

DOSSIER DE PRESSE

KEO SCOPIE

LES MÉTIERS DE LA CONDUITE



@bdx_bus

KEOLIS



OBSERVATOIRE KEO SCOPIE

KEOLIS ANALYSE LES TENSIONS SUR LE MÉTIER DE CONDUCTEUR ET TRAVAILLE SUR L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER

6 000

c'est le nombre de conducteurs de cars scolaires manquant en France en septembre 2023, toutes entreprises confondues, selon la Fédération Nationale des Transports de Voyageurs (FNTV).

Que ce soit pour dans le transport scolaire ou pour le transport urbain, le métier de conducteur fait actuellement face à un manque de personnel significatif ; une problématique qui n'est pas nouvelle, mais qui a été exacerbée à partir de 2020 par la crise du Covid-19. Keolis, comme les autres opérateurs de transports publics, est confronté à une conjonction de phénomènes : une pyramide des âges vieillissante, une augmentation des départs en retraite, une volatilité des personnels et une concurrence accrue dans le recrutement avec d'autres secteurs.

Face à cette situation, Keolis a conduit un vaste observatoire 'Keoscopie, métier de conductrice et conducteur' et développé une analyse approfondie des causes sous-jacentes. Ce décryptage du métier, des comportements et des attentes des conductrices et conducteurs a conduit à mener un champ d'actions complémentaires ciblées en matière de ressources humaines pour fidéliser les conducteurs et dynamiser les processus de recrutement.

MÉTHODOLOGIE

Cette enquête, menée d'avril à juin 2023, se décompose en plusieurs sous-études distinctes :

- Réalisation d'une étude qualitative ciblant les conductrices et conducteurs de bus de divers réseaux français[1], visant à analyser leur choix professionnel et leur expérience depuis la formation. La sélection incluait des conducteurs débutants mais ayant une expérience dans d'autres secteurs, des professionnels chevronnés, des démissionnaires, ainsi que des conducteurs confrontés à des contraintes organisationnelles.
- Réalisation d'une enquête quantitative auprès du grand public (2000 Français représentatifs de la population) afin d'explorer les perceptions liées au métier de conducteur de bus.
- Conduite d'entretiens individuels avec des experts du recrutement, de l'insertion ou de la formation dans le domaine des transports pour mieux appréhender les défis liés au recrutement dans ces métiers.
- Conduite d'entretiens individuels avec des experts du recrutement, de l'insertion ou de la formation dans le domaine des transports pour mieux appréhender les défis liés au recrutement dans ces métiers.
- Organisation de "focus groups" regroupant des personnes en recherche d'emploi ou exerçant des professions présentant des niveaux de contraintes similaires à celles des conducteurs de bus. L'objectif était de comprendre les critères influençant le choix d'un emploi et les obstacles à l'orientation vers le secteur du transport de personnes.

[1] Réseaux urbains : Lille, Caen, Lyon, Sète, Orléans, Bayonne-Biarritz, Argenteuil et Draveil
Réseaux interurbains : Nord, Calvados, Rhône, Aude, Loiret, Pyrénées-Atlantiques



PARTIE 1

DÉFIS ET REFLEXIONS : LE PAYSAGE DU METIER DE CONDUCTEUR EN FRANCE

CONDUCTEUR DE BUS ! LE “BIG QUIT” ?

LE SAVIEZ VOUS ?



« Le secteur du transport public fait face à des tensions de recrutement, de 40 % supérieures à la moyenne nationale tous secteurs confondus. A compter de septembre 2023, l'objectif à horizon 2030 est de recruter 44 000 conducteurs »

- Observatoire de la mobilité de l'Union des Transports Publics, septembre 2023.

Actuellement, 10 % de la population des conducteurs chez Keolis ont ainsi plus de 61 ans. A cela s'ajoute les autres départs, environ 20 % des conducteurs recrutés au sein des filiales urbaines de Keolis quittent l'entreprise dans les deux premières années, un pourcentage qui s'élève à 40 % pour ceux recrutés dans les filiales interurbaines (Source : étude interne Keolis réalisée en mars 2023 sur les données de 2022).

