

Haute Ecole
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Quelles sont les stratégies managériales à adopter pour faire face à la pénurie de chauffeurs de bus dans une entreprise de transport luxembourgeoise privée ?

(Étude de cas : Voyages Emile Weber)

Mémoire présenté par :
Emile WEBER

Pour l'obtention du diplôme:
Master en gestion de l'entreprise
Année académique 2022-2023

Promoteur :
Pierre-Alain SCHARFF

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes impliquées dans l'aboutissement de ce travail.

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon promoteur Monsieur Pierre-Alain Scharff, son support et ses conseils avisés tout au long de la rédaction de ce travail ont dirigé ma rédaction tout en stimulant ma réflexion.

Je remercie également Madame Solange Simons et Monsieur Vincent Huart, pour leurs aide et support lors de la phase préparatoire et exploratoire du mémoire.

J'exprime aussi tous mes remerciements à l'ensemble du corps enseignant et administratif de l'ICHEC, qui m'a épaulé ces dernières années.

Ensuite, j'adresse mes profonds remerciements à Monsieur Rolland Heinisch, Monsieur Fernand Heinisch et mon père Emile Weber sr., pour m'avoir permis de mener une recherche sans restriction au sein du groupe. Je remercie aussi chaleureusement tous les collaborateurs de Voyages Emile Weber pour leur disponibilité lors des entretiens et les informations fournies, en particulier Madame Ulrike Allnoch, Monsieur Dennis Cloodt, Monsieur Luigi de Carolis, Monsieur Alexander Hagen, Madame Claudine Gerges, Monsieur Erhard Lauer, Monsieur Roger Mendes, Madame Manuela Moritz, Monsieur Michael Schilz, Madame Michele Schmitz, Madame Vivien Schneider, Monsieur Rui Filipe Vaz da Ponte et Madame Anna-Lisa Wehr.

Je remercie ma mère, Anouk Weber-Georges pour ses précieuses propositions d'amélioration et son aide à la relecture.

Enfin, je remercie Madame Laure Dichter pour son soutien constant.

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, WEBER, Emile, 2023, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

1	Introduction	8
2	Partie théorique	10
2.1	Le contexte des chauffeurs au Luxembourg et les raisons de la pénurie	10
2.1.1	Le marché des transports luxembourgeois	10
2.1.2	Les salaires	12
2.1.3	Le marché immobilier luxembourgeois	13
2.1.4	Accès à la profession	15
2.2	La pénibilité du métier de chauffeur de bus	16
2.2.1	Les aspects physiques	16
2.2.2	Les aspects psychologiques	26
2.3	Vie d'entreprise d'un point de vue théorique	30
2.3.2	Les conditions de travail	33
2.3.3	L'équilibre travail-vie privée	34
2.3.4	Communication	35
2.3.5	La fidélisation des chauffeurs de bus	37
2.4	Conclusion partie théorique	40
3	Partie pratique	41
3.1	L'entreprise Voyages Emile Weber	41
3.1.1	Présentation de l'entreprise	41
3.1.2	Les chauffeurs de bus chez Voyages Emile Weber	42
3.2	Méthodologie	44
3.2.1	Méthode qualitative	44
3.2.2	L'échantillon de la recherche	44
3.2.3	Récolte et traitement des données	45
3.3	Analyse des résultats	46
3.3.1	Les conséquences de la pénurie	46
3.3.2	La pénibilité du métier des chauffeurs de bus vue par les interviewés	48
3.3.3	La situation quotidienne de la Vie d'entreprise chez Voyages Emile Weber	51
3.4	Les résultats de la recherche	65
3.4.1	Par rapport au contexte de la pénurie	65
3.4.2	Par rapport à la pénibilité du métier (aspects physiques et psychologiques)	65
3.4.3	Par rapport à la planification	65

3.4.4	Par rapport aux conditions de travail	66
3.4.5	Par rapport à la communication	66
3.4.6	Par rapport à l'équilibre vie privée/vie professionnelle	67
3.5	Les recommandations	68
3.5.1	L'analyse financière et continue	68
3.5.2	La restructuration du service RH.....	70
3.5.3	La restructuration du recrutement, de l'intégration au départ.....	71
3.5.4	Un système de gratification des chauffeurs de bus.....	73
3.5.5	La création d'une task-force communication	73
3.5.6	Une planification socialement responsable.....	75
3.6	Limites et recherches futures	76
3.7	La conclusion.....	77
4	Bibliographie	79
5	Annexes.....	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 1 : « Barème pour le personnel mobile et le personnel technique sédentaire des exploitants d'autobus et d'autocars privés d'entrée ».....	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 2 : « Évolution du taux de prêt », graphique	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 3 : « Évolution des loyers », graphique.....	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 4 : « Situation détaillée en Allemagne, France et Belgique »	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 5 : « Conditions de travail et effets physiques ».....	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 6 : « Fatigue et exercices physiques »	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 7 : « Fatigue et exercices d'aérobie »	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 8 : « Détails sur les méthodes technologiques d'évaluation de la fatigue » Error! Bookmark not defined.	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 9 : « Les méthodes qualitatives de gestion de la fatigue ».....	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 10 : « Précisions maladies cardiovasculaires et longues heures de travail »	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 11 : « Précisions hypertension et longues heures de travail »	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 12 : « Résultats de la recherche sur l'obésité »	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 13 : « Les trois dimensions de l'épuisement professionnel ».....	Error! Bookmark not defined.
	Annexe 14 : Les entretiens avec les employés de Voyages Emile Weber .	Error! Bookmark not defined.

1 Introduction

Dans mon mémoire de fin d'études, j'ai étudié les tactiques managériales à mettre en œuvre face à une pénurie de chauffeurs d'autobus. Je me suis intéressé à la société de transport privée luxembourgeoise Voyages Emile Weber, appartenant à ma famille et que je souhaite définitivement rejoindre dans un proche avenir. Cette société, existant depuis 1875, est devenue la plus grande entreprise privée de transport, avec un effectif d'environ 2100 employés.

La famille Weber-Heinisch supervise actuellement les opérations de cette entreprise, qui en est maintenant à sa sixième génération. Ma relation avec cette entreprise est loin d'être anodine : non seulement je partage son nom, mais je suis également impliqué dans ses activités quotidiennes depuis mon plus jeune âge. À partir de septembre 2023, je devrai rejoindre le département des Ressources Humaines, avec un focus sur le recrutement et la formation. Mon mémoire doit me permettre de développer une stratégie de ressources humaines forte visant à fidéliser, motiver et attirer de nouveaux chauffeurs dans notre groupe.

Le thème du mémoire « approches managériales pour faire face à la pénurie de chauffeurs de bus » est une problématique européenne, qui ne se limite pas au Grand-Duché du Luxembourg. C'est un défi qui prévaut dans divers secteurs du transport, y compris les chauffeurs-livreurs, les camionneurs et les autres membres du personnel de transport. Cet article vise à enquêter sur les raisons potentielles de la pénurie en examinant les responsabilités et les facteurs impliqués. Mon but est de concevoir des stratégies de gestion réalisables dans l'entreprise pour comprendre mieux et explorer les différentes pistes qui permettraient la résolution du problème.

Dans la suite du texte, le terme de « chauffeur » désigne le conducteur de bus ou de car, sans distinction de genre. Je n'ai pas non plus fait de différence entre les termes « autocar » et « autobus », bien qu'un autocar soit plutôt le terme utilisé pour les déplacements plus longs.

L'étude concernant les chauffeurs débutera par l'examen de l'accessibilité à la profession. Dans le but d'inciter un plus grand nombre d'individus à envisager cette carrière, il est impératif d'examiner attentivement la perception et l'image des chauffeurs d'autobus dans la société.

Après l'étude de la formation du chauffeur, ce mémoire va tenter d'analyser ce qui fait que le chauffeur reste (ou non) fidèle à l'entreprise. Nous analyserons les conditions psychiques et psycho-sociales du chauffeur ainsi que les relations entre les collaborateurs, afin de trouver des solutions managériales visant à augmenter le taux de présence et la fidélité à l'entreprise.

Afin d'étudier en profondeur le groupe Voyages Emile Weber, une campagne d'entrevues a été menée auprès de tous les intervenants impliqués dans la « vie » du chauffeur.

Dans le cadre de ma thèse, j'ai mené des entretiens avec deux publics distincts. D'un côté, j'ai interrogé les personnes prenant les décisions sans contact directe avec les conducteurs comme les planificateurs, les membres de la direction, les syndicats. D'autre part, j'ai interviewé celles qui travaillent directement avec les chauffeurs. Ce sont les dispatcheurs, le personnel de recrutement et le personnel logistique. Dans un souci d'objectivité, j'ai interviewé huit chauffeurs de bus avec différents niveaux d'expérience et d'origines les plus diverses. Tous n'ont pas toujours travaillé pour l'entreprise Weber, ce qui permet les comparaisons.

En résumé, ce mémoire a pour objectif d'apporter une réponse managériale à la question de la raréfaction du personnel pour la profession de chauffeur, dans l'optique d'appliquer les connaissances acquises dès que possible dans l'entreprise familiale.

2 Partie théorique

2.1 *Le contexte des chauffeurs au Luxembourg et les raisons de la pénurie*

Dans une première partie, je mettrai en lumière la pénurie de chauffeurs luxembourgeois en expliquant le marché des transports luxembourgeois. Puis, je présenterai le statut socio-économique des chauffeurs de bus luxembourgeois et comment ils entrent sur le marché du travail.

2.1.1 *Le marché des transports luxembourgeois*

2.1.1.1 *Les quatre organismes dédiés au transport en autobus*

Il existe 4 organismes principalement dédiés au transport en autocar au Luxembourg.

La FLEAA (Fédération Luxembourgeoise des Exploitants d'Autobus et Autocars) est une organisation professionnelle regroupant les transporteurs routiers privés luxembourgeois de voyageurs. L'une de ses principales missions est de « promouvoir activement les autobus et les autocars auprès du grand public » (FLEAA - Fédération luxembourgeoise des exploitants d'Autobus et d'Autocars, 2023)

L'ATP (administration des transports publics) représente le ministère de la Mobilité et des Travaux Publics MMTP, responsable de la planification, de la gestion et de la supervision des transports publics dans le pays. Le ministère travaille avec les opérateurs de transport et les autorités locales pour coordonner et gérer les services de transport public, y compris les autobus. Il élabore des politiques et des stratégies visant à améliorer l'offre de transports publics, à accroître la fréquentation et à maintenir la qualité du service.

Le service AVL (Autobus Ville de Luxembourg) exploite le réseau des lignes de la municipalité de Luxembourg-ville et certaines villes périphérique. L'AVL est administré par la commune de la ville de Luxembourg emploie plus de 500 personnes. L'AVL lance également régulièrement des appels d'offres pour le réseau de transport public du centre-ville. Il fait appel à des sous-traitants qui sont des sociétés privées pour alimenter ce réseau. Ces appels d'offre correspondent à un besoin supplémentaire en chauffeurs de bus de près de 600 chauffeurs répartis entre les différentes entreprises privées.

La quatrième organisation (sans doute la plus grande) est le RGTR (Régime général de transport routier). Il s'agit du réseau régional de transport par autobus desservant l'ensemble du Luxembourg à l'exception de l'AVL, réseau de la Ville de Luxembourg. Le RGTR est administré par l'administration des transports publics ATP du Ministère de la Mobilité et des Transports Publics

MMTP. Le réseau RGTR se compose de lignes régulières couvrant l'ensemble du territoire ainsi que de lignes spéciales établies pour répondre à des besoins spécifiques tels que le transport scolaire ou la participation à des manifestations publiques.

ATP, AVL et RGTR constituent l'essentiel des itinéraires de bus luxembourgeois qui seront desservis par les membres de la FLEAA. Avec la récente réforme des réseaux AVL et RGTR, le Luxembourg a augmenté la demande de chauffeurs de bus, plusieurs nouvelles lignes ayant été créées. Cependant, aucune source ne permet de définir le nombre de nouveaux chauffeurs d'autobus.

2.1.1.2 La différence entre chauffeurs de bus privés et publics

Pour bien comprendre la problématique, il faut savoir qu'au Luxembourg, les conducteurs de nationalité luxembourgeoise sont éligibles pour s'affilier aux entités publiques tel que l'AVL, le TICE (Syndicat du Transport Intercommunal de personnes dans le canton d'Esch-sur-Alzette) à Esch ou bien encore d'autres communes. Les Luxembourgeois préfèrent s'affilier aux entités publiques car les conditions de travail y sont plus avantageuses que dans les entreprises privées.

En fait, les chauffeurs des agences publiques ne sont pas concernés par les conventions collectives et des tarifs de la FLEAA ; ils bénéficient de meilleurs salaires et conditions de travail que dans les entreprises privées. Par conséquent, ces dernières font régulièrement face à la démission de chauffeurs qui rejoignent les établissements publics. En clair, face à la concurrence de l'État, il est difficile pour les entreprises privées luxembourgeoises de conserver les éléments luxembourgeois.

De plus, comme elles se trouvent sur un marché très concurrentiel (national et international-européen), les entreprises de transport privées ne sont actuellement pas en mesure de s'aligner sur les conditions du public. Si elles le faisaient, il leur serait impossible d'être concurrentielles et de remporter les appels d'offres.

Ainsi, les entreprises privées luxembourgeoises font appel à des chauffeurs de bus résidant au Luxembourg mais originaires de pays étrangers, ou à des étrangers résidant dans des pays limitrophes du Luxembourg.

Après avoir présenté le marché luxembourgeois des transports, nous aborderons les critères socio-économiques au Luxembourg et leur impact sur les chauffeurs de bus.

2.1.2 Les salaires

Au Luxembourg, le barème utilisé s'appelle « barème pour le personnel mobile et le personnel technique sédentaire des exploitants d'autobus et d'autocars privés d'entrée » de la FLEAA. Il renseigne après chaque indexation sur les salaires mensuelles et les horaires à verser selon l'ancienneté, les heures supplémentaires, les jours fériés, les heures de nuit, et les heures de travail dominical. (

Annexe 1 : « Barème pour le personnel mobile et le personnel technique sédentaire des exploitants d'autobus et d'autocars privés d'entrée »

Il est intéressant de comparer le Luxembourg et les pays limitrophes, pour comprendre l'avantage à venir travailler au Luxembourg. Il s'agit des salaires d'entrées des entreprises privées dans le secteur du transport en commun.

Pays	Salaire d'entrée pour débutant (01/01/2023)
Luxembourg	3458,25€ (Brut) (FLEAA - Fédération luxembourgeoise des exploitants d'Autobus et d'Autocars, 2023)
Allemagne (Rhénanie-Palatinat)	2975,60€ (Brut) (Office régional de Rhénanie-Palatinat pour les affaires sociales, la jeunesse et l'aide sociale, 2021)
Allemagne (Sarre)	2768,00€ (Brut) (association régionale des transports de la Sarre, 2023)
Belgique (Wallonie)	2770,09€ (Brut) (Poelmans, 2020)
France	1543,00€ (brut) (emploi.lefigaro, 2023).

(Weber, 2023)

Les salaires sont clairement plus élevés au Luxembourg que dans les régions limitrophes. On constate aussi qu'entre les salaires allemands et les salaires belges les conditions tarifaires sont à peu près les mêmes. Il est à noté que tout comme le Luxembourg, la Belgique a un système d'indexation des salaires, ce qui signifie que les salaires augmentent si l'indice des prix à la consommation augmente.

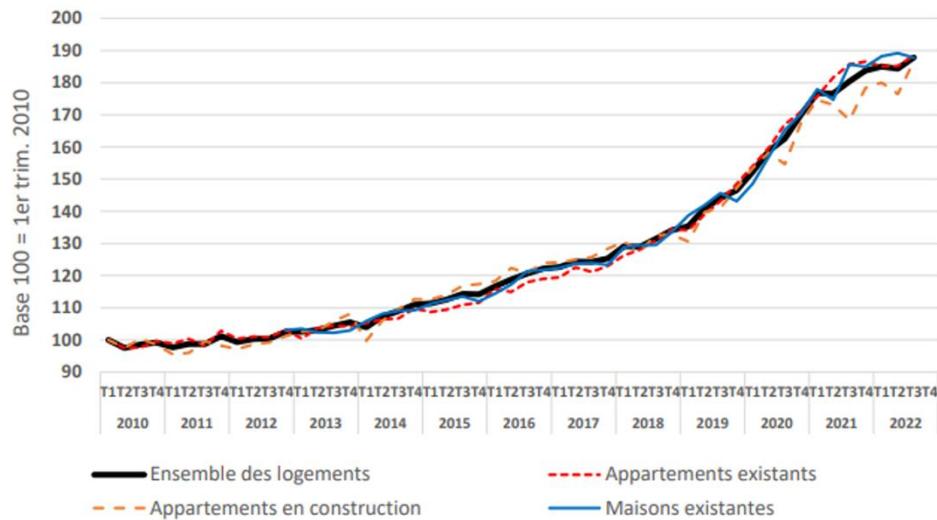
Après avoir analysé la situation salariale des chauffeurs de bus et le fait que les salaires les plus élevés sont au Luxembourg, il est nécessaire d'étudier d'autres facteurs qui peuvent amener les chauffeurs de bus à ne pas choisir le Luxembourg comme lieu de travail.

