

GPEC et Groupements d'Employeurs auprès des adhérents de la FNTV 13



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Direction Départementale du
Travail, de l'Emploi et de la
Formation Professionnelle des
Bouches du Rhône



Fédération Nationale
des Transports de Voyageurs

Ressources Humaines
orfé
conseil

proGet13
promotion des groupements d'employeurs

Sommaire



1. Contexte de l'étude
2. Résultats
3. Préconisations
4. Suite de l'étude
5. Remerciements
6. Questions/ Réponses

1. Contexte de l'étude



1.1 Difficultés structurelles de recrutement

1.2 Intérêt d'une étude GPEC

1.3 Axes de l'intervention

1.4 Bilan de l'enquête

1.1 Difficultés structurelles de recrutement



- 29% des employés du secteur ont plus de 51 ans
- 1 conducteur sur 7 à remplacer dans les 5 ans à venir
- 1 conducteur sur 3 dans les 9 ans
- Accès à la conduite à 21 ans
- Déficit d'image

1.2 Intérêt d'une étude GPEC



- Evaluer les besoins en compétences
- Elaborer une grille de compétences « conducteur »
- Définir une stratégie commune pour remédier aux difficultés de recrutement de personnel qualifié
- Etudier l'opportunité de mise en œuvre d'un GEIQ

1.3 axes de l'intervention



- Enquête auprès des 22 adhérents de la FNTV13
- Etude en 3 phases
 - Pré-projet
 - Diagnostic-étude
 - Restitution
- Durée de réalisation de l'étude: 8 mois



Comité de Pilotage

1.4 Bilan de l'enquête



Taux de retour

- Très forte participation : 20 entreprises / 22
- Les adhérents ayant répondu représentent 1938 salariés

Plus de 40 entretiens et présentations réalisés

- Entreprises
 - ✓ 20 adhérents
 - ✓ SUMA
 - ✓ DRH groupe
 - ✓ Autobus Aixois
- 12 salariés
- Formation
 - ✓ AFT-IFTIM
 - ✓ OPCA Transport
 - ✓ Directeur Campus Veolia
- Direction Départementale du Travail des Transport
- Observatoire Social des Transports
- Partenaires sociaux
 - ✓ CGT Transports
 - ✓ CFDT Transports
 - ✓ CFE-CGC Transports
- Donneurs d'ordre
 - ✓ SMITEEB
 - ✓ Conseil Général Direction des Transport

2. Résultats



2.1 Gestion des Ressources Humaines

2.2 Organisation

2.3 Recrutement

2.1 Gestion des ressources humaines



Un défi majeur de renouvellement des effectifs

- Le personnel du secteur est vieillissant
 - 29 % de l'effectif total a plus de 51 ans
 - 29 % des conducteurs ont plus de 51 ans
 - 13 % des conducteurs devront être remplacés dans les 5 années à venir
 - Cela représente plus de 200 personnes
- Le besoin de renouvellement de conducteurs demeure fort depuis 5 ans
- Cette situation n'est pas spécifique au Département :
Part des + 51 ans inférieure aux niveaux régional et national

2.1 Gestion des ressources humaines



Une transmission des savoirs à organiser

- Dans la famille conduite
 - 60 % des conducteurs ont moins de 5 ans d'ancienneté dans le secteur
 - Ce renouvellement important a généré un déficit d'expérience
- Pour l'encadrement et les services support
 - 25 % des effectifs ont plus de 15 ans d'ancienneté : ils sont la mémoire des entreprises
 - Ils partiront à la retraite dans les dix ans à venir

2.1 Gestion des ressources humaines



Contraintes métiers et contrats de travail

- La desserte des lignes scolaires induit une forte utilisation du temps partiel pour les conducteurs
 - 22 % des conducteurs sont à temps partiel, ce qui représente environ 350 personnes
 - Cette part est supérieure à la moyenne régionale (15 %), mais inférieure à la moyenne nationale
- L'utilisation du CDI est largement majoritaire
 - 91% des emplois pour l'ensemble des effectifs
 - 90 % des postes de conducteurs
- Le recours à l'intérim est faible
- L'entrée dans le métier peut s'avérer difficile
 - Première mission en intérim ou CDD, éventuellement renouvelée
 - Puis CDI, souvent dans le transport scolaire à temps partiel

2.1 Gestion des ressources humaines



Accès au métier

- Les débuts sur les lignes scolaires sont difficiles
 - ✓ Nécessité d'un savoir-faire et savoir-être importants
 - ✓ Procédures d'intégration très peu formalisées
 - ✓ Politique tutorale à renforcer