Toutes les entreprises du secteur des transports publics sont aujourd'hui confrontées à des défis notables en matière de recrutement et de fidélisation des conducteurs de bus et de cars. Le constat est partagé : une accélération des départs, marquée par une volatilité croissante des salariés.

Ces constats, clairement validés par l'observatoire Keoscopie, révèlent également d'autres points d'importance expliquant la situation actuelle. Les origines de la pénurie de conducteurs sont en effet multifactorielles.

L'OBSERVATOIRE KEOSCOPIE DE KEOLIS

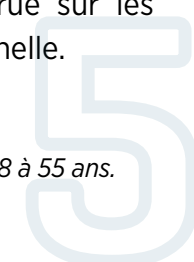
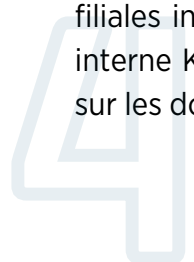
Keoscopie est l'observatoire des modes de vie et des mobilités créé par Keolis en 2007 pour imaginer et bâtir la mobilité de demain avec les collectivités. Son approche est fondée sur l'observation des modes de vie dans les territoires et leur impact sur les usages en matière de mobilité sur un temps long. Au plus proche des citoyens et des territoires, Keoscopie croise différentes démarches (études sur des temps longs, observations terrain, veille, analyses de données internes et externes, etc.), questionne les idées reçues et propose un éclairage étayé sur les tendances de mobilité.

UNE ÉVOLUTION DES ATTENTES POST-COVID

Après la crise sanitaire, un changement de paradigme est observé dans la perception du travail et des aspirations. Selon une étude du cabinet Robert Half[2], 62 % des salariés, tous secteurs confondus, se montrent notamment plus exigeants en matière d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle depuis la crise sanitaire.

Dans le secteur des transports publics, les horaires et les rythmes de travail, souvent étendus (notamment dans l'interurbain), décalés voire imprévisibles, ne sont plus totalement en phase avec les attentes des conducteurs. A l'évidence, une mission de service public implique des services aux horaires matinaux, nocturnes, le week-end et les jours fériés. Si, selon l'observatoire Keoscopie, les conducteurs qui rejoignent Keolis comprennent cette réalité, ils expriment toutefois une requête émergente : une visibilité accrue sur les plannings pour harmoniser davantage vie professionnelle et personnelle.

[2] Sondage réalisé auprès d'un panel représentatif de 1 000 salariés français de 18 à 55 ans.



DES FACTEURS EXOGÈNES IMPACTANT LE MÉTIER DE CONDUCTEUR

Alors que l'étude montre que 28 % des Français perçoivent le métier de conducteur comme exigeant, elle révèle plusieurs facteurs exogènes qui impactent l'image du métier :

L'augmentation des incivilités et l'évolution des comportements de voyageurs.

En premier lieu, la hausse des incivilités et des tensions avec les autres usagers de la route et les passagers des transports publics. Selon l'observatoire Keoscopie, 57 % des participants estiment que le métier de conducteur expose à de possibles incivilités, voire agressions. Cette exposition constitue indéniablement un aspect délicat associé à cette profession, représentant l'un des principaux obstacles pour ceux qui envisagent de devenir conducteur.

La complexité des conditions de circulation : trafic, autres usagers de la route (livreurs par exemple) et modes de transport doux (trottinettes, vélos).

Deuxième point, l'étude révèle les défis liés à la congestion automobile et aux problèmes de circulation, avec un partage de la voirie pour offrir davantage d'espace aux modes de déplacement doux. Ce phénomène rend l'intégration des bus, et donc leur conduite, plus complexe.

L'impact des aménagements urbains sur la conduite.

Un troisième aspect, ressenti plus fortement par les conducteurs, concerne les aménagements urbains qui ne tiennent pas toujours compte des difficultés spécifiques liées à la conduite d'un bus, comme des giratoires non-adaptés à la circulation de grands véhicules.



REGARDS CROISÉS SUR LES SALAIRES DES CONDUCTEURS

Dans l'observatoire, seulement 16 % des Français associent spontanément le métier de conducteur à un salaire "bien payé". Pour autant, lorsqu'on les interroge sur leurs sources d'insatisfaction ou les motifs de leur départ, la rémunération émerge rarement comme un élément déterminant.