2.1.3 Le marché immobilier luxembourgeois

Pour travailler au Luxembourg, il faut habiter au Luxembourg ou dans les alentours du Luxembourg. Étudions ce marché en détail.

2.1.3.1 L'achat d'un logement

Le marché Luxembourg des immobiliers subit une inflation constante. Selon l'observatoire de l'habitat luxembourgeois « l'indice hédonique des prix de vente de logements fourni par le Statec (incluant à la fois des logements existants et en construction) » a augmenté de 11,1% entre le 3^e trimestre 2021 et le 3^e trimestre 2022. (Observatoire de l'habitat, 2023)



(Observatoire de l'habitat, 2023)

Ce graphique montre l'augmentation des prix des logements depuis 2010, où l'on observe une augmentation de 90 % des prix entre 2010 et 2023.

De plus, les prix de vente ont augmenté de 30 % entre 2010 et 2017, et de 50 % depuis 2018. La hausse des prix de l'immobilier a permis aux anciens chauffeurs de bus, déjà installés, qui avaient acheté un logement auparavant de faire une plus-value non négligeable. Ainsi le marché immobilier en plein essor et ses tendances d'évolution des dernières années devrait être un argument positif pour les étrangers. (Observatoire de l'habitat, 2023)

2.1.3.2 *Les obstacles à l'achat des logements*

Il y a deux principaux obstacles au dernier argument.

D'une part, les taux de prêt ont augmenté récemment. Par exemple, le taux fixe à 10 ans est passé de 1,49 % en janvier 2022 à 3,8 % en 2023. En général, taux variables et fixes ont considérablement augmenté depuis 2022, ce qui augmente le prix à payer pour acheter un logement. (Observatoire de l'habitat, 2023)

Voir Annexe 2 : « Évolution du taux de prêt », graphique

D'autre part, pour obtenir un prêt, l'apport est d'environ 20% sur un prix au m² déjà élevé. Cela est très difficile pour la majorité des travailleurs au Luxembourg.

Pour se loger, il reste donc deux options, l'une est de choisir de louer une maison au Luxembourg, et l'autre est d'acheter ou de louer une maison dans la zone frontalière.

2.1.3.3 *La location des logements*

Les loyers ont également augmenté de 20% depuis 2018, rendant le marché immobilier luxembourgeois de moins en moins attractif car le prix de base de l'immobilier luxembourgeois est plus élevé que dans les zones environnantes et le taux de croissance a été plus important que dans les pays limitrophes. (Observatoire de l'habitat, 2023)

Voir Annexe 3 : « Évolution des loyers », graphique

2.1.3.4 *Habiter à l'étranger*

La dernière option de logement pour les chauffeurs de bus est de traverser la frontière. En raison des grandes amplitudes de travail (jusqu'à 13 heures), le chauffeur ne peut pas être domicilié trop loin de son site de départ s'il ne veut pas rester éloigné 14 à 15 heures de son domicile.

La situation à l'étranger pour trouver un logement ne s'avère malheureusement pas plus facile et on peut observer des phénomènes semblables en Allemagne, Belgique ou en France. (Feller, 2022)

Voir Annexe 4 : « Situation détaillée en Allemagne, France et Belgique »

On peut donc conclure qu'au Luxembourg et alentour, l'augmentation du prix des logements, tant à l'achat qu'à la location, est devenu un problème majeur en s'opposant à l'installation des travailleurs migrants. De plus, on peut affirmer que l'avantage des salaires luxembourgeois s'amenuise par rapport aux pays limitrophes et qu'il deviendra plus difficile d'attirer des conducteurs belges ou allemands à l'avenir.

2.1.4 Accès à la profession

2.1.4.1 Comparaison internationale

Pour devenir chauffeur de bus, il faut être en possession d'un permis chauffeur de bus D et avoir suivi/réussi la formation FIMO (Formation Initiale Minimum Obligatoire). C'est une formation obligatoire permettant d'obtenir la qualification d'exercer le métier de conducteur routier de marchandises ou de voyageurs.

Dans le tableau suivant, j'ai comparé les différentes conditions d'accès au permis. Précisons aussi qu'il faut passer son permis dans le pays où l'on réside et que lors d'un changement de résidence, il faut résider 6 mois dans ce pays pour obtenir le permis dans ce pays.

Chauffeurs ayant un permis de voiture B	Age d'entrée	Prix formation permis + prix FIMO	Durée de formation initial + FIMO
Luxembourg (Paul, 2023)	20 ans et demi	2000€, la FIMO est prise en charge par l'état luxembourgeois 2000€	16 heures d'heure pratiques + 10 heures de théorie + 140 heures de formation FIMO avec pour les 3 des examens respectifs= 166 heures de formations
France (44 Tonnes.com, 2023)	21 ans	+/- 2300€ pour le permis D +/- 2000€ pour la FIMO = 4300,00€	70 heures de pratiques et théories ensemble + 140 heures de formation FIMO= 210 heures de formation
Allemagne (Sandra, 2023)	21 ans	Entre 4000,00€ et 5000,00€	24 heures de théories + 33 heures de pratiques + 140 heures de formation FIMO= 197 heures de formation
Belgique (Auto-école Peiffer, 2023).	21 ans	+/-2500,00€ pour permis D +/- 1200€ = +/- 3700€	7 heures de théories+16 heures de pratiques +35 heures de formation code 95= 58 heures de formation

2.1.4.2 Aide de financement pour le permis

L'ADEM (Agence pour le développement de l'emploi) propose le financement du permis de bus aux chômeurs ou aux personnes sans emplois qui cherchent à se réorienter professionnellement. Ainsi elle lutte contre la pénurie de chauffeurs.

Malheureusement, aucune aide n'est prévue pour des personnes qui ont déjà un emploi. De plus, les horaires de travail classiques permettent difficilement de suivre la formation du permis D. Pour se faire, il faudrait alors démissionner de son emploi (ce qui est risqué à tout point de vue), ou bien utiliser tout son congé légal. Cette situation constitue un frein important à une réorientation vers la profession de chauffeur de bus.

2.2 La pénibilité du métier de chauffeur de bus

Comme l'indique l'article de virgule.lu « L'éternel exode des chauffeurs de bus » le taux d'absentéisme des chauffeurs de bus est plus élevé que pour d'autres professions. (Bannier, 2023) Pour expliquer ce taux d'absentéisme élevé, il était important de mettre en lumière les aspects physiques et psychologiques spécifiques au métier. Il s'agit de trouver les leviers pour diminuer les risques d'ordre médicale auxquels sont exposés des chauffeurs de bus.

Dans les pages suivantes, nous allons passer en revue un certain nombre d'études évoquant la corrélation entre le métier et les problèmes physiques, puis psychologiques.

2.2.1 Les aspects physiques

2.2.1.1 Identification des aspects physiques

Les recherches existantes permettent de dégager 3 axes correspondants aux maux physiques qui touchent les chauffeurs de bus.

Longues heures de travail, impact négatif

Le métier de chauffeur implique de longues heures de travail et ceci va avoir un impact négatif sur la santé des travailleurs.

Les problèmes de santé directement associés aux longues journées comprennent l'obésité, les maladies cardiovasculaires, les troubles du sommeil, les maladies mentales telles que la dépression et l'anxiété et les accidents du travail. (Kim, Jang, Kim, & Lee, 2018)

Posture sédentaire et comportement alimentaire, effets négatifs combinés

En 1953, une étude sur les chauffeurs de bus londoniens a montré qu'ils étaient plus sujets aux maladies chroniques. (Brodie, Pavéy, Newton, & Sendall, 2021) L'étude montre que la majorité des participants, étaient en surpoids ou obèses.

L'étude montre aussi que les conducteurs étaient en moyenne 3 heures plus sédentaires (restent à une place sans bouger) que les personnes de bureau. De plus, l'environnement de travail et le mode de vie provoquaient des choix nutritionnels malsains et une activité physique minimale.

En particulier, la combinaison de facteurs de risque tels qu'une mauvaise alimentation, un faible niveau d'activité physique et une période de sédentarité prolongée, associée à l'obésité, expose

ce groupe à un risque élevé de comorbidités cardiovasculaires, 48 % de ce groupe présentant une glycémie élevée.

Comparés à d'autres travailleurs, les chauffeurs d'autobus présentaient des risques plus élevés d'hypertension, de diabète et de dyslipidémie, ainsi qu'une prévalence plus élevée de facteurs de risque de syndrome métabolique et de maladie cardiovasculaire. (Brodie et al., 2021)

Aspects inhérents au travail et effets physiques

Une étude américaine sur l'impact des conditions de travail sur la sécurité au travail et le bien-être des conductrices suggère qu'elles peuvent avoir des conséquences néfastes sur leur santé et leur bien-être. (Brodie et al., 2021)

Les chauffeurs professionnels, y compris les chauffeurs d'autobus, de taxi et de camion long-courrier, ont des taux de problèmes de santé plus élevés que les autres professions. (Peters et al., 2021)

Voir les précisions de l'Annexe 5 : « Conditions de travail et effets physiques »

A partir de cette identification des aspects physiques de la pénibilité, nous allons étudier quatre catégories des effets de la pénibilité (fatigue, maladies cardiovasculaires, obésité, maladies musculosquelettiques) et les leviers de gestion pour les contrer.

2.2.1.2 Fatigue

La fatigue auprès des chauffeurs de bus

Ce problème est un véritable défi, étant donné la responsabilité prise par le chauffeur.

Le travail des chauffeurs d'autobus est caractérisé par des horaires irréguliers et longs. Ils sont non seulement exposés à la fatigue mais aussi aux perturbations des habitudes de sommeil.

La fatigue affecte non seulement la vie personnelle, mais présent également un danger pour la sécurité publique. En effet, le risque d'accident croît avec la fatigue du conducteur.

Dans une étude menée en Corée du Sud, l'accent a été mis sur l'évaluation de la fatigue et sa corrélation avec le risque d'accident. Cette étude visait à évaluer la fatigue par rapport à six facteurs contributifs au risque d'accident. Ces six facteurs participent à un « indice de fatigue et de risque ». Ce sont : la durée de la période de travail, l'intervalle entre les périodes de travail, le nombre de jours de repos, la qualité des pauses, la variabilité des périodes de travail et l'heure de la journée à laquelle le travail est effectué. L'indice de fatigue, qui varie de 0 à 100, représente la probabilité moyenne d'éprouver de la somnolence au travail. Un indice de fatigue plus élevé indique une plus grande probabilité que le travailleur devienne somnolent pendant son shift de travail. (Kim et al., 2018)

Dans une étude menée au Japon, (An Occupational Health Physician's Report on the Improvement in the Sleeping Conditions of Night Shift Workers) l'accent était mis sur l'étude de l'impact positif de l'activité physique sur la fonction cognitive chez les personnes âgées.

Annexe 6 : « Fatigue et exercices physiques »

De plus, elle examine un autre facteur contribuant à la fatigue : l'heure de la journée. L'étude a révélé que les personnes qui travaillaient pendant le quart de minuit présentaient des taux plus élevés de troubles du sommeil, de somnolence diurne accrue par rapport à celles qui travaillaient plus « tard dans la nuit » à partir de 3 heure du matin. Ce dernier horaire permet aux travailleurs de dormir quelques heures avant le début de leur shift. (Hirose, 2005)

Une autre étude confirme ces résultats. (Wong, Popkin, & Folkard, 2019)

Annexe 7 : « Fatigue et exercices d'aérobie »

Quel est le processus d'évaluation de la fatigue ?

Selon une recherche menée par (Wong et al., 2019), le domaine qui a le plus progressé dans le développement d'appareils de surveillance et de détection pour évaluer la somnolence du conducteur est le secteur des transports. Parmi les divers indicateurs physiologiques couramment utilisés pour évaluer la fatigue, le mouvement des yeux, y compris des mesures de la fermeture des paupières et la fréquence des clignements, est l'un des plus fréquemment utilisés. (Wong et al., 2019)

Annexe 8 : « Détails sur les méthodes technologiques d'évaluation de la fatigue »

Cependant, bien que les systèmes de reconnaissance faciale, y compris ceux qui utilisent l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, offrent un moyen objectif de mesurer les caractéristiques du conducteur qui peuvent indiquer la fatigue, il est important de reconnaître leurs limites.

Les dispositifs de surveillance sont souvent intégrés aux postes de travail, ce qui les rend principalement utiles pour les employés qui restent au même endroit. De plus, certains capteurs peuvent être vulnérables aux interférences provenant d'équipements externes ou d'environnements à faible luminosité. Des problèmes de confidentialité se posent également, car certains dispositifs de surveillance utilisent la capture vidéo comme moyen d'évaluer les travailleurs. Pour relever ces défis, d'autres recherches et validations sont nécessaires. (Wong et al., 2019)

Méthodes de gestion pour soulager la fatigue

La gestion efficace des horaires de travail des conducteurs est cruciale pour prévenir l'apparition de la fatigue.

Dans le domaine de la gestion de la fatigue, les méthodes traditionnelles se sont principalement concentrées sur la planification des heures de travail. Ces méthodes dictent un ensemble de lignes directrices ou de réglementations concernant la répartition des heures de travail, l'agencement des équipes consécutives et l'incorporation de périodes de récupération dans et entre les équipes.

Cependant, ces approches négligent souvent les facteurs sociaux et individuels qui influencent le processus de rétablissement. Fondamentalement, les aménagements du temps de travail ont généralement tourné autour de la limitation des heures de travail et de l'établissement d'une durée minimale pour les périodes de récupération. Le but de ces mesures est de créer des opportunités pour les individus de se reposer et de récupérer des contraintes physiques et mentales associées à leur travail.

Dans des recherches antérieures, il a été démontré que la fréquence des IRF, incidents liés à la fatigue, augmente lorsque l'on compare des shifts de 8 heures à des shifts plus longs. Plus précisément, la probabilité d'un IRF a augmenté de 13 % pour les shifts de 10 heures et de 27 % pour les shifts de 12 heures. De plus, la probabilité d'un IRF augmente à mesure que les shifts progressent dans la journée, avec un risque plus élevé observé pour les shifts de nuit consécutifs par rapport aux shifts de jour consécutifs. On a également constaté que la structure du shift elle-même jouait un rôle important dans les incidents liés à la fatigue. Une étude a découvert que le risque d'accident lié à la fatigue au cours d'une période de 6 jours de shifts de 8 heures n'était que légèrement supérieur à celui des shifts « standard » de 8 heures sur 5 jours. Cependant, les auteurs ont également noté que l'allongement des heures de travail tout en diminuant le nombre de jours consécutifs (comme travailler 12 heures sur 4 jours) entraînait une augmentation de 25 % du risque d'accident du travail, avec un effet plus prononcé observé pendant les shifts de nuit.

L'évaluation de l'aptitude au travail d'une personne au début d'un shift est une pratique courante afin d'atténuer les incidents liés à la fatigue. Cette évaluation sert de mesure prédictive pour déterminer si un employé est susceptible d'être exposé à un risque accru de subir un incident lié à la fatigue au cours de ses dernières heures de travail.

Pour atténuer les risques potentiels liés à la fatigue, il était crucial de gérer les amplitudes des horaires des chauffeurs. Cela impliquait de minimiser l'occurrence de jours consécutifs avec des shifts de plus de 10, 11 ou 12 heures par jour au cours d'une semaine. Au lieu de cela, une rotation de shifts plus courts a été mise en place pour réduire la probabilité d'incidents causés par la fatigue. (Wong et al., 2019)

Considérons une autre étude menée en Allemagne intitulée « Contrôle et variabilité du temps de travail en Europe : relations avec la santé, le sommeil et le bien-être ».

Les résultats valident l'importance de l'autonomie dans la structuration des heures de travail. Bien que les horaires de travail flexibles soient inévitables, la gestion des horaires des chauffeurs peut atténuer les effets négatifs des horaires de travail irréguliers. La capacité d'adapter les postes de travail peut atténuer le stress, améliorer le sommeil et la récupération, et est corrélée à des résultats positifs pour la santé. (Backhaus, 2022)

Annexe 9 : « Les méthodes qualitatives de gestion de la fatigue »

Par conséquent, il est impératif d'offrir aux chauffeurs d'autobus la possibilité d'exercer un certain contrôle sur leur horaire de travail et tâches qui leur sont confiées.