Parcours professionnel

- Perspectives d'évolution de carrière limitées et peu formalisées
- Les conducteurs interrogés expriment un manque de lisibilité sur leur parcours professionnel
- 42 % des conducteurs interrogés souhaitent faire autre chose : évoluer dans le secteur (contrôleurs, grand tourisme, urbain) ou se réorienter

2.1 Gestion des ressources humaines



Formation

- La majorité des adhérents utilise la totalité de leur budget formation
- Les formations obligatoires pour les conducteurs sont mises en œuvre
- Les axes de progrès
 - La formation est perçue par une majorité d'adhérents comme :
 - ✓ trop courte
 - ✓ concentrée uniquement sur les savoir-faire et pas sur le savoir-être
 - ✓ manquant de pratique de la conduite
 - Demandes complémentaires des conducteurs : sécurité routière et gestion des conflits
 - Besoins pour les dirigeants : management
 - Les contrats d'alternance sont peu utilisés : 3 % des conducteurs soit 62 personnes

2.2 Organisation du travail



Activité

- L'activité est largement déterminée par des appels d'offre qui
 - Concernent l'affectation des lignes scolaires et des services réguliers
 - Obligent les entreprises à s'organiser différemment (géographie, temps partiel)
- L'activité fluctue
 - Pic d'activité au printemps : sorties périscolaires, tourisme
 - Pic d'activité en septembre : rentrée scolaire et tourisme
- Les rythmes sont contraignants
 - Service coupé sur les lignes scolaires et travail le WE sur les lignes interurbaines
 - Manque de visibilité sur les plannings
 - Législation sociale du transport

2.2 Organisation du travail



Organisation des structures : des pistes d'amélioration

- Organigramme à étoffer
 - Management limité à une ou deux personnes très polyvalentes, anciennes dans le métier
 - Le dirigeant gère en direct l'ensemble du personnel, qui lui est rattaché sur un même niveau hiérarchique, de manière transversale
 - Pas ou peu d'encadrement intermédiaire
- Gestion RH à optimiser
 - Services RH utilisés essentiellement pour les aspects juridiques
 - Fonctions et tâches peu ou pas définies
 - Transmission des savoirs à mieux anticiper et formaliser
- Communication à améliorer
 - Stratégies de développement pas ou peu formalisées, et pas ou peu communiquées

2.2 Organisation du travail



Sécurité

- Matériel
 - Le parc des véhicules est en très bon état
 - Des dégradations sont relevées sur les lignes scolaires
- Sécurité
 - La quasi-totalité des conducteurs se trouvent en sécurité dans leur véhicule
 - 80% des conducteurs et des chefs d'entreprise constatent que la ceinture de sécurité n'est pas mise sur les lignes scolaires
- Accompagnateurs
 - Initiative unanimement saluée
 - Différence de perception de la fonction d'accompagnateur
 - ✓ Rôle de contrôle et de surveillance pour les conducteurs
 - ✓ Rôle d'accueil et de médiation pour les chefs d'entreprise

2.3 Recrutement



Des besoins et des difficultés

- Deux tiers des entreprises interrogées prévoient d'embaucher d'ici fin 2008
 - Les besoins portaient sur 67 postes (hors RDT 13), dont 80% de conducteurs
 - Plus de 70% des postes concernés étaient à temps partiel
 - Les postes proposés étaient à plus de 70 % des CDI
 - Le recours à l'intérim pour les recrutements futurs est faible, moins de 4 %
- La quasi-totalité des entreprises interrogées rencontrent des difficultés pour trouver du personnel
 - essentiellement des conducteurs, pour 18 entreprises
 - et des mécaniciens, pour les 4 entreprises

2.3 Recrutement



Difficultés de recrutement...un faisceau de causalités

- Déficit d'attractivité à l'entrée du métier
 - Contrainte d'âge
 - Pas de formation initiale diplômante
 - Méconnaissance du métier
 - Déficit d'image
- Difficultés à fidéliser le personnel
 - Conditions de travail contraignantes
 - Rémunérations
 - Temps partiel
 - Concurrence entre les employeurs

