

# L'entreprise de transport, de la logique industrielle à celle du service

par **Thierry Soupault\***

**D**e profonds changements marquent les entreprises françaises chargées par les « autorités organisatrices » d'organiser et gérer les réseaux de transport urbain. Ils reposent sur plusieurs facteurs fondamentaux, qui correspondent en fait à la complexité de toute approche actuelle de la mobilité des personnes.

## une demande de transports sophistiquée

En tout premier lieu, il faut tenir compte des tendances nouvelles dans la réflexion sur l'urbanisme. Jusqu'en 1990-1995, une situation de non-maîtrise globale et à moyen terme du développement de nos agglomérations a été alimentée par la faiblesse des motivations et des incitations politiques en matière d'intercommunalité : même les (rares) élus plus volontaristes sur ce point ne disposaient pas, du fait de la loi, de la panoplie de compétences qui leur aurait permis une efficacité en termes de mobilité et de déplacements. Ce vide politique s'est cumulé avec une pratique de sectorisation des espaces par fonctionnalités (travail, résidence, loisirs...). Apparemment logique, cette segmentation est une aberration, précisément parce qu'elle n'a pas inscrit la mobilité dans son cahier des charges. D'où le recours inévitable à l'automobile, pour des trajets de plus en plus longs, et avec des coûts de structures de déplacements (voies rapides, tunnels parcs de stationnement...) extraordinaires. Souhaite-t-on peu à peu, comme y incitent plusieurs textes officiels (1), recoudre le tissu urbain, en lui intégrant l'objectif de la mobilité ? On est tenu, particulièrement en France, à recomposer à partir de l'existant, sans possibilité d'intervention radicale à court terme.

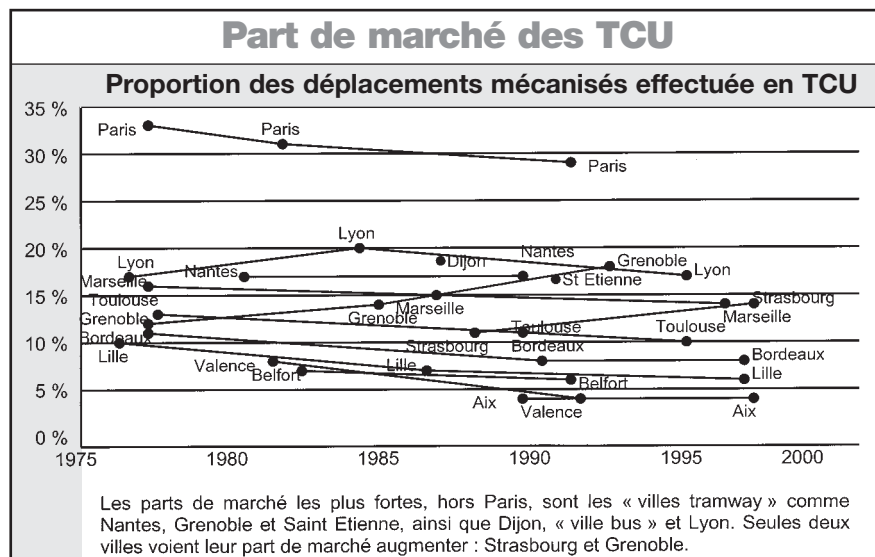
En second lieu, de grandes évolutions, voulues ou subies, sont repérables dans les modes de vie. Les motifs de déplacements des Européens sont plus divers que jamais, en particulier du fait de l'allongement de la vie et de la place prise par le loisir. Mais au sein de la sphère du travail, les modes d'organisation se modifient également : on ne peut plus comme par le passé opposer emplois sédentaires et emplois itinérants. En conséquence il n'existe plus un « usager-type » pour les transports publics. C'est à un client, à un consommateur de déplacements que l'on a affaire, un consommateur qui a devant lui un certain univers de choix (2), que chacun cherche à optimiser, et qui exprime certaines exigences. Dans une conception de service public, conception qu'adoptent les entreprises de transport, ce client est un citoyen, mais il reste avant tout un client à satisfaire, faute de quoi il est « perdu » pour le transport public. Prendre le bus n'est pas, ou si rarement, un acte militant. C'est à cette évolution des publics consommateurs de déplacements que se raccorde la place occupée progressivement par les critères environnementaux (dans l'acception la plus large) dans la gestion des déplacements : le citoyen aspire

\* Délégué général, Union des Transports Publics. Cette organisation réunit l'ensemble des entreprises de transport urbain, quel que soit leur statut : entreprises privées, publiques, sociétés d'économie mixte...