2.2.1.3 Maladies cardiovasculaires

La santé cardiovasculaire des chauffeurs d'autobus, qui doivent souvent faire de longs shifts, peut être considérablement affectée par les conditions de travail.

Étude sur des horaires de travail importants

En 2018, une étude menée en Corée a révélé que les personnes qui travaillent plus de 48 à 60 heures par semaine font face à une susceptibilité élevée à l'hypertension artérielle et aux crises cardiaques mortelles.

Annexe 10 : « Précisions maladies cardiovasculaires et longues heures de travail »

En résumé, il est de la plus haute importance de maintenir un horaire de travail équilibré afin d'atténuer les complications de santé associées à des heures de travail excessives. (Kim et al., 2018)

Hypertension

En 2015, une étude de recherche menée en Roumanie est parvenue à la même conclusion que les études épidémiologiques précédentes. Ces études avaient découvert une prévalence plus élevée de l'hypertension chez les personnes qui travaillaient comme chauffeurs d'autobus. (Pop, Manea, Matei, & Mos, 2015)

Annexe 11 « Précisions Hypertension et longues heures de travail »

Étude liée au type de véhicule

Afin d'atténuer les risques cardiovasculaires associés à la conduite d'autobus de passagers courants en Ukraine, une étude a été menée pour évaluer les risques de trois marques d'autobus différentes. Ces risques découlent de divers facteurs, notamment l'exposition à la chaleur, aux vibrations, au bruit, aux substances nocives présentes dans la cabine du bus et au stress émotionnel. (Golinko, Cheberiachko, Deryugin, Novikova, & Dusmatova, 2020)

Lutter contre les maladies cardiovasculaires

La fatigue des conducteurs est souvent due à un manque de repos et peut réduire de manière significative l'efficacité de la conduite.

Pour minimiser ces risques, il est proposé de renforcer la surveillance médicale, en procédant à des examens réguliers pour surveiller des indicateurs clés tels que la pression artérielle, le pouls, mais aussi la tension nerveuse et le respect des horaires de travail et de repos. (Golinko et al., 2020)

2.2.1.4 Obésité

L'obésité auprès des chauffeurs de bus

Un aspect physique qui s'ajoute aux problèmes ci-dessus est le problème de l'obésité du conducteur.

- Étude australienne :

Une étude australienne sur les facteurs de risque modifiables et contextuels des maladies chroniques chez les conducteurs de bus australiens a mis en évidence l'obésité des conducteurs, liée au manque d'activité physique et aux habitudes alimentaires des conducteurs. (Brodie et al., 2021)

Annexe 12 : « Résultats de la recherche sur l'obésité »

Il faut malheureusement remarquer que le secteur du transport routier est l'un des plus vulnérables aux problèmes de santé et de bien-être des travailleurs, principalement parce que la santé des conducteurs est compromise par les exigences et les contraintes de leur travail. De plus, les chauffeurs d'autobus en particulier, sont un groupe sous-étudié avec peu d'informations sur les comportements de santé pour guider les stratégies de promotion de la santé au travail. (Brodie et al., 2021)

Cette étude australienne a examiné la prévalence des comportements liés à la santé (tels que l'activité physique et l'alimentation) qui contribuent au risque de maladie chronique chez les chauffeurs de bus australiens et a exploré le contexte de ces comportements. Elle a identifié un modèle de comportements néfastes pour la santé influencés par des facteurs organisationnels et personnels. Leur échantillon de conducteurs était très en surpoids (26 %) et obèse (56 %). (Brodie et al., 2021)

Annexe 12 : « Résultats de la recherche sur l'obésité, deuxième point »

Dans leur échantillon, les choix alimentaires des conducteurs étaient largement influencés par les besoins de commodité et le manque d'installations sur le lieu de travail pour stocker ou préparer les aliments. En conséquence, la consommation de fruits et légumes était inférieure aux recommandations nationales australiennes. La plupart des conducteurs mangent de la restauration rapide plusieurs fois au cours de la semaine de travail.

De toute évidence, une alimentation saine et la gestion du poids sont souvent perçues comme difficiles en milieu de travail. (Brodie et al., 2021)

Étude finlandaise : « Conseils sur le mode de vie chez les conducteurs de camions et de bus en surpoids - Effets sur les habitudes alimentaires et l'activité physique »

En Finlande, les conducteurs de camions et d'autobus professionnels sont souvent exposés à l'obésité et à des facteurs de risque cardiométabolique en raison de leur environnement de travail et de leur comportement personnel. Ils restent assis au volant pendant de longues périodes, ont de mauvaises habitudes alimentaires et pratiquent peu d'activité physique pendant leur temps libre. Ces conducteurs avaient tendance à grignoter et à manger moins de fruits et de légumes, mais plus de sel et de graisses saturées. De plus, les horaires de travail irréguliers et le travail de nuit perturbent leur sommeil, ce qui aggrave la prise de poids.

Par conséquent, il est impératif de mettre en œuvre des programmes de prévention de l'obésité et d'amélioration du mode de vie des conducteurs professionnels afin de réduire les risques pour la santé cardiovasculaire et métabolique. Cette prise de conscience est nécessaire pour améliorer la santé globale de ces professionnels de la route. (Puhkala et al., 2016)

Comment peut-on donc lutter contre ce problème d'obésité auprès des chauffeurs de bus ?

Les besoins plébiscités pour faciliter l'atteinte des objectifs alimentaires sont les aires de repos de bonne qualité au bord des routes et le soutien de la famille et des amis.

Les obstacles les plus fréquents sont les horaires de travail, les mauvaises attitudes et habitudes personnelles, et les habitudes familiales.

Pour ce qui est de l'activité physique, les facteurs facilitants sont la prévention des maladies, les bonnes occasions de pratiquer une activité physique, l'amélioration de la vigilance et du bien-être, le temps passé avec la famille et les amis, ainsi que le soutien social de la famille et des amis. Les obstacles les plus fréquents sont les horaires de travail, les maladies et les anciennes blessures, les mauvaises conditions météorologiques ou l'obscurité, le manque de compagnie et la fatigue.

Les résultats de l'étude indiquent que les chauffeurs de bus ont des facteurs facilitants et des obstacles similaires en matière d'alimentation et d'activité physique.

Les facteurs liés aux horaires de travail et aux contraintes d'emploi du temps sont identifiés comme des obstacles majeurs.

Les conducteurs professionnels de poids lourds sont souvent confrontés à des horaires irréalistes qui entraînent des violations des règles en matière d'heures de service. Outre les contraintes horaires, d'autres obstacles, tels que la disponibilité limitée d'aliments sains et le manque d'exercice physique, sont également présents. Pour fournir des conseils sur le mode de vie à ces conducteurs, il est nécessaire de prendre en compte ces obstacles ainsi que les attitudes et les préférences de leur entourage. Les aires de repos en bord de route pourraient permettre d'offrir des choix alimentaires plus sains et des opportunités d'activité physique. Un programme de

conseil de 12 mois a montré des changements positifs dans les habitudes alimentaires et l'activité physique chez des conducteurs professionnels en surpoids, et ces changements alimentaires étaient associés à une perte de poids. Le soutien familial et la prévention des maladies ont été cités comme les principaux facteurs facilitant l'atteinte des objectifs en matière d'alimentation et d'activité physique, tandis que les horaires de travail et les maladies ont été identifiés comme des obstacles à la mise en œuvre de ces objectifs. Ces obstacles doivent être pris en compte dans la planification des conseils.

Enfin, il est recommandé d'aider la direction du lieu de travail à développer une culture qui soutient le bien-être des conducteurs et encourage leur engagement. Des messages de santé ciblés utilisant les technologies numériques ou mobiles disponibles sur le lieu de travail pourraient jouer un rôle important dans les futures stratégies de promotion de la santé pour ces conducteurs. (Puhkala et al., 2016)

2.2.1.5 Maladie musculosquelettique et la nature sédentaire du métier de chauffeurs de bus

Les troubles musculosquelettiques et psychiatriques sont fréquents chez les travailleurs de l'UE. Dans la dernière enquête européenne sur les conditions de travail, 44 % des travailleurs ont signalé des maux de dos au cours des 12 derniers mois, suivis de douleurs musculaires dans les bras (42 %), de maux de tête, de fatigue oculaire et de fatigue générale (36 % chacun), des jambes (30 %) et l'anxiété (16 %). Ces plaintes affectent non seulement la santé et la qualité de vie des travailleurs individuels, mais ont également des conséquences négatives pour les entreprises et la société en raison de la perte de productivité due à l'incapacité de travail, aux absences pour maladie du travail rémunéré et/ou non-rémunéré. (Benning et al., 2022)

Ce phénomène général est particulièrement vrai pour les chauffeurs d'autobus, qui sont sédentaires la majeure partie de la journée.

Les données d'une étude ont montré que l'échantillon étudié avait accumulé un comportement sédentaire substantiel les jours ouvrables et non ouvrables. En semaine, les conducteurs étaient assis plus de 12 heures par jour et les jours non ouvrables, ils étaient assis moins de 9 heures par jour. (Varela-Mato, Yates, Stensel, Biddle, & Clemes, 2016)

2.2.1.6 Comment gérer le style de vie sédentaire du conducteur ?

Cette étude suggère que le mode de vie sédentaire des chauffeurs d'autobus au travail et dans leur vie quotidienne peut entraîner des problèmes cardiovasculaires. Des interventions professionnelles sont nécessaires pour promouvoir le comportement sain de ces conducteurs à haut risque. Il est recommandé de réduire les périodes de sédentarité et d'encourager l'activité physique au repos pour améliorer la santé cardiovasculaire. Les loisirs doivent privilégier une activité de modérée à vigoureuse. L'utilisation de podomètres peut être un moyen réalisable d'augmenter l'activité physique des conducteurs pendant et en dehors des heures de travail, mais cela doit être confirmé par des études d'intervention appropriées.

(Varela-Mato et al., 2016)

Pour conclure, le personnel doit comprendre le lien entre les conditions de travail malsaines et les problèmes de santé à long terme. Cependant, la prise de conscience de cette relation semble s'être produite principalement dans les cas où les travailleurs avaient déjà des problèmes de santé. Même ainsi, la causalité n'est pas toujours bien comprise. Certaines solutions pour améliorer la santé des employés, comme proposer une alimentation plus saine et offrir des opportunités d'activité physique, ont été testées en entreprise sans succès.

L'industrie du transport peut utiliser ces résultats pour s'assurer que les superviseurs, la direction et les conducteurs travaillent ensemble lors de la mise en œuvre d'initiatives de sécurité, de santé et de bien-être. Alors que les entreprises elles-mêmes peuvent mettre en œuvre avec succès des programmes qui améliorent le bien-être des conducteurs, des programmes qui ne sont pas adaptés peuvent également échouer à améliorer le bien-être des conducteurs. En identifiant les causes profondes de la santé des conducteurs par le biais de groupes de discussion et d'entretiens avec des informateurs clés, la direction peut développer des programmes de sécurité, de santé et de bien-être des conducteurs bénéfiques et efficaces. (Peters et al., 2021)

Par conséquent, les facteurs de risque pour la santé des conducteurs professionnels doivent être pris en compte et des interventions développées pour améliorer leur santé.

2.2.2 *Les aspects psychologiques*

2.2.2.1 *Introductions aux aspects psychologiques*

Analysons maintenant l'impact psychologique de leur métier sur la vie des chauffeurs de bus et les risques engendrés.

2.2.2.2 *Le stress*

Les différentes sources de stress selon les études

Le principal problème auquel est confronté le chauffeur de bus est le stress.

Conduire un véhicule de tourisme est un travail plus délicat qu'il n'y paraît. Le stress engendré est lié à de multiples causes comme les conditions météorologiques, la densité du trafic, l'augmentation de l'intensité de la vitesse, les éventuels embouteillages, la méconnaissance des horaires de transport, des journées de travail atypiques, des itinéraires à respecter, etc.

Selon une étude ukrainienne sur le risque de maladie chez les chauffeurs de bus, le stress est un facteur majeur contribuant à la maladie hyperosmolaire, et au dysfonctionnement du système nerveux sympathique.

On sait que le stress psychologique survient lorsqu'une personne sent que les exigences qui lui sont faites sont supérieures à sa capacité d'adaptation. (Golinko et al., 2020)

Pour Parent-Lemarche qui a mené l'étude "Télétravail, engagement au travail et intentions d'arrêter pendant la pandémie de COVID-19 : même tempête, différents bateaux", les sources de stress sont les suivantes :

- Nécessité d'une grande vigilance et une charge de travail importante
- exposition à des produits chimiques tels que les fumées,
- des horaires de travail irréguliers, de longues heures de travail, des contraintes de temps,
- les dangers courants associés à la conduite tels que la nature sédentaire de la conduite et les vibrations sur le siège et le volant du véhicule
- les conflits avec les clients.

L'absence de sommeil, le sommeil agité, l'isolement social, la solitude et le manque de maîtrise de son travail sont quelques-unes des sources de stress auxquelles les chauffeurs d'autobus sont confrontés et qu'ils doivent minimiser.(Parent-Lamarche, 2022)

Même constat dans « Une étude sur le stress au travail et la satisfaction au travail dans le secteur des transports - avec une référence particulière aux chauffeurs de bus à Adyar Depot » en Inde, selon lesquels les principales causes de stress chez les conducteurs comprennent le surmenage, le manque de repos dû aux trajets répétitifs sans pauses et des horaires de réunion stressants. Les conducteurs sont souvent confrontés à des obstacles professionnels tels que des embouteillages, des accidents, des manifestations et des déviations de route, ce qui les amène à conduire plus vite pour rattraper leur retard. Il est important de tenir compte des capacités d'adaptation et des personnalités individuelles, car ce qui peut être stressant pour une personne peut ne pas l'être pour une autre.

À cela s'ajoute le phénomène de pression sociale, le chauffeur essaie de "faire ses preuves" auprès des autres, et ressent une perte d'estime de soi en raison des critiques de ses pairs ou d'autres personnes. Il y a alors risque de conflit.

Un autre facteur en Inde est le bruit, qui peut causer de la gêne, de la distraction, augmenter la fatigue, augmenter les erreurs, en particulier dans les tâches exigeantes, et augmenter le risque d'accidents si l'onde de rayonnement sonore est supérieure à 86 dB(A).

En Inde, les étés chauds et les pluies hivernales excessives peuvent stresser les conducteurs et affecter leurs performances.

Le dernier facteur est le désir de rentrer à la maison, car les conducteurs sont impatients de terminer le trajet rapidement pour rentrer plus tôt. (Raman, 2018)

En résumé, il existe donc de multiples sources de stress pour les chauffeurs de bus. D'une part, il y a les difficultés qui viennent du métier lui-même : toutes les complications auxquelles ils peuvent être confrontés sur la route, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du bus. D'autre part, le stress peut être liée à l'emploi du temps prévu et à l'itinéraire potentiellement complexe qui leur est proposé, ou à d'autres facteurs tels que le facteur de la prévisibilité de l'emploi du temps et les relations humaines (internes ou externes à l'entreprise).

Solution pour réduire le stress

D'après l'étude de (Raman, 2018), il existe plusieurs pistes pour minimiser le stress des conducteurs d'autobus.

Suivre un programme de techniques de yoga ou des soins de santé appropriés conduiront à une plus grande satisfaction au travail.

Une interaction personnelle fréquente entre les supérieurs et les chauffeurs peut réduire le stress également.

La satisfaction au travail joue un rôle important dans la régulation du stress. Des employés satisfaits sont plus productifs, engagés et créatifs au travail. De plus, la satisfaction au travail peut protéger les employés du stress. (Raman, 2018)

Le stress au travail est un phénomène de plus en plus courant dans la société. Au bout d'un certain temps, ce stress peut entraîner un épuisement, appelé syndrome d'épuisement professionnel, qui a été reconnu comme un problème de santé au travail. Des études antérieures ont montré que la prévalence du stress lié au travail et à l'épuisement professionnel était significativement élevée chez les chauffeurs de bus. (Huang et al. 2022)

2.2.2.3 L'épuisement professionnel

L'épuisement professionnel est une réponse à long terme au stress émotionnel et interpersonnel au travail, qui a été analysée par des chercheurs chinois dans « Chines Bus Driver Burnout Trajectories: A Three-Year Follow-up Study ».

La recherche montre que l'épuisement professionnel a trois dimensions : l'épuisement émotionnel, le cynisme et l'inefficacité. Cette étude révèle que l'épuisement professionnel chez les chauffeurs de bus était principalement causé par une diminution de l'épanouissement personnel, ce qui suggère que l'amélioration de cet aspect pourrait améliorer leur qualité de vie. (Huang et al., 2022)

Annexe 13 : « Les trois dimensions de l'épuisement professionnel ».