Selon les données de l'Observatoire de la mobilité 2022 de l'Union des Transports publics, le salaire brut à l'embauche d'un conducteur de bus en France, pour un temps complet et en incluant les primes, s'élève en moyenne à 2 500 € brut par mois. À cette même période, le salaire mensuel brut minimum en France était de 1 603 €. Il est important de noter qu'on observe une disparité salariale en fonction des réseaux, des horaires de travail et du caractère urbain ou interurbain de la mission.



CHIFFRES CLES - PARTIE 1

10 % des conducteurs chez Keolis ont plus de 61 ans.

Le salaire brut à l'embauche d'un conducteur de bus en France s'élève en moyenne à **2 500€** par mois.

28 % des Français perçoivent le métier de conducteur comme exigeant.



crédit : @oratic_

PARTIE 2

UN METIER SEDUISANT QUI APPELLE A UN RENOUVEAU DE SON IMAGE ET DE SON QUOTIDIEN

CONDUCTEUR : RADIOSCOPIE D'UN MÉTIER ESSENTIEL

L'observatoire Keoscopie montre que l'attractivité du métier varie selon sa propre proximité avec le métier. Quand on interroge les Français sur la possibilité de devenir conducteur ou conductrice de bus s'ils étaient formés, il est intéressant de noter que le taux de réponses positives double chez les personnes ayant un proche exerçant ce métier. Environ 38 % des Français se verraient devenir conductrice ou conducteur de bus s'ils étaient formés, et cette proportion atteint 59 % pour les personnes qui ont un proche exerçant ce métier. A contrario, parmi les personnes interrogées qui ne connaissent pas de conducteur dans leur entourage, le taux tombe à 30 %.

Le métier de conducteur revêt des aspects valorisants et positifs, notamment parce qu'il est perçu comme « utile, rend service aux gens » par 42 % des Français. Il est également intéressant de constater qu'il existe des points convergents positifs, entre l'étude quantitative auprès des Français et l'étude qualitative auprès des conducteurs. En effet, les raisons avancées, par celles et ceux qui envisageraient ce métier, sont précisément les mêmes que celles qui motivent les conducteurs : le goût pour la conduite (58 %), l'envie de contact avec les gens (51 %) et le fait que le métier soit porteur de sens parce qu'il est utile à la société (38 %).



RÉENCHANTER LE MÉTIER DE CONDUCTEUR

En juin 2022, le Groupe Keolis a lancé le programme ReKroute pour identifier les besoins prioritaires sur le terrain, permettant de proposer des politiques et des outils pertinents (supports de communication, partenariats nationaux à décliner localement, ciblage de nouveaux profils, etc.) dans les domaines de l'attraction, du recrutement et de la rétention des salariés. Les premiers résultats sont déjà visibles, avec une augmentation de 10 % des recrutements de conductrices et conducteurs entre 2019 et 2022, une tendance qui se maintient au premier semestre de 2023.



L'EXPÉRIENCE CONDUCTEUR DÉCRYPTÉE : ENQUÊTE SUR LA CHARGE MENTALE ET LES COMPÉTENCES CLÉS

Dans le cadre du Keoscopie sur le métier de la conduite, et afin de mieux appréhender la charge mentale des conducteurs, leur quotidien professionnel, leur bien-être au travail, Keolis a mené une étude complémentaire, exploratoire. Il s'agit ici de comprendre et analyser « l'expérience conducteur », en se focalisant sur la charge mentale et d'identifier les compétences cognitives et comportementales garantes du bien-être professionnel.

MÉTHODOLOGIE

Un protocole sur mesure a été appliqué à un échantillon représentatif de conducteurs de réseaux[3] opérés par Keolis. Ceux-ci ont été suivis pendant 5 heures. Dans un premier temps, des observations sur le terrain, comprenant des captations vidéo (3h), ont été réalisées, suivies d'entretiens d'auto-confrontation (2h). Les séquences vidéo ont été analysées de manière hiérarchique pour étudier les tâches et l'activité, en utilisant un logiciel dédié à l'observation et à l'analyse du comportement humain.



QUELS SONT LES ENSEIGNEMENTS DE CETTE ÉTUDE ?