(1) Loi Lepage sur l'air et l'utilisation de l'énergie (1996), loi Chevènement sur l'intercommunalité, loi de Solidarité et de Renouveau Urbain...

(2) Le client financièrement défavorisé ayant à tout le moins le choix de prendre le risque de ne pas payer son transport.

à une qualité au niveau de sa vie quotidienne, et plus largement à une qualité des espaces urbains. En contact direct avec ces publics, les transporteurs avaient dans bien des cas perçu l'émergence de cette attente environnementale, avant les élus nationaux qui, assez tardivement, orientent leurs décisions en fonction de critères « plus verts ».



Source : GART/CERTU

D'autres changements de contexte sont d'ordre institutionnel et politique. La construction européenne est un facteur de changement important, quoique trop peu mentionné. Les institutions européennes interviennent en édictant des normes, en aidant à la recherche, en facilitant la constitution d'espaces urbains transfrontaliers (3)... Mais plus encore, l'ouverture des frontières crée un système concurrentiel entre villes à l'échelle du continent. Et le niveau de mobilité accessible pour ceux qui y vivent devient un élément de leur attractivité, dans une perspective bien sûr d'élargissement des perceptions et des politiques : le « bassin d'agglomération » et la région semblent aujourd'hui être les niveaux spatiaux pertinents en termes de mobilité, et les options prises - ou à prendre - pour l'un doivent être coordonnées avec celles que l'on élabore pour l'autre. De réelles évolutions constructives sont en cours à ce propos dans la législation. Sur un plan plus concret, on peut penser que les entreprises de transport sont prêtes à de très larges décloisonnements (tarification, information commune, autres mesures favorisant l'intermodalité...), car ils sont de leur intérêt. Mais elles ne peuvent le faire en l'absence de choix politiques clairs dans les agglomérations et les régions.

Les politiques auront-ils le courage de bâtir des accords pour créer un vrai système de mobilité qui dépasse les frontières administratives actuelles ? On ne peut que constater le fait que l'« enjeu déplacements » devient plus important à leurs yeux. Des élus « de premier rang » acceptent aujourd'hui d'en être les répondants au

(3) Avec des implications naturelles sur l'organisation du transport public, à l'image du tram-train transfrontalier Sarrebruck-Sarreguemines, ou de façon plus élaborée encore, et hors UE, du tram-train Genève-Bellegarde. cf. *Transport Public*, n° 1008, novembre 2001. (NDLR)

niveau des villes et agglomérations. Les entreprises de transport, même si leur travail en est parfois rendu plus difficile, ont à s'en réjouir (4). Car si le transport public est compris comme un outil d'aménagement urbain, elles peuvent exercer en son sujet leur potentiel de force de proposition et d'initiatives. Le cas échéant, en prenant des risques économiques ; ce qui est bon signe. L'atonie des politiques et des attentes qui a longtemps prévalu en matière de transports publics est apparemment confortable pour les entreprises concernées ; mais cette apparence est trompeuse.

## des réponses de plus en plus souples

L'ensemble de ces évolutions du contexte global à propos de la mobilité en site urbain a d'importantes répercussions sur les entreprises de ce secteur.

Un des phénomènes bien repérables depuis 1990 est la multiplication des études qu'elles conduisent ou commandent pour analyser la demande (les jeunes, les seniors, les multimodaux) et les flux de déplacements dans toute leur diversité (5) : les flux principaux de la périphérie vers le centre, les flux transversaux, mais aussi les micro-flux, auxquels ne peuvent correspondre que des réponses innovantes. Ces « petits flux » sont par excellence des révélateurs de la nécessaire diversification des modes de transport public : le « 60 places standard »... ne sera plus un standard. Et les industriels du matériel roulant le perçoivent bien, qui ne cessent de mettre sur le marché de nouvelles gammes de véhicules, du plus grand au plus petit, notamment autour de ce que l'on peut appeler les « transports intermédiaires ».