L'insomnie était associée de manière statistiquement significative à l'épuisement professionnel. L'insomnie et l'épuisement professionnel interagissent : l'épuisement professionnel peut indirectement ou directement (via des niveaux chroniquement élevés de cortisol) augmenter le risque d'insomnie, et l'insomnie peut favoriser l'épuisement professionnel. (Huang et al., 2022)

Ainsi, on peut analyser que l'un des aspects physiques de la pénibilité au travail, en particulier la fatigue, augmente le risque d'épuisement professionnel, et inversement.

Les chauffeurs d'autobus ont obtenu les scores les plus élevés dans la diminution de l'épanouissement personnel, ce qui suggère qu'ils peuvent souffrir d'épuisement professionnel sur une longue période, entraînant une baisse de l'estime de soi.

Par conséquent, l'amélioration de l'épanouissement personnel peut jouer un rôle important dans la gestion de l'épuisement professionnel des chauffeurs d'autobus.

Le niveau d'activité physique quotidienne, les symptômes dépressifs, l'anxiété et les symptômes d'insomnie sont des prédicteurs significatifs. Plus précisément, les répondants qui étaient physiquement actifs pendant plus de 30 minutes par jour avaient des probabilités plus faibles d'appartenir au groupe d'épuisement professionnel.

L'épuisement professionnel est lié à la santé mentale. La dépression, l'anxiété et l'insomnie sont de puissants prédicteurs de l'épuisement professionnel du conducteur. Cela suggère que les personnes en bonne santé mentale sont plus résistantes au stress au travail et moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel.

Les entreprises de transport public peuvent intervenir dans une certaine mesure pour améliorer le sentiment d'accomplissement du conducteur de manière ciblée, atténuant ainsi l'épuisement professionnel. Il faut donc un environnement de travail sain et une pratique régulière de l'exercice physique.

En d'autres termes, pour contrer l'impact psychologique d'un travail difficile, pour motiver les chauffeurs de bus (et donc s'assurer de leur fidélité), il est important que les gens soient actifs physiquement régulièrement en créant les conditions d'accès à un espace dédié à cela.

L'employeur doit s'assurer que la vie professionnelle du conducteur d'autobus contribue à son bien-être mental. (Huang et al., 2022)

2.3 Vie d'entreprise d'un point de vue théorique

La section suivante examine la vie de l'entreprise, plus précisément la planification des horaires des chauffeurs de bus, les conditions de travail, l'impact du travail sur la vie privée du chauffeur et le rôle crucial de la communication. Il s'agit d'examiner les pistes visant à retenir et motiver les chauffeurs.

2.3.1.1 La planification des horaires

Recommandation de l'OIT et comparaison Internationale

En 1979, l'Organisation internationale du travail (OIT 1979) a recommandé des conditions de travail par le biais de la convention n° 153 sur les heures de travail et de repos (transport routier). Aux termes de l'accord, le temps de conduite total maximum, y compris les heures supplémentaires, est limité à 9 heures par jour ou à 48 heures par semaine. De plus, les conducteurs ne sont pas autorisés à conduire en continu pendant plus de 4 heures sans repos, et les conducteurs ont le droit de se reposer après 5 heures de travail continu. L'Organisation internationale du travail et certains pays ont des réglementations limitant la conduite des bus et les heures de travail des chauffeurs.

L'UE recommande un maximum de 9 heures de conduite par jour et 56 heures par semaine (une moyenne de 45 heures par semaine). Aux États-Unis, les heures de service recommandées sont de 10 heures par jour pour les conducteurs de passagers et de 11 heures par jour pour les conducteurs de marchandises. Au Canada, les heures de service recommandées pour les conducteurs de véhicules utilitaires sont respectivement de 13 heures et 14 heures. En Corée du Sud, les heures de travail légales sont de 40 heures par semaine, mais il n'y a pas de réglementation spécifique sur le temps de travail ou de conduite des chauffeurs de bus. Certaines industries, telles que le transport, la vente, la finance et l'assurance, sont exemptées de cette réglementation et peuvent travailler plus de 12 heures par semaine. (Kim et al., 2018)

Comment concevoir les horaires de travail et les pauses ?

D'après l'étude de Wong « Une approche à plusieurs niveaux pour gérer la fatigue professionnelle liée au sommeil », les horaires de travail doivent être conçus pour permettre aux employés de se reposer et de se ressourcer pour s'adapter au travail, en tenant compte de leurs rôles et responsabilités familiaux et sociaux. Il est important de tenir compte de la fréquence, du moment et de la durée du travail pendant et entre les quarts de travail. Un compromis doit être fait, car accorder plus de temps de récupération réduit la fatigue au détriment du temps de travail et de la productivité à court terme. Cet aspect s'ajoute à l'aspect entrepreneurial de l'entreprise

pour garantir la compétitivité de pouvoir fournir des services de transfert, des lignes urbaines et rurales ou toute autre exigence requise pour les bus.

Les pauses :

Selon une étude menée par Folkard et Lombardi, des pauses de 2 heures sont plus efficaces que des pauses plus longues (4 ou 6 heures) pour réduire le risque d'accidents et d'erreurs. Une autre étude de Chen et Xie a montré que prendre plusieurs pauses peut également réduire le risque d'accidents chez les camionneurs. Les résultats ont montré que prendre une, deux ou trois pauses réduisait le risque d'accident de 68 %, 83 % et 85 %, respectivement, par rapport aux personnes qui ne se reposaient pas. De plus, des périodes de repos totales plus longues étaient également associées à un risque systématiquement plus faible d'accidents liés à la fatigue. Cependant, il a été suggéré qu'une pause de 30 minutes pourrait être suffisante pour les conducteurs de poids lourds. En ce qui concerne le sommeil, les experts recommandent aux adultes de dormir au moins 7 heures par nuit pour une santé optimale, mais les personnes qui se remettent d'une privation de sommeil, comme les travailleurs postés, peuvent avoir besoin de 9 heures ou plus de sommeil par nuit pour rester en bonne santé et réduire le risque d'erreurs et d'accidents.

Par conséquent, il est clair que la fatigue doit être prise en compte lors de la planification afin de réduire le risque d'accidents ou d'autres mésaventures qui pourraient survenir. Un chauffeur « fatigué » ne peut que nuire à la qualité du service rendu par l'autocariste. (Wong et al., 2019)

Le temps de récupération :

D'un point de vue médical, il est recommandé d'avoir au moins deux jours de récupération consécutifs entre les quarts de travail pour compenser la fatigue accumulée. Cependant, la nature du travail doit également être prise en compte, surtout s'il est physiquement ou mentalement exigeant, ce qui peut nécessiter plus de temps de récupération. Pour une bonne santé, il est conseillé aux adultes de se reposer au moins 7 heures, mais pour les personnes dont les rythmes circadiens sont perturbés ou qui manquent de sommeil, comme les travailleurs de nuit, un minimum de 11 heures est recommandé, ce qui permet de consacrer du temps aux activités sociales et familiales. Les différentes caractéristiques de l'horaire de travail doivent être prises en compte lors de la planification de l'horaire de travail. (Wong et al., 2019)

Les médecins du travail :

Le rôle des médecins professionnels est important : ils sont indispensables car ils évaluent l'état de santé du chauffeur. Par leurs conseils et leurs recommandations, ils contribuent aux conditions de travail. (Hirose, 2005)

2.3.1.2 Le travail par shift (travail par équipe)

Selon l'étude « L'attitude des travailleurs postés à l'égard de leurs heures de travail, positive ou négative, et pourquoi ? », la plupart des conducteurs ont une attitude positive à l'égard du système du travail par équipe, surtout ceux connaissant leur roulement bien à l'avance.

Les problèmes du travail posté sont principalement liés aux difficultés sociales, à la fatigue et aux troubles du sommeil plutôt qu'aux caractéristiques de l'horaire lui-même.

Le travail posté peut entraîner une mauvaise santé, en particulier pour ceux qui travaillent la nuit, ce qui peut entraîner des troubles du sommeil, de la fatigue, des risques d'accident et des maladies cardiovasculaires. Les difficultés rencontrées comprennent de courtes pauses entre les quarts de travail, de longs quarts de travail, de nombreux quarts de travail consécutifs et des changements de quart rapides.

D'autres caractéristiques du travail posté, telles que les longues pauses déjeuner, le travail sur appel, la planification du cycle et le court préavis jouent également un rôle. Cependant, la recherche sur certains de ces aspects fait encore défaut.

Certaines caractéristiques des modalités de travail posté posent des problèmes aux individus, notamment les courts préavis, les courtes pauses, les longues semaines de travail et les longs quarts de travail. Contrairement aux quarts de nuit rotatifs, les quarts de nuit ne semblent pas être un problème. Le travail de nuit et les longues heures semblent mieux tolérés.

Les problèmes sociaux, la privation de sommeil et la fatigue associés au travail posté sont souvent liés à des attitudes négatives envers le travail posté plutôt qu'à des caractéristiques spécifiques du travail posté. Les attitudes à l'égard du travail posté sont largement déterminées par les perturbations sociales, les problèmes de sommeil, la fatigue et le stress plutôt que par les caractéristiques spécifiques des horaires de travail. (Åkerstedt, Sallinen, & Kecklund, 2022)

2.3.2 Les conditions de travail

Pour les chauffeurs d'autobus, les conditions de travail jouent un rôle important dans le désir de rester dans l'entreprise.

2.3.2.1 Véhicule répondant aux normes de sécurité et de confort :

Les véhicules équipés de systèmes avancés d'aide à la conduite tels que l'aide à l'immobilisation, le régulateur de vitesse adaptatif, l'aide au stationnement, la détection des panneaux de signalisation, le suivi de voie, le contrôle des phares, la détection de la somnolence du conducteur et l'assistance au freinage sont recommandés.

2.3.2.2 Mise en place d'un système d'inspection médicale

En outre, il est recommandé de mettre en place un système régulier d'examens et d'inspections médicales pour les conducteurs, ainsi que des mesures visant à réduire le risque de maladies professionnelles grâce à une évaluation comportementale et des tests de personnalité.

Systèmes type PERCLOS

Enfin, il faut surveiller davantage l'état du conducteur sur la route, par exemple en utilisant des systèmes tels que PERCLOS ou EyeQ pour surveiller les mouvements des yeux et les comparer aux changements physiologiques. Il s'agit de contrôler en direct la performance du conducteur.

(Peters et al., 2021)

Selon l'étude ukrainienne susmentionnée, la plupart des entreprises se limitent à évaluer les risques liés à l'état technique des véhicules, au comportement et à l'état psychophysique des conducteurs et à l'état des routes. Dans ce contexte, les risques sanitaires sont souvent négligés en raison de leurs effets à long terme et de la difficulté à les maîtriser.

Il accorde également une grande attention aux problèmes liés à la réduction de la fatigue accumulée tout au long de la journée et à son contrôle. Ce problème peut être résolu en planifiant le temps de travail et en utilisant certains instruments pour contrôler la condition physique du conducteur. (Golinko et al., 2020)

2.3.3 L'équilibre travail-vie privée

Afin de pouvoir valoriser le métier de chauffeur de bus, il faut aussi analyser l'impact de ce métier sur la vie privée.

Les travailleurs ont besoin de temps libre pour effectuer des activités quotidiennes telles que , par exemple manger, socialiser, s'occuper des enfants, faire le ménage, se déplacer... Les conditions de travail jouent également un rôle important dans la récupération optimale après un quart de travail. Le monde du travail a connu des changements importants avec la mondialisation de l'économie au cours des dernières décennies, entraînant de nouveaux horaires de travail.

(Wong et al., 2019)

Contrôle et variabilité du temps de travail

Dans le même temps, les employés ont des attentes plus élevées en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ce qui se traduit par une recherche d'une plus grande autonomie sur les heures de travail et l'acceptation du travail à domicile. Le contrôle du temps de travail (WTC) et la variabilité du temps de travail (WTV) sont deux dimensions clés de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les résultats de Backhaus confirment le rôle de l'autonomie dans l'organisation du temps de travail. Si des variations dans les horaires de travail sont inévitables, comme pour le travail posté, l'impact négatif d'horaires de travail très variables devrait être réduit. Par exemple, des études ont montré qu'un WTC élevé (contrôle du temps de travail) dans le travail posté réduit le stress, améliore le sommeil et la récupération, et est positivement associé aux résultats pour la santé.

(Backhaus, 2022)

En conclusion, c'est la *prévisibilité* des heures de travail qui va permettre de réduire le stress, même dans un contexte d'horaires très variés du travail posté. De plus, un système pourrait être mis en place pour permettre aux conducteurs d'échanger autant que possible différents horaires afin que le WTC reste élevé.

Il est bien établi que les horaires et les quarts de travail peuvent nuire à la santé et au bien-être des travailleurs. Il a été constaté que les travailleurs qui ont peu de contrôle sur leurs horaires et leurs équipes ont des niveaux de santé subjective inférieurs à ceux qui ont plus de contrôle.

(Peters et al. 2021)

2.3.4 Communication

D'après l'étude de Wong « Une approche à plusieurs niveaux pour gérer la fatigue professionnelle liée au sommeil », on voit que les discussions entre les employeurs et les travailleurs peuvent aider à trouver les meilleures solutions. Il s'agit d'atteindre un équilibre stratégique entre le repos et le travail pour réguler la productivité et la sécurité.

(Wong et al., 2019)

2.3.4.1 La communication et les tensions qu'elles créent :

La communication crée souvent des tensions. Dans une étude sur les PME, les chauffeurs et les superviseurs voyaient leur relation les uns avec les autres différemment : les chauffeurs estimaient généralement que leur relation avec leur superviseur n'était pas bonne, tandis que les superviseurs pensaient que leur relation avec leur chauffeur s'était améliorée récemment.

Cette tension est palpable aussi au niveau des cadres supérieurs.

Les chauffeurs ont déclaré que la communication avec les supérieurs était difficile, en particulier lorsque les chauffeurs ont déclaré, dans une situation d'urgence, avoir utilisé le code d'urgence "arrêter de travailler". À partir du déclenchement, c'est au superviseur de donner les directives, en général par téléphone. C'est donc au pire moment que la communication ne se fait pas.

Selon les personnes interrogées dans le cadre de cette étude sur les PME, pour que la mise en œuvre des mesures de prévention en matière de santé soit couronnée de succès, les travailleurs (les chauffeurs) doivent être conscients des risques et des mesures préventives disponibles, avoir des connaissances et une expertise en la matière, prendre suffisamment de temps pour les appliquer, soutenir les efforts de prévention, s'engager et participer à ces efforts, être ouverts au changement, communiquer clairement leurs besoins et avoir confiance dans la bonne volonté de leur employeur. Les « supérieurs » des chauffeurs sembleraient donc rejeter la responsabilité d'une mise en œuvre réussie sur les chauffeurs.

(Benning et al., 2022)

Une étude sur les chauffeurs de bus en Australie apporte une solution.

2.3.4.2 Les technologies numériques :

L'utilisation des technologies numériques émergentes peut être une stratégie efficace pour atteindre et impliquer les chauffeurs d'autobus dans la promotion de la santé. Les technologies numériques et mobiles deviennent un moyen de communication de plus en plus courant dans l'industrie du transport. L'omniprésence croissante de la technologie des téléphones intelligents et de l'accès Internet sans fil est particulièrement pertinente pour l'industrie du transport. Ces technologies numériques telles que les applications peuvent être facilement intégrées dans des outils déjà utilisés sur le lieu de travail et adaptées à la situation du travailleur.

Cependant, selon l'étude australienne, peu ou pas de données préliminaires ont été recueillies sur les comportements à risque pour la santé et les environnements de travail des conducteurs d'autobus dans le but de développer des stratégies numériques ou autres de promotion de la santé. (Brodie et al. 2021)

Il est donc intéressant d'analyser la relation entre les chauffeurs de bus et leurs supérieurs et d'investir dans les canaux de communication numériques pour minimiser les risques de tension.