La conduite de véhicules de transport en commun exige diverses compétences techniques et stratégiques, particulièrement en vue d'assurer la sécurité et le confort des passagers. Au-delà de la conduite, le métier de conducteur inclut la gestion humaine (relation avec les usagers[4] de la route et les passagers) et la conscience de la responsabilité, générant une forte charge cognitive.

L'analyse des observations montre que les conducteurs gèrent cette charge en privilégiant la prudence dans leurs décisions. L'expérience conducteur est également influencée par des compétences comportementales telles que l'accueil, le sens du service public et la gestion des émotions, des aptitudes personnelles essentielles à l'épanouissement professionnel dans ces métiers. Les conducteurs de Keolis démontrent également une capacité de concentration exceptionnelle, favorisant la mobilisation cognitive et une ultra-vigilance cruciale en conduite, surpassant même celle d'experts en méditation selon le test de concentration Mindful Attention Awareness Scale (MAAS). Ceci favorise la mobilisation de leurs ressources intellectuelles sur le traitement des événements en cours, se situant ainsi dans le contexte du "ici et maintenant".

Cette étude souligne combien ces conducteurs sont des « super-experts » de la conduite. Au vu des résultats de cette étude exploratoire, qui apporte de nouveaux éléments sur le ressenti des conducteurs, Keolis travaille plusieurs actions en matière de ressources humaines : un meilleur ciblage des profils d'expérience recherchés, une campagne de 'nudge' ciblant le grand public, pour valoriser le rôle sociétal des conducteurs et des mesures opérationnelles visant à optimiser l'expérience des conducteurs sur la durée.

[3] En France : Lyon, Chambéry, Saint-Nazaire, Antibes et en Australie : Sydney

[4] Outil scientifique basé sur l'échelle appelée MAAS et conçu par Kirk Warren Brown du Département de Psychologie de la Commonwealth University de la Virginie, aux États-Unis

STRATÉGIES D'ATTRACTIVITÉ : COOPÉRATIONS NATIONALES ET ACTIONS LOCALES

Dans un premier temps, des initiatives conjointes ont été mises en œuvre pour accroître l'attractivité du métier au plan "profession" :

- Partenariat avec l'Union des Transports Publics dans le cadre de la campagne #FaitesBougerLesLignes.
- Collaboration avec la Fédération Nationale des Transports de Voyageurs (FNTV), comprenant un partenariat avec Pôle Emploi pour toucher les retraités.



En interne, des actions spécifiques ont été déployées, notamment la cooptation, qui a déjà permis de réaliser :

635 recrutements en France entre le début de l'année 2023 et fin septembre.

À l'échelle locale, un renforcement de la collaboration avec l'ensemble des partenaires emploi (Pôle Emploi, partenaires intérim, missions locales) se matérialise par des actions concrètes, telles que la formation aux titres professionnels avec Pôle Emploi, ainsi que la mise en place d'initiatives très locales de 'sourcing', comme les événements "aller vers" (portes ouvertes, "recrutement de rue"), qui rencontrent un vif succès, comme en région lyonnaise (Keolis Autocars Planche), près de Nancy (Keolis 3 Frontières) et en Ile-de-France.



crédit : @mattix.64

L'entreprise se tourne également vers les jeunes via l'alternance. En 2021, Keolis a inauguré à Bordeaux son premier centre de formation des apprentis (CFA conduite). En 2021, 100 apprentis ont été formés, 200 en 2022 et 2023, à travers toute la France. Des programmes d'insertion par le sport, en partenariat avec l'APELS [5], ont facilité le recrutement d'une quarantaine de jeunes candidats. Enfin, des initiatives en faveur d'anciens militaires, en collaboration avec Défense Mobilité, ont conduit au recrutement d'environ 750 conducteurs depuis 2009.

[5] Agence Pour l'Education par Le Sport

DES PLANNINGS SUR MESURE : UNE DÉMARCHE POSITIVE À L'ÉCOUTE DES CONDUCTEURS

Dans un marché de l'emploi tendu, fidéliser les conducteurs est un défi majeur. Pour y répondre, le Groupe Keolis adopte une approche innovante axée sur l'écoute de ses employés, en appui avec l'observatoire Keoscopie et le Baromètre d'engagement réalisé annuellement dans l'ensemble de ses filiales.