Par ailleurs, les entreprises sont conduites à prendre plus de risques sur le plan économique ; cela est nettement perceptible à travers l'évolution des contrats qui les lient aux Autorités organisatrices : environ 70% d'entre eux incluent, autour de paramètres très variés (fréquence des relations, fréquentation, services nouveaux...) un risque assumé par l'entreprise contractante.

Enfin les domaines du management, de l'organisation du travail, de la gestion évolutive des compétences et des métiers sont plus que tout sensibles aux évolutions du contexte du transport public urbain. C'est à propos de la présence humaine sur les réseaux en tant que telle que l'on est amené à s'interroger : les entreprises ont fini par constater que des « espaces-transports » déserts entraient l'identification des usagers à « leur » transporteur ; telle est une des causes profondes de l'insécurité à bord des véhicules, dans les zones d'attente et de correspondance, etc., espaces que l'on décide aujourd'hui de réinvestir, parfois à l'aide de nouveaux profils professionnels, comme les médiateurs, les agents d'ambiance (6), mais surtout à travers une qualification plus forte des salariés et des métiers existants.

Pour les personnels, et surtout pour les conducteurs – 70% des effectifs salariés des sociétés de transport – c'est donc à un élargissement de leur profil professionnel que l'on assiste : ils assurent de plus en plus, dans les faits, un service complexe, et la dénomination « agent commercial de conduite » serait à retenir en relation avec leur travail réel. Depuis plusieurs années, en conséquence, la formation continue ou initiale de ces professionnels (7) est conduite autour d'objectifs de polyvalence : parallèlement au perfectionnement de la conduite des véhicules, elle les

(4) Pour autant que les divers services et échelons des collectivités concernées soient cohérents entre eux, et n'entraient pas la concrétisation du cahier des charges contractualisé avec l'entreprise de transport public. Comment assumer un risque économique sur un critère de fréquentation, par exemple, devant la réalisation d'une autoroute urbaine doublant une ligne de TC ?

(5) L'UTP, pour sa part, a mis en place un Fonds d'intervention pour les Études et Recherches en faveur de la socio-économie des transports. Depuis 1992, le FIER a contribué à la réalisation de plus de 30 recherches.

(6) Lire encadré ci-contre.

(7) L'UTP est l'instance de représentation des employeurs du transport public pour la négociation d'accords de branche. L'un d'entre eux porte sur la formation ; il prévoit sur cinq ans de donner priorité, dans la formation continue, aux fonctions liées à la sécurité et à la validation des acquis professionnels des salariés.

## Agents d'ambiance : des emplois durables pour une ville durable

Apparus au début des années 1990, dans le cadre de dispositifs expérimentaux, pour répondre à la dégradation des conditions de sécurité dans l'espace transport, les agents d'ambiance, estimés aujourd'hui à 2000, apparaissent comme l'une des innovations récentes et peut-être les plus significatives pour un secteur en phase de redéfinition de ses modes opératoires (1).

Les agents d'ambiance effectuent essentiellement des tâches de présence et de prévention (notamment en direction des scolaires), d'information (essentiellement sur les réseaux de transport) et d'assistance à la clientèle (montée et descente des personnes à mobilité réduite). Dans certains réseaux, les agents réalisent aussi des activités en dehors des lignes de transport : présence dans les espaces publics ou lors de manifestations locales, sécurisation de sorties de collèges, participation à des activités socio-éducatives ou sportives.

Le recrutement s'est opéré de diverses manières : embauche directe, par une association ou un groupement d'employeurs, recrutement en contrat à durée indéterminée ou à l'aide de contrats aidés et surtout de contrats emplois jeunes. De fait, leur position dans l'entreprise n'est pas toujours très apparente et surtout le métier d'agent d'ambiance n'est pas forcément bien défini. La plupart des entreprises considèrent que la fonction d'agent d'ambiance est utile et doit se pérenniser, mais l'option pour la création d'un nouveau métier dans l'entreprise est encore en débat.

Concrètement, l'impact des agents peut se mesurer à différents niveaux :

- Sur les lignes de transport, les impacts sont de deux ordres : la régulation du transport scolaire ; une présence dissuasive qui conduit à une amélioration en

termes d'agressions contre les conducteurs, de vandalisme et de fraude.