2.3.4.3 Conclusion sur la communication :

L'étude " Conditions de travail affectant la sécurité et le bien-être des chauffeurs dans l'industrie du transport : on board training » a abouti aux mêmes conclusions. Selon l'étude, les chauffeurs manquaient de confiance envers leurs superviseurs lorsqu'ils signalaient certaines situations, entravant une communication efficace. Les superviseurs et les informateurs clés conviennent que l'établissement de ce type de confiance avec les chauffeurs est un objectif organisationnel important, mais qui n'a pas encore été suffisamment pris en compte. (Peters et al., 2021)

Une excellente communication travailleur-superviseur est pertinente pour le bien-être des travailleurs. Dans cette étude, nous avons également constaté que le manque de confiance et une mauvaise communication peuvent avoir de graves conséquences sur la sécurité. Alors que le lien entre « soutien des superviseurs » et « santé-bien-être des ouvriers » est bien documenté dans d'autres industries, dans l'industrie du transport, peu de recherches ont été menées sur les facteurs psychosociaux dans l'environnement de travail. (Peters et al., 2021)

Cette recherche montre également qu'un lien étroit entre les conducteurs et les répartiteurs peut améliorer l'efficacité opérationnelle. De même, le respect mutuel entre les conducteurs et les répartiteurs tend à motiver et fidéliser les conducteurs, ce qui est l'objectif ultime de ce mémoire. (Peters et al., 2021)

À cette fin, le dernier point de la section théorique traite de la fidélité des conducteurs.

2.3.5 *La fidélisation des chauffeurs de bus*

2.3.5.1 *Les traits de caractère déterminant de la fidélisation du chauffeur de bus*

La recherche de (Golinko et al., 2020) examine les traits personnels tels que l'estime de soi, le sentiment de contrôle. Ces caractéristiques impactent l'attitude au travail. Ils ont été sélectionnés sur la base de recherches antérieures montrant de fortes associations avec les résultats de carrière.

L'estime de soi fait référence à des évaluations positives de soi-même et est associée à un plus grand engagement au travail. De plus, il a été démontré que l'estime de soi influençait la relation entre le stress au travail et la volonté de démissionner.

Le sentiment de contrôle, c'est-à-dire le sentiment de contrôle sur sa propre vie, est également associé à l'engagement professionnel et à la volonté de rester sur le marché du travail. Du point de vue du contrôle interne, une personne est plus susceptible d'être plus concentrée sur son travail et moins susceptible de s'en éloigner. Ces caractéristiques personnelles sont considérées comme modifiables et peuvent être ciblées pour améliorer les résultats en milieu de travail.

Cette recherche corrobore les résultats de la section sur l'équilibre travail-vie privée (point 2.3.3) où nous avions mis en évidence l'importance de la « prévisibilité » des heures de travail.

Autrement dit le locus de contrôle donne la maîtrise sur le sentiment de pouvoir continuer à travailler.

(Golinko et al., 2020)

2.3.5.2 *La discrimination, facteur de démission*

Pour cette partie, j'ai analysé les recherches de (Lannoo et Verhofstadt. 2016), « quels sont les facteurs moteurs ? Prévision des intentions de quitter l'emploi dans l'industrie belge des autobus et autocars. »

L'étude montre que les femmes, respectivement les travailleurs immigrés, sont autant attachés à leur métier de chauffeur que les hommes, respectivement les Belges de souche. Mais, ils apparaissent moins attachés à leur entreprise.

Cela pourrait s'expliquer par le fait que les conducteurs attribuent leur expérience de la discrimination à l'environnement de l'entreprise.

L'environnement de l'entreprise ne concerne pas seulement les collègues et les employeurs : la discrimination provient aussi de certains clients « difficiles » et de l'environnement lié à la route.

(Lannoo & Verhofstadt, 2016)

Il est donc très important de mettre en place une politique anti-discrimination au sein de l'entreprise afin de retenir principalement les femmes et les travailleurs migrants.

Par exemple, il faudrait observer le comportement des clients sur certains trajets afin qu'un même chauffeur ne subisse pas trop de clients stressants.

2.3.5.3 Le rôle du niveau d'éducation

Le niveau d'éducation n'a pas d'effet significatif puisque les chauffeurs sont pour la plupart peu scolarisés et il est leur est parfois difficile de trouver un emploi correspondant à ce faible niveau de scolarité.

Cependant, certains conducteurs éduqués choisissent de devenir chauffeurs en raison de difficultés personnelles ou parce qu'ils trouvent que travailler dans un bureau ne correspond pas (ou plus) à leurs envies et à leur personnalité.

(Lannoo & Verhofstadt, 2016)

Par conséquent, il est important de ne pas juger les chauffeurs de bus "surqualifiés" lors des entretiens d'embauche, car ces personnes ont fait le choix conscient de ne pas utiliser leurs qualifications, préférant devenir chauffeur de bus.

2.3.5.4 CDD ou CDI ?

À l'exception du type de contrat, les caractéristiques de l'emploi n'étaient pas fortement corrélées à la démission.

En général, les travailleurs recherchent la sécurité de l'emploi, et le type de leur contrat joue un rôle important à cet égard. Par conséquent, poursuivre une politique de contrats à durée déterminée serait préjudiciable.

(Lannoo & Verhofstadt, 2016)

Si l'environnement économique le permet, il y aura suffisamment d'emplois pour tous les chauffeurs de bus à moyen et long terme. Au Luxembourg, lorsqu'un contrat pour une ligne est perdu à l'issue de l'appel offre, les entreprises concurrentes sont tenues de proposer des emplois aux conducteurs de l'entreprises qui a perdu la course. Ce mécanisme devrait permettre aux entreprises de détenir majoritairement des contrats à durée indéterminées.

2.3.5.5 Le rôle des changements des horaires

La condition de travail « changement d'horaire de dernière minute est directement associée à la possibilité de quitter l'entreprise, en particulier dans les petites entreprises qui ont moins de chauffeurs disponibles.

Évidemment, les chauffeurs doivent être flexibles face à ces changements de dernière minute, et certains systèmes de répartition ont pour rôle de prévoir ces modifications. Cependant, la mise en œuvre de ces systèmes peut être difficile en raison du marché hautement concurrentiel.

Par ailleurs, il est à noter que les changements d'horaire ne sont pas associés à la probabilité de changer de carrière.

(Lannoo & Verhofstadt, 2016)

Voici un bel exemple de l'impact de la communication. Un changement d'horaire en lui-même ne représente pas une raison de quitter l'entreprise, mais le changement de dernière heure l'est. Il faut donc une bonne communication, pour que la frustration ait le moindre effet sur le conducteur.

2.3.5.6 La gratitude au travail

Le niveau de satisfaction au travail est le meilleur prédicteur des intentions de rotation (turnover intention en anglais), tant en termes de changement d'employeur que de changement d'emploi. Un équilibre travail-vie privée et une expérience de soutien social dans l'environnement de travail (à la fois l'employeur et les collègues) sont des facteurs clés pour convaincre le conducteur de rester dans son entreprise.

La manière dont son travail est perçu par ses superviseurs, la qualité perçue du travail (travail utile et bien exécuté) semble être un facteur majeur pour déterminer si un conducteur souhaite rester dans la profession. (Lannoo & Verhofstadt, 2016)

2.4 Conclusion partie théorique

Cette partie théorique a tout d'abord présenté le contexte de la pénurie des chauffeurs de bus, les conditions salariales, économiques et d'accès à la profession de ceux-ci. On a analysé la pénibilité du métier en distinguant les aspects physiques et psychologiques. La pénibilité du métier est, à côté du contexte, un autre facteur qui explique la pénurie des chauffeurs et nous avons identifié des leviers managériaux pour diminuer cette pénibilité. Dans la troisième partie, nous avons analysé la vie d'entreprise des chauffeurs de bus et avons identifié 4 facteurs importants : la planification des horaires, les conditions de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la communication. Ces facteurs ont un impact sur les aspects de pénibilité du métier et il est nécessaire de prendre les bonnes mesures stratégiques afin qu'un chauffeur de bus reste dans l'entreprise.

La partie sur la fidélisation confirme donc bien l'intention de ma thèse qui est de motiver et fidéliser les chauffeurs dans le contexte de pénurie au Luxembourg. Motivation et fidélisation sont bien deux concepts qui vont de pair.

3 Partie pratique

Maintenant, je vais passer à la recherche que j'ai menée au sein du groupe Voyages Emile Weber, une recherche lors de laquelle j'ai comparé mes résultats théoriques à la réalité de l'entreprise à l'aide d'entretiens menés. Cette alliance entre partie théorique et recherche sur le terrain a conduit à des recommandations concrètes pour le Groupe Voyages Emile Weber afin de motiver et fidéliser leurs chauffeurs de bus, et ainsi apaiser le phénomène de pénurie de chauffeurs de bus au Luxembourg.

3.1 L'entreprise Voyages Emile Weber

3.1.1 Présentation de l'entreprise

Crée en 1875, la société Voyages Emile Weber S.à.r.l. est devenue, au fil des presque 150 dernières années, un des leaders dans le transport de personnes au Grand-Duché et dans la Grande-Région. Ayant joué un rôle clé dans l'introduction du Régime Général des Transports Routiers (RGTR) dans les années 70, la société a été une des premières à contribuer à la desserte de lignes urbaines avec la mise en place du « Service coordonné ». Dans les années 90, elle a ensuite débuté la desserte de lignes pour le compte des Autobus de la Ville de Luxembourg (AVL).

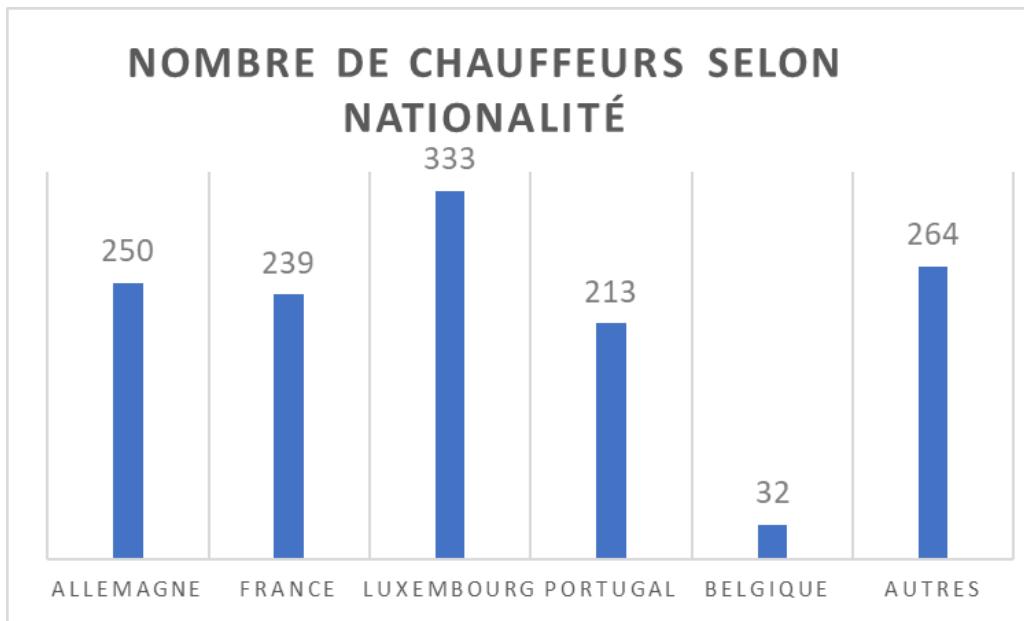
Depuis l'acquisition de son premier autobus en 1947, la société s'est transformée au fil du temps en un véritable groupe, avec comme derniers développements majeurs, la création, en 2022, de la société « WEmobility », fruit du rachat des activités de Bollig Mobility Group.

Aujourd'hui, Voyages Emile Weber occupe plus de 2100 personnes et dispose de 18 dépôts dont l'organisation est interconnectée. Au total, Voyages Emile Weber réalise entre 80 000 et 130 000 kilomètres par jour, et le capital social de la société s'élève à 5 millions d'euros.

3.1.2 Les chauffeurs de bus chez Voyages Emile Weber

Les chauffeurs de bus en nombre

En date du 9 aout 2023 le nombre de chauffeur de bus dans le groupe Voyages Emile Weber s'élève à 1331, répartis dans les différentes entreprises du groupe au Luxembourg et en Allemagne.



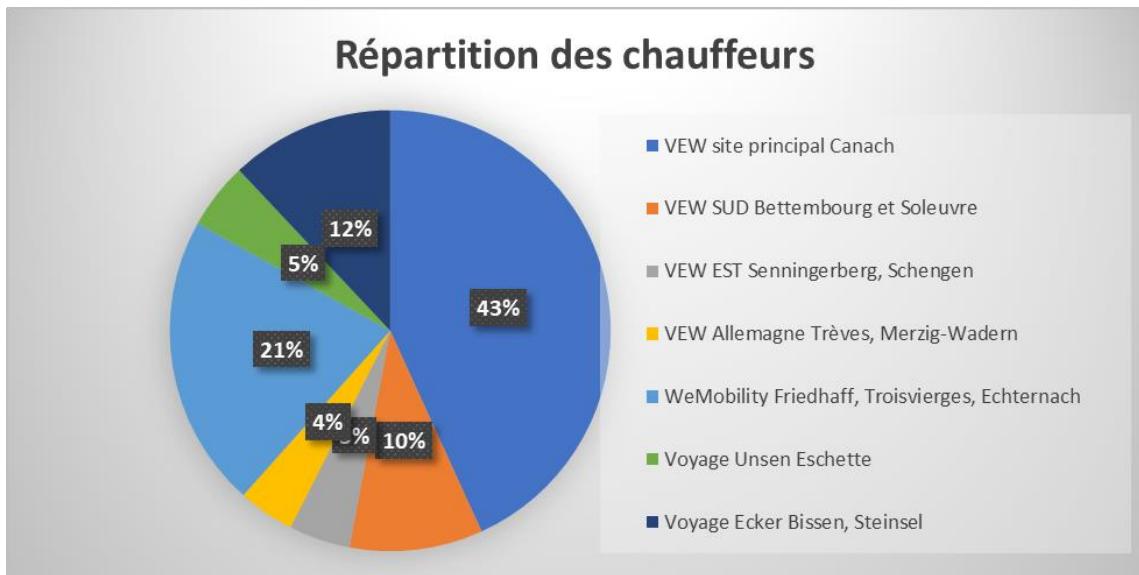
(Weber, 2023)

820 chauffeurs appartiennent à la maison mère de l'entreprise Voyages Emile Weber. La majorité travaille sur le site principal de Canach (+/-575 chauffeurs). Sur les sites du sud de pays, à Soleuvre et Bettembourg, travaillent en tout 130 chauffeurs. Sur les sites de l'est du pays, Senningerberg et Schengen, sont basés 60 chauffeurs. Il faut y ajouter 55 chauffeurs sur les sites allemands de Trèves et Merzig-Wadern.

Près de 286 chauffeurs travaillent pour la société filiale WeMobility, repartis sur les sites de Friedhaff, Troisvierges et Echternach.

65 chauffeurs travaillent pour la société filiale Voyages Unsen à Eschette.

160 chauffeurs travaillent pour la société filiale Voyages Ecker, répartis à Bissen et Steinsel.



(Weber, 2023)

Le turnover

Situation	Effectif AU 01.01	Effectif au 31.12	Arrivées dans l'année	Départ dans l'année	Turnover	ratio des départs
2021	716	791	165	90	29%	13%
2022	791	953	285	123	44%	16%
2023	953	1041(09.08.2023)	246	158	34%	17%

(Weber, 2023)

On analyse une constante augmentation du nombre de chauffeurs de bus, cette analyse concerne tout le groupe Weber, à l'exception de WeMobility.

De plus, on constate que le pourcentage des personnes qui démissionnent est en constante progression. La situation en 2023 est mise en jaune car il s'agit d'une prévision sur l'années 2023 en prenant compte les 6 premiers mois pour les arrivées et départ et de plus faire l'hypothèse que le nombre de chauffeur au 09/08/2023 soit le même au 31/12/2023.

Il faudra donc prendre en compte les coûts liés à la formation de ces chauffeurs qui finissent par partir.

Un besoin de chauffeurs de bus non défini

Il existe un flou total quant à la quantité de chauffeurs manquants au total et par site.

Une des explications de la difficulté à prédire le besoin réel en chauffeur serait une absence d'analyse des facteurs d'absentéisme et des congés des années précédentes dans le calcul des chauffeurs utiles par la planification.

3.2 Méthodologie

3.2.1 Méthode qualitative

Pour faire mon investigation au sein de l'entreprise j'ai opté pour la méthode qualitative à l'aide d'entretien semi-directif. Ce type d'entretien permet d'approfondir la thématique avec les différents interviewés.

Les entretiens qui ont duré entre 25 et 45 minutes avaient comme but d'aborder tous les sujets vus dans la partie théorique, utilisée comme fil conducteur. Les entretiens en présentiel sont individuels sauf pour les entretiens des trois chauffeurs de bus de Steinsel et un entretien à deux pour les personnes du personnel de bureau.

3.2.2 L'échantillon de la recherche

Nous avons essayé de mettre en place un échantillon qui met au centre les chauffeurs de bus. Nous avons inclus dans l'échantillon tous les services de Voyages Emile Weber qui ont un impact sur la vie quotidienne des chauffeurs.