Sur la base des résultats de ces études, plusieurs initiatives ont été lancées dont un travail sur la prévisibilité des plannings, avec l'introduction de plannings flexibles et personnalisables.

Conformément aux attentes des conducteurs qui cherchent à mieux concilier vie professionnelle et personnelle, le Groupe Keolis vise à permettre à chaque conducteur d'exprimer des desideratas qui seront pris en compte dans la construction de leur planning.



Très concrètement, une expérimentation est en cours à Keolis Dijon. Chaque conducteur peut désormais formuler ses souhaits de planning dans une application dédiée. Cela leur permet ainsi d'anticiper du temps pour s'occuper de leurs enfants ou de parents malades, d'exercer une activité sportive, etc. Cette approche constitue un changement fondamental dans le rapport traditionnel des conducteurs avec le planning, car elle place ces derniers au centre du processus de planification.



Cette approche a déjà connu un vif succès lors d'une expérimentation à Lille en 2016, où 40 conducteurs pouvaient choisir leurs horaires de services quotidiennement. En un an, le bien-être au travail de ces conducteurs avait largement progressé, et l'absentéisme avait diminué de 50 %.



Chez Keolis en Suède, cette approche remporte un franc succès, avec des résultats prometteurs dans plusieurs dépôts, où 93 % des premiers choix des conducteurs sont satisfaits et validés, démontrant l'efficacité de ce nouveau modèle. Des initiatives similaires seront bientôt lancées dans plusieurs filiales du Groupe, dans le but de réduire significativement le taux d'absentéisme et le turnover.

CHIFFRES CLES - PARTIE 2

38 %

des Français se verraient devenir conductrice ou conducteur de bus s'ils étaient formés. Ce taux atteint 59 % pour les personnes qui ont un proche exerçant ce métier.

Quelles sont les raisons avancées par celles et ceux qui envisageraient de devenir conducteur ?

58 %

Le goût pour la conduite

51 %

L'envie de contact avec les gens

38 %

Un métier porteur de sens et utile à la société

Nombre d'apprentis formés dans les CFA de Keolis

100

en 2021

200

en 2022 et 2023

15

14



Je ne m'imaginai pas autant de contact avec les gens. On pense conduire son bus, point. Mais un vrai lien se crée avec les passagers [...] On a un lien de bienveillance en fait.

Ce qui me faisait penser que c'est un beau métier, c'est la responsabilité : on prend des centaines de clients par jour, on se sent utile, on se dit que sans nous, ces gens ne pourraient pas bouger quand ils veulent, grâce à nous ces gens ne prennent peut-être pas la voiture, ça aide au niveau du trafic et de la pollution.

On a l'impression de dominer le monde et d'avoir un bureau mobile : le lever de soleil, les gens qui se réveillent et le milieu de la nuit, les fêtards, j'adore. J'ai toujours aimé conduire aussi pour cette raison, on a l'impression de s'évader, c'est des décors qui changent, la luminosité qui donne cette impression d'évolution au cours de la journée.



Dans le podcast Nos vies mobiles[5], le journaliste César Monteyrol reçoit Eric Chareyron, en charge de la prospective pour Keolis. Ensemble, ils décryptent les habitudes des citoyen·nes ainsi que les impacts des nombreuses transformations sociétales sur l'usage des offres de transport public ou privé.



QUI SONT NOS CONDUCTEURS ET CONDUCTRICES DE BUS ?

Dans ce dernier épisode de la saison, Constance Bussereau, responsable de projet en ressources humaines chez Keolis rejoint le tandem de César Monteyrol et Eric Chareyron pour décrypter le métier de conductrice et conducteur de bus au travers d'une étude menée en 2023. La discussion porte sur les enjeux de recrutements et de fidélisation alors qu'il manque actuellement 7 % des effectifs de la filière française (source FNTV), mais également de la féminisation du métier et de l'image que les citoyen·nes s'en font.

Fort de ces constats, comment Keolis s'organise pour animer et développer une communauté de 26 000 collaborateurs en France, aux parcours diversifiés et aux attentes multiples ?



CONTACTS

Laurent Gerbet

Directeur médias et e-réputation

06 32 79 38 35

laurent.gerbet@keolis.com

Ladislav Dor

Chargé de relations médias

07 78 35 19 77

ladislav.dor@keolis.com