettra pas - en œuvre, les contraintes l'emporteront sur les atouts ou, au contraire, les atouts relativiseront considérablement les contraintes. Pour bien comprendre les enjeux de cette affirmation, je vous

suite la responsabilité de l'entreprise pour dédramatiser les angoisses et faire comprendre les phénomènes conflictuels à ceux de ses agents qui sont le plus exposés. Professionnaliser les comportements à travers des objectifs bien ciblés et des méthodes pédagogiques bien adaptées ; élargir les compétences du conducteur, des techniques de conduite jusqu'à la relation de service en passant par la maîtrise des arbitrages nécessaires entre les besoins des clients, les exigences de l'entreprise et les attentes de l'agent : vous comprenez l'intérêt de vous renseigner sur la façon

S'agissant des métiers de la conduite, l'expérience montre qu'il ne serait pas prudent de s'arrêter à la surface des discours ni de se contenter des premiers énoncés formulés par ceux qui exercent ces professions.

propose, et ce sera mon quatrième et dernier conseil, cinq tests flash. Convenons que si l'entreprise contactée répond positivement à au moins trois des cinq tests, vous pouvez tenter l'aventure. En deçà de trois réponses positives, la galère pourrait prendre le dessus sur l'aventure...

Une formation adaptée

Premier test : la formation dispensée aux conducteurs est-elle adaptée au contexte actuel ? On l'a vu à plusieurs reprises, les agressions et les incivilités sont un sujet de préoccupation lancinant dans ce secteur professionnel. Si l'on sait - chiffres à l'appui - que la vérification du titre de transport et le rappel au règlement (autre que tarifaire) constituent chaque année beaucoup plus de la moitié des causes d'agressions, on comprend tout de

de faire de votre (future) entreprise concernant ces thèmes.

Deuxième test : les locaux destinés aux conducteurs donnent-ils satisfaction ? A travers la propreté des toilettes, leur existence et la pertinence de leur emplacement en ligne, la qualité des lieux de prise de service (nature des espaces, modalités d'éclairage, chaleur, climatisation, présence de télévision et de journaux, design du "casier" de chaque conducteur, etc.), l'entreprise témoigne - sans toujours sans rendre compte - de la considération qu'elle porte aux conducteurs qu'elle emploie. Pour vous, la vérification visuelle est facile : si ce que vous voyez vous laisse une impression mitigée, vous êtes fondé à penser que les conducteurs ne sont pas le premier souci des dirigeants de l'entreprise. Dans ce cas, pourquoi ne pas en choisir une autre ?

Un management à l'écoute

Troisième test : les différents chefs sont-ils à l'écoute des conducteurs ? «*Pas de chefs sur le dos*» : certes, mais les conducteurs souhaitent que leur contribution et leurs attentes soient prises en compte. C'est le rôle du management de proximité de s'assurer que les conducteurs mettent en pratique les orientations de l'entreprise et, en même temps, que les retours de leur expérience quotidienne de terrain soient intégrés dans la chaîne de service et que leurs problèmes particuliers sont traités. Pour savoir comment fonctionne l'entreprise sur ce point, deux questions suffisent : demandez à un conducteur en place qui est son chef et qui décide de ses congés, par exemple ? Si les réponses sont embrouillées ou contradictoires, pas besoin de vous faire un dessin... Ce troisième test renvoie par ailleurs à la nature du dialogue social entre la hiérarchie de l'entreprise et les représentants du personnel. Vérifiez par vous-même : au-delà d'une quinzaine de questions inscrites à l'ordre du jour d'une séance normale de "DP", on est sur la piste d'une entreprise dans laquelle on préfère s'affronter "au sommet" plutôt que d'essayer de résoudre les problèmes sur le terrain. Quatrième test : les femmes jouent-elles un rôle particulier et représentent-elles une part significative de l'effectif ? Si vous vous demandez ce que vient faire la fémini-

sation du milieu professionnel dans cette série de tests, voici la réponse : pendant longtemps réservé aux hommes, l'univers des conducteurs et de leur encadrement est aussi resté profondément marqué par la prépondérance de logiques (viriles ?) de confrontation et d'affrontement. Il est temps de passer à autre chose. Les entreprises qui ont féminisé à la fois la population des conducteurs et leur encadrement connaissent un climat social nettement plus apaisé. Savez-vous que les anciens conducteurs devenus chefs ont souvent tendance à se situer dans un registre inapproprié par rapport à leurs anciens collègues : «*J'en ai bavé quand j'étais conducteur, pourquoi voudrais-tu qu'il en aille autrement avec toi ?*»

Une implication dans l'entreprise

Cinquième (et dernier) test : y-a-t'il une forme de vie sociale dans l'entreprise pour le conducteur ? Autonomie exceptionnelle, disait-on plus haut. Ici aussi, deux scénarios. Dans le premier, le conducteur, autonome, est renvoyé à une solitude, un isolement et un enfermement accrus par le fonctionnement d'une entreprise peu soucieuse d'investir dans la qualité du lien social existant entre le conducteur, ses collègues, ses partenaires, etc. Le résultat est, en apparence seulement, favorable pour le conducteur : certes, il est relativement tranquille, mais son manque

L'autonomie dans le poste de travail est exceptionnelle ; pour ceux qui ont connu la vie d'usine ou de bureau, elle est encore plus précieuse : "Pas de chefs sur le dos" est un privilège estimé à sa juste valeur par les intéressés et qui s'accompagne de l'exercice de vraies responsabilités sur le terrain.

d'implication dans le fonctionnement de l'entreprise débouche sur une minimisation de son temps passé au travail ainsi que sur une réduction de sa motivation professionnelle. Pour identifier les entreprises du deuxième scénario, celles qui ont compris qu'il fallait réintégrer le conducteur dans la chaîne de service si elles veulent le professionnaliser et le fidéliser, posez les questions suivantes : le conducteur est-il invité à participer à des réunions techniques ou à des activités autres que la conduite (par exemple : implication dans le planning de roulement, contrôles des prises et fins de service, vérification du parc, suivi informatique de différentes données d'exploitation) ? Est-il régulièrement consulté sur divers aspects du fonctionnement de l'exploitation et de l'entreprise ? Le management organise-t-il des activités collectives de temps à autre (le déjeuner de la ligne, la rencontre exploitation-atelier, la journée portes ouvertes, la prévention des incivilités dans les lycées, etc.) ? Si les réponses sont positives : pas de doute, vous aurez davantage de chances d'exercer de façon convenable un métier qui vous réservera dans ce cas de nombreuses satisfactions.

Alors, vous l'appellez le numéro ? Tenez-moi au courant (je vous rappelle mon e-mail : transfo@brunhes.com).

Si on fait la synthèse de ce qui apparaît attrayant aux yeux des conducteurs, plusieurs points se détachent nettement et se complètent pour dessiner le portrait d'un métier qui ne manque pas d'atouts pour séduire de futurs candidats.