Nous avons interviewé les chauffeurs suivants :

- HAGEN Alexander (du site de Trêves)
- MORITZ Manuela (du site de Canach)
- VAZ DA PONTE Rui (du site de Canach)
- SCHILZ Michael (du site de Canach)
- Allnoch Ulrike (du site de Steinsel)
- Mendes Roger (du site de Steinsel)
- De Carolis Luigi (du site de Steinsel)

Cet échantillon de chauffeur de différents âges, niveaux d'expériences et travaillant sur différents sites offre une palette globale d'avis de chauffeurs.

Pour les services de support, j'ai interviewé le responsable syndical de la délégation du personnel Erhard Lauer (lui-même ancien chauffeur de bus) et pour le bureau du personnel, Michelle Schmitz et Vivien Schneider. Ces deux services de support sont en contact direct avec des acteurs non interviewés qui prennent aussi des décisions concernant les chauffeurs (en l'occurrence, la direction de l'entreprise et le médecin du travail).

De plus nous avons interviewé des représentants des 3 services qui s'occupent des plans de travail des chauffeurs.

La planification est responsable pour la création des roulements des chauffeurs. Elle prend en compte les courses (trajets) et essaie d'optimiser l'affectation de ces courses afin de minimiser le nombre de chauffeurs et bus utiles. La planification est représentée par Dennis Cloodt.

Le dispatching est en contact direct avec les chauffeurs, il récupère les roulements de la planification et affecte les différents roulements aux chauffeurs respectifs. Il prend en compte les congés, les arrêts de travail, les types de contrat des chauffeurs, les connaissances des chauffeurs. Le dispatching est représenté par Anna-Lisa Wehr.

La loge est le service de permanence, joignable 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 pour les chauffeurs et les clients. Le rôle de la loge est d'assigner les bus aux chauffeurs. Elle gère entre autres les changements de dernières minutes. La loge est représentée par Georges Chennaux.

3.2.3 Récolte et traitement des données

Les interviews ont tous été enregistrés sachant qu'ils ont été menés soit en allemand soit en luxembourgeois. Ensuite, j'en ai « filtré » et traduit les informations et remarques importantes. Ce filtrage a permis d'exclure les données sur la vie d'entreprise mais ne concernant pas la thématique. Le détail des informations et remarques importantes filtrées sont à trouver en annexe.

Annexe 14 : Les entretiens avec les employés de Voyages Emile Weber

3.3 Analyse des résultats

Maintenant, je vais passer à la « recherche sur le terrain », sous forme d'entretiens-interviews que j'ai menés au sein du groupe Voyages Emile Weber. Cette recherche m'a permis de comparer les résultats théoriques à la réalité de l'entreprise en me basant sur ces entretiens personnellement menés.

L'adéquation entre la partie théorique et recherche sur le terrain a conduit à des recommandations concrètes pour le Groupe Voyages Emile Weber dans l'optique de motiver et fidéliser leurs chauffeurs, et ainsi minimiser le phénomène de pénurie de chauffeurs de bus au Luxembourg.

La présentation des résultats, qui récolte l'opinion des employés interrogés va se baser sur la structure de la partie théorique.

3.3.1 Les conséquences de la pénurie

3.3.1.1 Difficultés à recruter et qualités des chauffeurs

« Force est de constater que le travail au bureau du personnel a complètement changé depuis les dernières quatre années, à partir de quand le recrutement s'est fait plus difficile. Pire, les ressources humaines doivent malheureusement constater une accentuation de la difficulté à recruter depuis le premier trimestre de 2023. Aujourd'hui, la sélection se fait de manière plus positive, en invitant plus de candidats aux entretiens d'embauche par téléphone, puis en personne. »(Schmitz et Schneider, 2023).

Pour le représentant élu du syndicat du personnel de VEW : « Avant, c'était une fierté de travailler pour Voyages Weber, aujourd'hui personne ne veut plus venir chez Weber » (Lauer, 2023). Il note aussi une baisse du niveau des nouveaux chauffeurs de bus.

Pour un des responsables de la Loge : « Non seulement il manque des chauffeurs, mais il manque des chauffeurs qualifiés. Selon lui, il existe bien un schéma de turn-over : au départ, sans expérience, un chauffeur de bus commence sa carrière dans les entreprises du privé. Puis, fort de son expérience, il cherchera à aller dans le secteur public pour gagner davantage, bien que le travail soit moins varié et moins intéressant. » (Chennaux, 2023)

Pour les chauffeurs, ils remarquent que travailler au Luxembourg en tant que chauffeurs de bus n'est pas si évident, et qu'il existe aussi une différence entre les différents réseaux de déplacement. « Travailler au Luxembourg est plus compliqué car il faut connaître les langues pour

communiquer plus facilement avec les usagers du bus. Il y a une grande différence entre le chauffeurs privés (13 h d'amplitude avec jusqu'à 7 heures de pause loin du domicile) et les chauffeurs du public » (Allnoch et al., 2023)

3.3.1.2 L'influence des salaires et de l'immobilier sur la pénurie

Bureau du personnel et délégué du personnel font le même constat. « Les nouveaux chauffeurs ne viennent que rarement de la proche région, respectivement d'Allemagne (modification du contrat collectif et augmentation du prix du carburant en Allemagne). Ce n'est plus rentable pour les chauffeurs originaires d'Allemagne. » (Schmitz et Schneider, 2023).

« En Allemagne les conditions de travail (pauses payées) se sont améliorées et les salaires ont été augmentés de manière importante ». De plus, il faut considérer « la double imposition, si on roule des courses transfrontalières. » Néanmoins Monsieur Lauer nuance : « Weber reste une bonne option car la taille de l'entreprise permet d'éviter de mettre des chauffeurs allemands sur des courses transfrontalières » et donc le problème de la double imposition est évité.

Le bureau du personnel est régulièrement confronté à des candidats qui rencontrent des difficultés à se loger. « Il est difficile de se loger au Luxembourg et alentours : les loyers sont chers et il y a peu de disponibilités. Cela est connu des habitants de la grande région mais constitue une mauvaise surprise pour les arrivants de zones plus éloignées (région parisienne, autres pays que ceux limitrophes...) » (Schmitz et Schneider, 2023).

Monsieur Cloodt, de la planification, pense que le salaire n'est plus un facteur majeur et que le temps libre est plus important. « Avec l'inflation, la paie a augmenté mais pas le pouvoir d'achat. Donc, pour la même paie, le « temps libre » devient plus important » (Cloodt, 2023).

En bref, d'après les personnes interrogées, le Luxembourg avec ces salaires et son marché immobilier perd en attractivité et cela se ressent aux candidatures manquantes provenant d'Allemagne.

3.3.1.3 Des conditions d'accès à la profession à revoir

À côté du fait d'avoir un permis de bus et la FIMO, il est exigé d'un chauffeur de bus au Luxembourg de parler une des trois langues officielles au Luxembourg (le Luxembourgeois, le Français, l'Allemand).

« Les compétences linguistiques exigées sont passées de deux à trois langues parlées (Luxembourgeois, Allemand, Français) il y trois ans à une langue (généralement le Français) aujourd'hui. D'ici deux ans, il faudra réviser les critères d'embauche liés à la langue maternelle,

car il faudra probablement embaucher des chauffeurs ne parlant aucune des trois langues officielles du Luxembourg (chauffeurs portugais, roumains...) » (Schmitz et Schneider, 2023). Les recruteuses de chez VEW analysent que la question de la langue pose toujours un problème même après la révision des critères d'il y a trois ans.

D'un autre côté, la dispatcheuse Madame Wehr déplore le manque d'information des nouveaux conducteurs de bus par rapport à leur métier, même s'ils ont réussi à obtenir leur permis de conduire.

« Certains chauffeurs débutants ne se rendent pas compte de ce qu'est leur travail. Le rôle du chauffeur-formateur est alors primordial. » (Wehr, 2023)

Les intervenants se posent aussi des questions sur la capacité des chauffeurs provenant de l'étranger. « Les compétences des chauffeurs hors grande région sont parfois moindres. » (Schmitz et Schneider, 2023)

Ces soucis sont aussi soulignés par les formateurs du centre de formation d'aptitudes professionnel à Trèves. « J'ai des contacts avec ...ce centre..., qui nous recommande des candidats. Les formateurs allemands me font au téléphone le même constat. La qualité et l'aptitude des personnes formées diminue et certains candidats ne sont malheureusement pas recommandables. » (Lauer, 2023)

3.3.2 La pénibilité du métier des chauffeurs de bus vue par les interviewés

Il est important aussi de connaître l'avis des collaborateurs face à la pénibilité et ce qu'ils proposent comme solutions.

3.3.2.1 Les aspects physiques

« Légalement nous sommes en ordre, mais le corps ne joue pas toujours avec » (Lauer, 2023)

Le délégué du syndicat fait remarquer que la convention collective mis en place par les différents acteurs de FLEAA ne prend pas assez en considération les aspects physiques.

« L'avis des candidats qui proviennent de métiers plus contraignants physiquement. Certains nouveaux chauffeurs de bus étaient chauffeurs de camions, travailleurs dans le bâtiment, domaines où les conditions de travail sont devenues plus difficiles. Ils recherchent alors un métier avec moins de contraintes physiques. » (Schmitz et Schneider, 2023).

Par rapport aux métiers de main d'œuvre ou de camions, les aspects physiques du métier de chauffeur de bus sont perçus comme un avantage.

Avis des chauffeurs

Chez les chauffeurs de bus, l'accent est mis sur la fatigue, les problèmes de dos et le non-accès à de la nourriture saine.

« À cause des grandes amplitudes, il y a une véritable fatigue physique. » (Moritz, 2023)

Alexander nuance en évoquant la corrélation de l'âge avec l'apparition des maladies. « La fatigue ne me pose pas de problème mais je suis un chauffeur jeune si je pense à mes collègues de travail anciens, qui communiquent beaucoup sur leur problèmes physiques (dos, diabète, etc...) » (Hagen, 2023)

« Un chauffeur est sujet aux problèmes de dos, par exemple aux hernies discales. Les sièges sont parfois inconfortables ou bien usagés : cela se laisse corriger par l'utilisation d'un coussin orthopédique. » (Vaz da Ponte, 2023)

Le thème de la nourriture saine est aussi souligné par Monsieur Vaz da Ponte : « L'obésité est une maladie qui touche les chauffeurs : il faut se discipliner et s'organiser avec la nourriture. Pour réchauffer son repas préparé, il est possible d'aller dans les stations d'essence. » (Vaz da Ponte, 2023)

Pour Moritz, conductrice de bus, les horaires des chauffeurs sont difficilement compatibles avec d'éventuels traitements thérapeutiques. « Pour combattre le mal de dos, il est difficile d'avoir des rendez-vous chez le kinésithérapeute à des horaires compatibles. » (Moritz, 2023)

Des solutions proposées aux contraintes physiques

« L'idée n'est pas révolutionnaire : il est toujours possible de s'activer, se bouger, pratiquer un sport au moment des pauses, mais la pratique du sport n'est peut-être pas une évidence pour tout le monde. Pour la motivation, pourquoi ne pas utiliser des applications numériques pour inciter à la marche ? » (Lauer, 2023).

D'après le délégué, il faudrait lancer un programme de sensibilisation sur les bienfaits de l'activité physique.

Madame Moritz, de son côté, opte pour une solution où l'entreprise soutient activement les chauffeurs.

« Il faudrait une salle de sport, ou bien un abonnement en salle de sport, la venue d'un physiothérapeute qui permettrait de faire travailler son dos. Il faudrait organiser un foodtruck du type « boulangerie » régulièrement sur le site. » (Moritz, 2023)

3.3.2.2 *Les aspects psychologiques*

Les raisons du stress

« Le stress est énorme au début car le chauffeur débutant doit lui-même chercher de l'aide. La situation s'améliore au niveau de la formation. » (Allnoch et al., 2023)

« Le chauffeur porte une grande responsabilité. Même s'il n'est pas en faute, le fait de « participer » à un accident de la circulation est stressant. » (Allnoch et al., 2023)

« Pour les nouveaux chauffeurs, les différents roulements dans lesquels il y a des longues pauses ou des retards inévitables créent un grand stress auprès des nouveaux arrivées » (Hagen, 2023)

« Les pauses longues rendent les chauffeurs malades, faute de possibilité d'activité au lieu de pause, une option serait de promouvoir des cours de langues en ligne. » (Lauer, 2023)

« Les gens sont permanents en stress au bureau et ils n'ont pas le temps, et cela se ressent auprès des chauffeurs de bus. » (Schilz, 2023)

Les chauffeurs que soit les chauffeurs de Steinsel (Allnoch, de Carolis et Mendes) ou de Canach et leurs représentants soulignent tous que le facteur stress fait partie de leur environnement. Les raisons du stress sont le stress du métier que subissent les débutants, le stress lié à la responsabilité qu'un chauffeur a sur la route, le stress lié aux longues amplitudes et aux pauses et même le stress du bureau que les collaborateurs vont transmettre aux collègues chauffeurs de bus.

« Une piste de solution pour réduire du stress nous vient de la loge. Il faut prévoir une procédure pour le début de la journée de travail pour éviter les situations de stress, en augmentant le nombre de personnes dans la Loge. Prévoir un chauffeur « préparateur » de bus dans les halls de départ des bus serait aussi une option. La Loge aurait alors un partenaire dans les halls de départ, qui peut faire le lien avec les chauffeurs. » (Chennaux, 2023).

Les conséquences du stress

D'un côté, le stress au lieu de travail crée une mauvaise ambiance au travail.

« Quand les collègues sont fatigués, de mauvaise humeur et l'ambiance générale est au mécontentement, c'est décourageant. » (Moritz, 2023)

« Les longues pauses et les amplitudes font que beaucoup de chauffeurs sont frustrés. » (Schilz, 2023)

« D'un autre côté, le stress fait augmenter l'absentéisme. » (Schilz, 2023)

« Si un chauffeur est mécontent de son horaire, il va aller chercher un certificat médical. Le but est alors d'éviter par exemple les heures en soirée. Ce n'est pas correct par rapport aux collègues qui voient leur tâche augmenter. » (Allnoch et al., 2023)

« Le seul moyen pour contrer les mauvaises conditions de travail et de se mettre en maladie pour fuir cette pression du travail et les médecins n'évite pas d'écrire des absences malades à long terme dans ces cas. » (Lauer, 2023)

3.3.3 La situation quotidienne de la Vie d'entreprise chez Voyages Emile Weber

3.3.3.1 Le rôle de la planification (les responsables des horaires de travail des chauffeurs)

Longues amplitudes

Pour les chauffeurs, les horaires de travail et surtout la répartition de ceux-ci auprès du Groupe Weber posent problème.

Relevons un certain nombre de remarques des entretiens :

- « Les grandes amplitudes successives dans la semaine, jusqu'à trois, sont difficiles. » (Vaz da Ponte, 2023)
- « Une grande amplitude, comme chauffeur-débutant signifie qu'on commence à 6h pour finir à 19h. » (Vaz da Ponte, 2023)
- « Le chauffeur n'a pas le sentiment de pouvoir « changer » quelque chose. » (Vaz da Ponte, 2023)
- « Passer à des roulements de 10h, voir 11h ou 12h maximum permettrait d'améliorer la vie de famille et de dégager un peu de temps libre. » (Moritz, 2023)
- « Les courses sont dispatchées de manière arbitraire en tant cas c'est mon impression, c'est toujours les mêmes qui roulent le dimanche et les jours fériés. » (Schilz, 2023)
- « Les roulements ne semble pas distribué de manière équitable. » (Chennaux, 2023)
- « Suite à la pandémie et l'introduction du nouveau système BIK avec le calcul précis des heures prestées, à la minute près, nous avons perdu le caractère familial de l'entreprise. » (Schilz, 2023)

- « L'opinion des chauffeurs est que chez « Weber » les gens vont travailler 5 jours par semaine et n'atteignent pas le seuil de 40 heures payées. Des roulements longs de temps en temps ne posent pas de problème mais 70% des roulements devraient être des bons roulements. Il est important d'avoir des roulements avec le moins de pauses possibles. » (Schilz, 2023)

Cet aspect de la « semaine de 6 jours » est aussi remarqué au bureau du personnel.

« Les grandes amplitudes, en plus d'un rythme de travail éventuel de 6 jours sur 7, sont extrêmement éprouvantes et conduisent à une intense fatigue, et à un congé de maladie. Il faudrait davantage contrôler le planning de travail de chacun pour mieux répartir les heures de travail. » (Schmitz et Schneider, 2023).