2.3 Recrutement



Difficultés de recrutement de conducteurs...une logique géographique

- **Zone Salon-Avignon : Difficultés de recrutement supérieures à la moyenne**
 - Entre 20 et 25 % des conducteurs partiront à la retraite dans les 5 ans
 - Le temps partiel rassemble environ un tiers des contrats proposés
- **Zone Arles-Nîmes : Difficultés de recrutement qui risquent de s'accroître**
 - Il faudra renouveler environ un conducteur sur 6 dans les 5 ans
 - Le temps partiel est très utilisé : entre un tiers et deux tiers des postes
- **Bassin d'Aix-en-Provence : une situation globalement meilleure**
 - Part des plus de 55 ans en dessous de la moyenne pour deux tiers des adhérents
 - Moins de recours au temps partiel

2.3 Recrutement



Les propositions des entreprises pour résoudre les difficultés de recrutement

- Certaines entreprises ont mis en place
 - Une rémunération des conducteurs sur une base de temps plein
 - des solutions logement
- Certains adhérents souhaiteraient
 - Trouver des solutions opérationnelles pour fidéliser leur personnel
 - Agir à l'entrée du métier en créant un vivier de conducteurs en recrutant des publics éloignés de l'emploi
 - Une formation de conducteur plus adaptée à leurs besoins

2.3 Recrutement



Former pour recruter : mise en œuvre difficile de l'alternance

- L'alternance demeure peu utilisée par les entreprises
 - Un tiers des entreprises interrogées y ont recours
 - 62 contrats de professionnalisation sont en cours soit 3 % de l'effectif conducteur
- Il existe une correspondance entre le statut ou la taille de l'entreprise et l'alternance
 - Aucune entreprise de moins de 40 salariés n'y a recours
 - La plupart des adhérents ayant des contrats de pro ont plus de 100 salariés
 - 5 indépendants sur 6 n'ont aucun contrat de professionnalisation en cours
 - Dans les groupes, les politiques d'alternance sont plus ou moins marquées : les contrats pro représentent entre 0,2 et 6 % des effectifs conducteurs
- Les freins à l'alternance reposent sur
 - Un manque de temps, de moyens et de compétences adaptés (sélection, tutorat, suivi)
 - Des perceptions parfois subjectives (méconnaissance et lourdeur du dispositif)
 - Des expériences d'insertion précédemment menées dans les entreprises, sans aide extérieure pour gérer, accompagner, coordonner les parcours

3. Préconisations



Au sein des entreprises, plusieurs pistes d'actions

- Organisation du travail
 - Repréciser les rôles de chacun dans la stratégie de l'entreprise
 - Renforcer les procédures d'intégration
- Gestion des ressources humaines
 - Evaluer et anticiper les besoins en formation
 - Identifier et renforcer les compétences de la hiérarchie intermédiaire ou des postes périphériques
 - Organiser la transmission du savoir
 - Organiser et systématiser l'évaluation du personnel
 - Revaloriser le métier de conducteur

3. Préconisations



Agir ensemble pour résoudre la pénurie de personnel qualifié

- En amont : un GEIQ pour former et qualifier du personnel
 - Proposer une formation moins courte, avec des processus d'intégration et de suivi renforcé
 - Lever les freins liés à l'alternance : recrutement, gestion administrative, suivi, etc.
 - Améliorer l'image de la profession
 - L'idée est bien accueillie par les adhérents

	Oui	Pourquoi pas ?	Non	Ensemble
Entreprises concernées	40 %	40 %	15 %	95 %
Effectif concerné	24 %	36 %	35 %	85 %

- En aval : des Groupements d'Employeurs pour fidéliser le personnel
 - Proposer du temps plein
 - Développer l'employabilité via la polyvalence

4. Suite de l'étude



Définir des parcours professionnels cohérents

- En définissant un référentiel des compétences dans la profession
- En créant un GEIQ
- En proposant des modules de formations complémentaires
- En identifiant des secteurs d'activité complémentaires afin de développer la polycompétences et favoriser le temps plein (GE)

5. Remerciements



Un grand merci à toutes les personnes qui ont participé à cette étude. L'accueil chaleureux et la qualité de nos échanges, nous ont permis de réaliser cette étude.

Merci ... et à bientôt ...

Questions/Réponses



Orfé Conseil Corine Mermier

20 rue Labadie
13 300 Salon-de-Provence

Tél: 04 90 56 02 79
Fax: 04 90 56 75 91

Site Internet: www.orfe.fr
Mail: orfeconseil@wanadoo.fr

ProGet 13 Eléonore Boiscuvier

16 place du Général de Gaulle
13 231 Marseille Cedex 1

Tél: 04 91 57 71 69
Fax: 04 91 57 70 11

Site Internet: www.proget13.com
Mail: info@proget13.com