- Au près de la clientèle, les agents apportent un service de sécurisation, mais leur impact est encore limité du fait d'une visibilité relativement faible (2), et d'une identification insuffisante d'un personnel souvent «banalisé», avec des fonctions peu explicites.

- Dans les entreprises de transport, la mise en œuvre de ces nouveaux emplois accompagne, voire génère, des interrogations sur l'évolution des métiers (notamment celui de conducteur) et des compétences.

- Au niveau de l'environnement local, l'introduction des agents d'ambiance a été, pour les entreprises, une opportunité de resserrer le dialogue, voire de développer des partenariats, avec les acteurs locaux (établissements scolaires, structures de quartier, collectivités locales, administrations) et les institutions en charge de l'ordre public. Dans les entreprises les plus engagées dans le développement d'agents d'ambiance, ceux-ci ont contribué à un ancrage amélioré dans les territoires concernés : d'une part comme leviers d'une reconquête du territoire par un meilleur service sur l'ensemble des lignes, d'autre part en tant qu'acteurs d'un plus grand maillage des entreprises avec les acteurs locaux. C'est particulièrement vrai lorsque les agents exercent diverses fonctions parmi les partenaires d'un groupement d'employeurs.

L'expérimentation autour des agents d'ambiance a mis en évidence la contribution du transport public à la densification des relations entre les acteurs sociaux, à la consolidation de solidarités dans une perspective de décloisonnement des champs et des modes d'intervention. Elle apporte ainsi son tribut à la construction d'une ville plus durable.

**Pierre Paquet, Frédéric Bourgeois**  
*Economie & Humanisme*

(1) Cet article a été rédigé à partir d'une étude : *Agents d'ambiance dans les transports publics urbains : pratiques, effets et enjeux d'un métier en émergence*, Programme PREDIT, ministère de l'Équipement (DRAST), octobre 1999.

(2) Le nombre d'agents reste limité : entre 150 et 200 pour les réseaux les mieux dotés comme Lyon ou Lille, moins de 20 dans les deux tiers des cas.

prépare à une meilleure présence relationnelle, à une maîtrise de leur stress en cas de tension à bord, à la gestion des conflits entre clients... Des propositions analogues sont faites aux contrôleurs. Bien entendu, dans cette évolution, certaines entreprises évoluent plus vite, et l'un des leviers de changement est ce qui se réalise sur une base de volontariat ici ou là : dans quelques agglomérations, par exemple, les conducteurs en poste depuis longtemps sont, de façon très délibérée, au volant d'un véhicule pendant les deux tiers de leur temps rémunéré, et encadrent des jeunes en formation, ou sont agents d'information-voyageurs pendant le reste du temps. Quelles que soient les mesures déjà prises, ou non, dans les entreprises, leur consensus est total à propos de cette notion d'enrichissement des tâches des conducteurs.

L'ensemble de ces adaptations dans les métiers, les tâches effectuées, les techniques, les études... tient à la notion de client du transport public qui s'impose depuis quelques décennies. En simplifiant quelque peu, l'entreprise de transport public était construite jusqu'en 1975 sur un schéma de production industrielle ; une production, en l'occurrence, de kilomètres parcourus. Aujourd'hui, elle fonctionne sur un schéma de service du transport public, et même de la mobilité urbaine (8). La « couture fine » effectuée pour desservir des secteurs ou des populations particuliers (transport à la demande, partenariat avec les taxis...) illustre nettement cette optique de service ; celle-ci appelle même de la part des entreprises des réponses complémentaires au transport lui-même : commerces, y compris alimentaires, dans les centres d'échanges ou les stations de métro, distribution de supports d'information sur la cité et non seulement sur les transports... Et c'est bien autour de services assez globaux, également, qu'existe un très fort courant de certification-qualité (9) : qualité de la ligne de transport, qualité certifiée du pôle d'échanges, qualité de l'accessibilité du matériel roulant à tous les usagers... De cette évolution, les entreprises, leurs clients, et les villes dans leur ensemble, sont loin d'avoir tiré toutes les conséquences.

**Thierry Soupault**

---

(8) Ce passage d'une logique à une autre a fait l'objet d'une recherche initiée par l'UTP (FIER, n°27, février 1999).

---

(9) Manifeste UTP « Horizon 2010 pour la qualité de service », Publication UTP, octobre 2001.