Du côté du dispatching, on essaie d'amortir les effets des longues amplitudes :

« En cas d'amplitude de 13h 3 postes longs -2 postes courts. » (Wehr, 2023)

La problématique des pauses

Les collaborateurs mettent l'accent sur les conditions lors des pauses pendant les roulements.

« Les chauffeurs ont de longues pauses, parfois de 6 à 7 heures, sans pouvoir s'occuper. Sur le site de Canach : pas de cantine (seulement un automate), pas de salle de sport, pas de salles de médias. Au Kirchberg, certains chauffeurs allemands font l'aller-retour chez eux à Trèves pour une heure. » (Wehr, 2023)

« Il y a des roulements vers Trèves en été : 13,5 heures avec 2 fois 3 heures de pause. C'est de la bêtise. Que fait-on pendant six heures s'il pleut ? Ou s'il fait très chaud (on ne peut pas laisser le bus tourner pour la climatisation) ? Les pauses sont trop longues. Il serait mieux d'avoir 2 heures d'amplitude en moins, sans pause. Ce serait moins fatigant. » (Moritz, 2023)

« Le problème des toilettes est un problème pour les chauffeurs au terminus, nous avons mis en place avec le service mobilité une carte regroupant des toilettes publiques près des terminus. » (Lauer, 2023)

L'impact sur l'absentéisme

Pour le collaborateur de la Loge, il existe : « Une tendance à se déclarer « malade ». Parce qu'un collègue l'a fait, un chauffeur va aussi essayer d'obtenir un certificat médical, même s'il n'est pas malade. Même les chauffeurs les plus motivés, confrontés à ces comportements abusifs (de se faire porter « malade »), voient leur volonté faiblir. Cette tendance est en train de s'accentuer : Il y a de longs congés de maladie, ou des chauffeurs qui ont des congés de maladie successifs. » (Chennaux , 2023)

« Du point de vue du chauffeur, il y a des abus au niveau des absences. Le certificat médical d'un collègue implique une répartition des heures manquantes. C'est un sujet de mécontentement. » (Vaz da Ponte, 2023)

Les chauffeurs et le responsable de la loge expliquent que ces certains arrêts de travail malhonnêtes sont dus au fonctionnement de la répartition des heures et du mécanisme de compensation.

« Une situation récurrente est qu'après 3 semaines avec de grandes amplitudes, qui devraient conduire à un haut salaire, la troisième semaine est une semaine KU (roulements courts). Donc, le chauffeur a le sentiment d'avoir beaucoup travailler pour finir avec une paye normale. » (Chennaux , 2023)

« Un chauffeur sera payé pour 40 heures. Si dans le planning initial, 36 heures lui sont octroyés, il n'a aucun intérêt à accepter des heures « de dernière minute » extraordinaires (c'est-à-dire qui n'étaient pas dans le planning initial) pour dépanner. Le grand problème dans l'entreprise sont les arrêts de maladie. Je pense que 50% des absences pour maladie ne sont pas correctes. Si on a travaillé avec des heures supplémentaires les deux premières semaines du mois, il vaut mieux se mettre en maladie pour les deux semaines suivantes afin que soient comptabilisées les heures supplémentaires (huit heures payées par jour d'absence, cinq jours par semaine). Les chauffeurs sont au courant que s'ils ont des heures supplémentaires les deux premières semaines, ils vont récupérer des roulements avec moins d'heures payés qui vont donc annuler les heures supplémentaires initiale les semaines suivantes. » (Schilz, 2023)

Comment améliorer la répartition des horaires de travail ?

Pour le dispatching il faut plus de chauffeurs en disponibilité sans roulement fixe et donner en avance les plannings.

« Il faudrait des chauffeurs en disposition pour les absences pour cause de maladie : 3 chauffeurs à 4 :00, 3 à 6 :00 et 3 à 14 :00 pour Canach, Trier, Senningerberg . Un chauffeur est en disponibilité pour la loge. Avec 5 à 6 chauffeurs en supplément en disponibilité, la réaction serait plus flexible, sans modifier les roulements prévus. Théoriquement, le chauffeur devrait connaître le mardi, le planning à 10 jours (jusqu'au vendredi). Souvent, cela ne se passe pas comme cela. » (Wehr, 2023)

Pour le planificateur la solution se trouve dans la planification des rotations (TURNUS) optimisés et de repartir les chauffeurs en groupe selon profil psychologique. Pour optimiser la planification, il faut analyser d'un côté les courses extraordinaires (Transferts, remplacements de train etc...) et d'un autre côté les soldes congés dans la planification. Cette pré planification permettra de satisfaire le chauffeur.

« La dispo (Dispaching) devrait recevoir : un TURNUS qui inclus 60% à 70% des chauffeurs pour les lignes fixes (ceux-ci connaîtraient leur planning des semaines à l'avance) et un autre TURNUS pour les lignes ou les transferts irréguliers. Il serait alors possible d'utiliser des profils psychologiques, selon la classification choisie (démographique, classe d'âge, ...). » (Cloodt, 2023)

« Il faut prévoir des groupes de chauffeurs pour les différentes lignes. Pour le remplacement des trains lorsque la CFL fait la maintenance (surtout en été lors du congé collectif), il n'y a qu'une seule réunion avec la CFL, avec un calendrier précis pour toute l'année. Pour les transferts : il est plus difficile de prévoir mais pour les mêmes transferts avec les mêmes Associations, il y a possibilité de faire une analyse. » (Cloodt, 2023)

« Pour limiter les coûts dus au turnover, il faudrait gérer les congés « ouverts » de manière plus équitable, trouver une balance entre heures supplémentaires et « trous dans l'horaire », organiser le TURNUS selon l'ancienneté. » (Cloodt, 2023)

Pour une planification plus optimale selon le représentant syndical du personnel, il faut prendre en compte le souhait des chauffeurs.

« Comme on n'a pas assez des chauffeurs, il est sûr qu'on doit faire des heures supplémentaires, pourquoi ne laisse-t-on pas aux chauffeurs de bus qui veulent faire des heures supplémentaires ces courses ? » (Lauer, 2023)

3.3.3.2 Le rôle des conditions de travail

Des nouveaux chauffeurs mal informés

Le constat au bureau du personnel confirme les expériences des chauffeurs de bus, le personnel n'est pas forcément toujours au courant de ce qu'implique leur métier.

« Il y a en général une méconnaissance des conditions du travail de chauffeur : ce n'est pas un travail classique de 8 heures de suite. Il y a méconnaissance des heures de travail (avec l'amplitude) et aussi du montant de la rémunération. Cette tendance va en augmentant. » (Schmitz et Schneider, 2023)

« Les nouveaux chauffeurs ne sont pas toujours conscients de ce qu'est le travail par shift, les trajets de nuit, etc., qui incombent aux chauffeurs de bus. Au début, seul le critère du montant de la paye est pris en compte. Il faut un peu de temps pour comprendre à quel point le travail est exigeant. » (Allnoch et al., 2023).

L'adaptation des étrangers au travail

« Le fait d'avoir des chauffeurs qui viennent de loin complique la vie de l'entreprise : par exemple, en cas de décès dans la famille, l'absence est plus longue. Ils ne connaissent pas le fonctionnement de la caisse nationale de santé CNS (caisse nationale de santé) et devraient être plus encadrés. » (Schmitz et Schneider, 2023)

« Il faudrait aussi un service pour former les nouveaux chauffeurs non pas seulement à leur ligne, mais plutôt à leur région. En effet, s'occuper d'un chauffeur égaré sur une déviation en Allemagne alors qu'il ne parle pas allemand est une intervention qui prend beaucoup de temps (20 minutes), où la personne de la Loge n'est plus disponible pour autre chose. Une formation sur mesure au niveau de la Loge serait bénéfique. » (Chenaux, 2023)

« Les nouveaux chauffeurs aujourd'hui appartiennent à une autre catégorie qu'il y a quelques années. Pour ceux qui ne connaissent pas le Luxembourg, le rôle du chauffeur-formateur est plus compliqué. L'organisation doit s'améliorer : plus de préparation. Le bus doit être propre, en état de marche. » (Vaz da Ponte, 2023)

Le bureau du personnel et les chauffeurs souligne l'importance de soutenir les chauffeurs provenant de l'étranger afin d'aider au mieux leur intégration et leur éventuel manque de connaissance sur certain point.

Des conditions sur les routes luxembourgeoises

Pour les chauffeurs, globalement, la situation sur les routes du Luxembourg devient de plus en plus stressante comme le soulignent les témoignages suivants :

« Les conditions de conduite sont de plus en plus difficiles sur les routes, à cause de la circulation en augmentation, des comportements différents après le covid, à cause aussi des vélos. » (Allnoch et al., 2023)

« Au travail, la conduite est de plus en plus difficile : plus de circulation, plus d'agressivité entre usagers. Avec les passagers, il y a de moins en moins de compréhension pour les retards. Plus il est tard, plus le nombre de passagers en état d'ébriété, ou même drogués, augmente. C'est très fatigant et beaucoup de chauffeurs atteignent leur limite. » (Allnoch et al., 2023)

« Au début, le travail de chauffeur est déroutant : environnement bruyant, avec beaucoup de passagers (jusqu'à 100) et la responsabilité qui va avec, la responsabilité d'un engin de 12 mètres. C'est dur au début. Cela demande du courage au début et ce n'est pas un job qui convient à tout le monde. » (Allnoch et al., 2023)

« Suite aux décisions politiques de réduire la circulation automobile, les routes sont plus étroites, les trottoirs plus larges, des voies sont ouvertes aux cyclistes et cela réduit les routes. Les arrêts de bus sont maintenant sur la route et le bus provoque des bouchons. Finalement, le chauffeur de bus est confronté au mécontentement des automobilistes qu'il a bien malgré lui créé. Les conséquences peuvent être dramatiques lorsqu'un automobiliste essaie de doubler malgré tout le bus à l'arrêt, sans se rendre compte de la présence d'un passage piéton par exemple. Souvent, c'est le chauffeur qui stoppe les piétons. » (Allnoch et al., 2023)

La relation entre collaborateurs et leur impact sur les conditions de travail
À Steinsel

Pour les chauffeurs de Steinsel, le climat de travail est meilleur que celui de Canach. « Le travail dépend du site : à Canach, c'est plus grand et le climat de travail entre les chauffeurs n'est pas bon. À Steinsel, tout le monde s'entre aide » (Allnoch et al., 2023)

« Je ne peux pas dire qu'il y a de la discrimination vis à vis des femmes-chauffeurs, même si certaines cultures l'acceptent moins facilement. En général, les chauffeurs sont amicaux. » (Allnoch et al., 2023)

À Canach

On note des problèmes de communication au site de Canach, que ce soit entre la loge et les chauffeurs ou entre anciens et nouveaux chauffeurs.

« Avec l'arrivée des nouveaux chauffeurs, l'état général des bus s'est dégradé et les chauffeurs ne sont pas prêt à informer lors qu'un dégât a été commis. Je ne veux plus être chauffeur-formateur car j'ai l'impression que ça ne sert à rien et que si je rapporte aux supérieurs, ces derniers répondent qu'ils ne peuvent rien faire à cette situation. » (Schilz, 2023)

« Il existe beaucoup de rumeurs disant que les conditions de travail concernant le paiement des primes et les amplitudes de travail sont meilleures dans d'autres entreprises(prime) sur d'autres sites(amplitudes). » (Schilz, 2023)

« La loge ne réagit pas assez vite à la demande d'un chauffeur, n'est pas assez disponible alors que le chauffeur a des impératifs d'horaire. C'est un problème, si un bus est manquant. » (Vaz da Ponte, 2023)

Différences entre les sites

Du point de vue du chauffeur, « l'organisation est meilleure à Steinsel qu'à Canach où les bus ne sont pas (toujours) prêts à partir. Même à Senningerberg, où les chauffeurs s'organisent sans « loge », la situation est plus satisfaisante. Selon moi il y a plus de communication à Steinsel pour informer les chauffeurs. Sur le site principal à Canach, la perte de temps est due à l'étendue du site, cela fait rapidement quelques minutes. » (Vaz da Ponte, 2023)

Comment améliorer les conditions de travail ?

Pour les ressources humaines, il faudra créer un concept de recrutement pour avoir des leviers sur les conditions du travail. « Il manque un concept global de recrutement. Par exemple, il faudrait vérifier comment un nouveau chauffeur s'intègre au sein de la société, mais aussi s'il s'adapte dans sa vie privée. Il faudrait que cela soit documenté. » (Schmitz et Schneider, 2023)

Pour le service de la planification : « les longues amplitudes sont nécessaires mais le dispatching ne les répartit pas de manière correcte. Cela amoindrit la qualité des conditions de travail. » (Cloodt, 2023)

« Les grandes amplitudes sont nécessaires pour des questions de coût, rentabilité, mais les grandes amplitudes ne sont pas systématiquement compensées, la planification de rotation n'est pas respectée. Les décisions du Dispatching qui ne sont pas « transparentes », semblent arbitraires pour les chauffeurs, alors qu'il existe des programmes pouvant organiser plus finement les roulements » (Cloodt, 2023)

« Un frein à l'installation de ces programmes est la difficulté de la prévisibilité des roulements et l'augmentation constantes des courses surtout le weekend, ce qui rend une planification à 5 jours économiquement impossible. De plus, comme beaucoup de courses sont commandées à court terme, la prévision des roulements est difficilement faisable. » (Cloodt, 2023)

Il pense que l'entreprise, pour créer un meilleur climat de travail, doit créer sa propre école de conduite. « Pour augmenter l'attractivité de VEW, l'entreprise devrait avoir sa propre École de conduite. Cela permettrait de faciliter le passage des chauffeurs de minibus aux grands bus (moins de jalousie), de former mieux les chauffeur (moins d'accidents), sans investissements financiers pour le chauffeur. » (Cloodt, 2023)

3.3.3.3 *Les problèmes de communication chez Voyages Emile Weber*

Lors des nombreux entretiens, on a pu constater que les canaux de communication dans l'entreprise influencent négativement la problématique de pénurie.

Un bureau de recrutement en manque d'information

Lors de l'embauche du chauffeur, le bureau du personnel ne dispose pas de toutes les informations nécessaires.

« Pour les nouvelles embauches, il n'y a pas de règles : est-ce que les nouveaux chauffeurs sont affectées aux nouvelles lignes ? Il serait utile de chercher à rapprocher chacun de son domicile. « Actuellement, les embauches sont faites pour Canach. Le bureau du personnel ne sait pas combien de chauffeurs sont basés/nécessaires sur chaque site. Lors de l'embauche, il est difficile de dire où un chauffeur sera basé (Canach, Steinsel, Bettembourg). Il n'y a pas de feed-back vers le Bureau du Personnel de la part de « formateurs » sur la qualité du personnel. Cela permettrait d'établir des « profils » de recrutement affinés. » (Schmitz et Schneider, 2023)

Une fois les chauffeurs embauchés, il est difficile d'avoir du Feedback sur le candidat recruté antérieurement par le bureau du personnel.

La loge 24/7

Une grande partie de la communication entre chauffeur et bureau se base par la loge, qui est une permanence joignable 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Une communication qui laisse à désirer

« La prise en charge des nouveaux chauffeurs étrangers, ayant donc un problème de compréhension des langues parlées au Luxembourg n'est pas optimale surtout à la loge. C'est très démotivant. » (Wehr, 2023)

« La disponibilité pour « parler » avec le dispatching ou la loge est très réduite. Il s'agit d'un problème de management : il faudrait augmenter cette disponibilité. En cas de changement du roulement à court terme, le chauffeur doit être contacter directement pour lui demander si c'est possible, le plus tôt étant le mieux. » (Cloodt, 2023)

Un manque de ressources à la loge

Le responsable de la loge est au courant que la communication est à améliorer. « L'augmentation du nombre des chauffeurs n'est pas allée de pair avec l'évolution de la Loge. Il y moins de disponibilité pour régler les difficultés. Le ton monte vite dans la loge. Parfois deux à trois chauffeurs attendent en présentiel et d'autres chauffeurs appellent la loge au téléphone. » (Chennaux, 2023)

La solution proposée par le responsable de la loge

« Il faut partager la Loge en deux services. Le premier service ne s'occuperait que de la « fenêtre » : les chauffeurs en présentiel, c'est à dire les chauffeurs de ligne. Le deuxième service s'occuperait de ce qui se passe à l'extérieur du site. » (Chennaux, 2023)

3.3.3.4 Le dispatching et la planification

Une communication qui laisse à désirer

Pour le responsable de la loge, il y a un manque d'information entre la loge et le dispatching. « Il n'y a pas d'échange régulier entre la loge (qui connaît mieux les chauffeurs) et le dispatching. Ni dans un sens ni dans l'autre. Le dispatching ne va pas informer de la démission d'un chauffeur, et la Loge ne va pas informer des difficultés personnelles éventuelles d'un chauffeur. Ce n'est pas non plus documenté. » (Chennaux, 2023)

Les décisions des roulements reviennent aux employés de la Loge sans concept déterminé, voire de manière totalement arbitraire.

Ana Lisa, du service Dispatching, constate aussi des manquements dans la communication dans son service.

« En cas de changement à court terme, le chauffeur n'est pas systématiquement averti par un appel du dispatching. Cela provoque un grand mécontentement de la part du chauffeur qui appelle le dispatching pour demander des explications. Les chauffeurs seraient donc contraints de vérifier en permanence le site intranet, pour vérifier les mises à jour. Certains membres du dispatching ignorent totalement les doléances du chauffeur même si elles sont justifiées. » (Wehr, 2023)

« Souvent lors d'un changement imprévu de dernière heure, les chauffeurs ne sont pas contactés directement par téléphone, même si le changement impacte un changement complet (par exemple, le poste de nuit devient poste du matin ou vice versa) pour le jour suivant. La direction a déjà été informée plusieurs fois. » (Lauer, 2023)

Le rôle des responsables du service dispatching et planification et de la direction

Certains intervenants critiquent le responsable principal du service dispatching et planification et la direction face à un manque de communication. Ana Lisa remarque « Il n'y a pas de réaction claire du chef du dispatching et que ses problèmes de communications causés par les dispatcheurs sont une cause de démission. » Le représentant des chauffeurs, M. Lauer affirme même : « Il n'existe pas de communication entre le responsable supérieur des chauffeurs de bus et moi, cette personne est le problème principal chez nous. » (Lauer, 2023)

Il est aussi reproché à la direction le manque de communication.

« Il n'y a jamais de rencontre entre un simple chauffeur et les personnes de la direction, pas d'échange. » (Moritz, 2023)

« La communication est à améliorer surtout quand il y a des nouveaux sites, nouvelles entreprises ou nouvelles courses qui sont à acquérir. » (Schilz, 2023)

« L'entreprise est trop grande pour avoir des communications positives, si tout se passe bien c'est considéré comme normal. » (Schilz, 2023)

Les chauffeurs souffrent de ce manquent de communication

Les témoignages des chauffeurs Moritz et Vaz da Ponte montrent que la communication avec les chauffeurs n'est pas appréciée par ceux-ci.

« La communication entre les chauffeurs et les autres parties de l'entreprise est HORRIBLE. » (Moritz, 2023)

« Par téléphone, il est difficile de joindre quelqu'un même en cas de panne. » (Moritz, 2023)

« Il n'y a pas de communication non plus avec le bureau du personnel : il était prévu que j'aille travailler à la loge à Trèves. Tout était organisé. Or cela ne s'est pas fait, sans que l'on me donne la moindre explication. » (Moritz, 2023)

« Il n'y a pas de personne de contact précise pour tel ou tel problème. » (Moritz, 2023)

« La communication dans l'entreprise doit absolument encore s'améliorer. » (Vaz da Ponte, 2023)

« La loge ne réagit pas assez vite (attente de parfois 10 à 15 minutes) à la demande d'un chauffeur, n'est pas assez disponible alors que le chauffeur a des impératifs d'horaire. C'est un problème, si un bus est manquant. Cela peut être stressant de devoir au pied levé prendre un autre bus que celui prévu d'habitude (bus plus long, bus électrique...). » (Vaz da Ponte, 2023)

« La loge ignore parfois le fait que le chauffeur a entre 9 minutes et 15 minutes de contrôle technique, contrôle de propreté, préparatifs divers avant de partir. Il n'a pas le temps en plus d'attendre une réponse de la loge. » (Vaz da Ponte, 2023)

« Les changements de roulement à court terme (le jour même lorsqu'on arrive) sans que la Loge ait appelé personnellement le chauffeur sont de vrais problèmes. (Stress, mécontentement, sentiment d'être utilisé). Le Dispatching appelle en général. » (Vaz da Ponte, 2023)

« Par rapport aux Accidents-bus endommagés : la procédure est trop compliquée alors qu'un simple court entretien suffirait et permettrait de rappeler l'importance de soigner son outil de travail. Finalement, il y a beaucoup trop de bus endommagés. » (Vaz da Ponte, 2023)

Comment communiquer ?

Dennis, de la planification, connaît l'importance de la communication.

« La communication avec le chauffeur est primordiale : le chauffeur doit être informer très clairement de ce qu'il a à faire, comment il doit le faire, et dans le respect des usagés. Il y a un réel travail d'éducation à envisager avec certains. Si la communication n'est pas optimale dans l'entreprise, elle ne le sera pas non plus entre le chauffeur et ses passagers. » (Cloodt, 2023)

Pour Madame Moritz et Monsieur Lauer, il est important d'envoyer des signaux de comportements positifs.

« Il serait bienvenu d'avoir des petits gestes comme une bouteille d'eau dans le bus quand il fait chaud. » (Moritz, 2023)

« Je me rappelle d'un questionnaires ou les chauffeurs pouvaient exprimer leur préférence de travail, ce questionnaire avait donné de la bonne humeur auprès des chauffeurs mais malheureusement les réponses n'ont pas été exploitées par la suite. » (Lauer, 2023)

3.3.3.5 Équilibre entre travail et vie privée

Point de vue des interviewés

« Les périodes de vacances, ici de deux semaines, sont trop courtes surtout pour les personnes qui ont de la famille en Ex-Yougoslavie et au Portugal. » (Lauer, 2023)

« Il est difficile d'avoir une vie privée réglée avec les changements de dernières minutes et l'imprévisibilité des roulements même si la situation s'est améliorée depuis deux ou trois mois. » (Lauer, 2023)

Le syndicaliste met l'accent sur le problème des vacances et des difficultés à combiner vie privée et travail.

Pour les chauffeurs du dépôt de Steinsel,

« Les grandes amplitudes (12 à 13 heures par jours) constituent la principale cause de déclaration de maladie, à cause du stress au travail et de la vie de famille qui devient compliquée .» (Allnoch et al., 2023)

« Pour une femme, le travail ménager à la maison vient en sus. Un chauffeur ayant des enfants en bas âge ne va pratiquement pas les voir. » (Lauer, 2023)

Pour la planification : « Autrefois, un jeune chauffeur voulait travailler un grand nombre d'heure (gagner beaucoup d'argent). En vieillissant, il souhaitait travailler moins et connaître longtemps à l'avance le planning (temps libre, famille, amis...). Aujourd'hui : pour un jeune chauffeur, pouvoir organiser son temps libre est plus important que gagner plus d'argent. L'amplitude est devenue un grand problème. Par exemple avec une amplitude de 12 h, et un temps de déplacement de plus ou moins 30 minutes, 7-8 heures de sommeil : $12h+1h+8h=21h$ reste 3 heures pour la famille. Il est difficile d'optimiser le roulement pour s'adapter à la vie de famille, il faudrait compenser avec des heures le week-end. » (Cloodt, 2023)

Solution : une semaine de travail à 5 jours

Pour le bureau des ressources humaines et Monsieur Schilz, la solution pour mieux accorder famille et travail est une semaine à 5 jours.

« Une des explications est le fait qu'il se peut qu'un chauffeur travaille plusieurs weekends d'affilés. Il faudrait au moins deux week-ends libres par mois, cela rendrait le job plus attractif. »

(Schmitz et Schneider, 2023)

« On a besoin d'une semaine de 5 jours et pas d'une semaine de 6 jours, car le 6ième jour n'apporte que des frais supplémentaires et moins de temps privé. » (Schilz, 2023)

Selon le planificateur Cloodt ; « le besoin en chauffeur de bus pendant les weekends et les vacances a augmenté exponentiellement, suite à la récente réforme du RGTR, ce qui rend difficile la planification à 5 jours. »

3.3.3.6 *La fidélisation et les facteurs de motivation au sein de Voyages Emile Weber*

Des raisons de démission

Pour le bureau du personnel : « La situation familiale et les grandes amplitudes sont les raisons importantes de démission, car c'est difficile pour la famille à cause des longues absences. Pour éviter les démissions, il faudrait pouvoir assurer un lieu de travail (entre les différents sites) le plus proche du domicile du chauffeur. La longueur du trajet finit par être un motif de démission. Le temps de travail journalier est très irrégulier. C'est peu satisfaisant à moyen et long terme, ce qui rend l'embauche difficile et augmente le turnover. »

(Schmitz et Schneider, 2023)

« L'argent n'est pas un facteur de décision, mais la colère contre les nouveaux chauffeurs, à qui on demande moins de compétence (temps d'apprentissage raccourci à 16 h, sur un petit bus) et le manque de respect par rapport à leur profession de ceux-ci. »

(Cloodt, 2023)

D'après la dispatcheuse Wehr, « le travail par équipe conduit les chauffeurs à démissionner. » (Wehr, 2023)

« Le fait de calculer les heures maintenant à la minute près et non plus selon des fiches de travail renseignés par les chauffeurs a fait démissionner certains chauffeurs car cette méthode de rémunération fait diminuer le salaire. » (Hagen, 2023)

Pour le chauffeur de bus Hagen, une raison des démissions peut aussi se trouver dans le changement des calculs des salaires.

Vaz da Ponte a souhaité de préciser que les démissions ne se limitent pas seulement aux chauffeurs mais qu'on remarque aussi une insatisfaction au bureau.

« Turnover important aussi dans la loge ». (Vaz da Ponte, 2023)

Des facteurs de motivation

Les chauffeurs de Steinsel disent qu'on peut trouver des sources de motivation dans la nature du métier lui-même.

« La motivation pour être chauffeur :

- aimer conduire et pouvoir bouger et voir du pays,
- métier d'utilité publique,

- métier avec beaucoup de contacts humains. »

(Allnoch et al., 2023)

S'y ajoute la demande des chauffeurs d'avoir un système de prime qui gratifie les chauffeurs.

« Pour éviter les démissions, un concurrent important a mis en place un système de prime de 50€ à 100€ pour des changements de dernières minutes. » (Schilz, 2023)

« Parfois j'aide la loge à faire les courses qui n'ont pas pu être desservies par un de mes collègues, ce qui me fait des heures supplémentaires. Quelque part, il me manque une gratification pour ces courses extraordinaires surtout si à la fin du mois ces heures supplémentaires ne me sont pas accrédités à cause de roulement plus courts les jours suivants. »

(Hagen, 2023)

Un besoin de valorisation

« Est-ce que l'entreprise considère la qualité des chauffeurs ? Un chauffeur qui connaît beaucoup de lignes ne fait pas d'accident ou d'autres dégâts vaut largement son salaire, voire plus. Mais les chauffeurs qui ne connaissent pas les lignes et qui font beaucoup de « casse », coûtent plus que ce qu'ils rapportent. Pourquoi l'entreprise préfère-t-elle payer l'assurance plutôt que de donner des primes aux chauffeurs compétents ? » (Schilz, 2023)

« Les chauffeurs qui sont toujours présents, qui font le travail qui leur est demandé devraient recevoir une récompense particulière de la part du « patron ». Cela ne doit pas être de l'argent mais il faudrait cette reconnaissance. » (Allnoch et al., 2023)

« Il faudrait mettre en valeur les chauffeurs au comportement exemplaire. » (Schmitz et Schneider, 2023)

En conclusion, un net besoin de valorisation et de jugement de leur travail s'est ressenti dans les entretiens menés avec les chauffeurs

3.4 Les résultats de la recherche

3.4.1 Par rapport au contexte de la pénurie

Une analyse des entretiens révèle que le contexte se ressent dans l'entreprise.

On identifie une difficulté à trouver des candidats qualifiés pour le poste de chauffeurs de bus, un frein soulevé par les ressources humaines et entre autres la barrière linguistique pour des candidats qui ne sont ni germano, ni francophone.

En ce qui concerne les questions salariales et de logements, les salaires luxembourgeois sont compétitifs mais les candidats migrants ont des difficultés à trouver des logements. De plus, l'entreprise rencontre des difficultés à recruter des candidats allemands, suite à l'amélioration des conditions de travail et à l'augmentations du tarif horaire en Allemagne.

3.4.2 Par rapport à la pénibilité du métier (aspects physiques et psychologiques)

Pour les aspects physiques, les intervenant ont mis en avance le fait que le métier de chauffeurs de bus ne fait pas partie des métiers les plus contraignants. Le personnel est au courant des problèmes d'obésité et troubles musculosquelettique. Il estime que l'entreprise peut activement aider en offrant des solutions de se nourrir sainement au dépôt et en promouvant l'activité physique.

Les intervenants mettent surtout l'accent sur les facteurs psychologiques et surtout le stress. Le stress est lié aux conditions sur la route, mais aussi aux plannings des chauffeurs. Ces derniers sont découragés par les plannings et ce sentiment crée une mauvaise ambiance générale dans l'entreprise.

3.4.3 Par rapport à la planification

En définitive, une des raisons principales du taux d'absentéisme élevé est la planification, la gestion du planning.

Les chauffeurs sont mécontents des longues amplitudes, des grandes pauses et de la répartition des roulements. Ils relèvent notamment les journées de courte amplitude pour compenser les journées de longue amplitude et la semaine de travail de 6 semaines.

Le dispatching affirme répartir de manière équitable les roulements à longues amplitudes ou avec des pauses importantes. D'après lui, le problème provient du trop grand nombre de ces roulements inadéquats, qui empêche une gestion équilibrée des chauffeurs.

La planification de son côté pense que les longs roulements ne sont pas répartis de manière équitable et que le problème est dû à une mauvaise répartition du dispatching. Afin de satisfaire les chauffeurs de bus et de diminuer le taux d'absentéisme et de démission, il faudrait instaurer une planification socialement responsable. (Voir 1.5.5 planification socialement responsable)

3.4.4 Par rapport aux conditions de travail

Les chauffeurs nouveaux dans le métier sont souvent mal informés sur les conditions de travail. D'où l'importance d'aider les nouveaux chauffeurs pour qu'ils s'adaptent plus facilement.

Il a été observé que les conditions de travail au site principal à Canach sont moins bonnes qu'au site de Steinsel où l'entraide entre chauffeurs et bureau du personnel est plus satisfaisante.

Pour améliorer les conditions de travail, il faut d'abord optimiser la planification de manière à réduire au maximum, tout en restant économiquement compétitif, les roulements incluant des longues amplitudes et les pauses. Ensuite, le dispatching et la loge doivent bien répartir la planification avec une prévisibilité de deux semaines et de manière transparente. Face aux changements de dernier heure inévitables, il faut les présenter de manière satisfaisante aux chauffeurs. Il faudra aussi travailler vers une minimisation de ces épisodes.

3.4.5 Par rapport à la communication

Les chauffeurs de bus et les personnes du bureau ont relevé un important manque de communication. D'un côté, les chauffeurs et le bureau du personnel se plaignent d'un manque d'information, de transparence et de disponibilité de la part du dispatching et de la loge. De l'autre côté, le dispatching et la loge reconnaissent l'existence de ce manque, dû aux structures actuelles de l'entreprise et à la croissance récente de l'entreprise.

La communication est responsable pour beaucoup dans les tensions existantes au sein de l'entreprise et ce point est à améliorer afin qu'on puisse créer une ambiance au travail plus positive (réduction du stress au travail, réduction de l'impact du travail sur la vie privée, etc...)

3.4.6 Par rapport à l'équilibre vie privée/vie professionnelle

Les conditions de travail ont un impact direct sur la vie privée des chauffeurs, rendant difficile l'harmonisation de la vie de famille et du travail.

Les changements de dernières heures augmentent ces difficultés car ils risquent de s'opposer au planning familial ou privé. Par exemple, un rendez-vous important prévu de longue date ne pourra être respecté, pouvant éventuellement créer des soucis familiaux.

Lors de l'attribution des congés ou d'autre demande de chauffeurs, il est important de prendre en compte la situation familiale et les origines des chauffeurs afin d'impacter le moins possible sa vie privée.

3.4.6.1 Par rapport à la fidélisation des employés

Globalement, on peut relever que les chauffeurs ont besoin que leur travail soit reconnu et leurs capacités soient pris en compte.

Afin de fidéliser les chauffeurs, il faudra essayer de mettre en place un esprit d'entreprise positif avec des chauffeurs qui se sentent valorisés et avec une gestion de la planification qui vise des conditions de travail les plus optimales.

3.5 Les recommandations

Nous avons analysé lors des entretiens qu'un grand nombre des difficultés rencontrées sont structurelles et pas contextuelles. Il devrait être possible à l'entreprise de « contrôler » certains facteurs mesurables. Ainsi, Voyages Emile Weber pourrait diminuer son besoin en chauffeurs de bus (réduction de l'absentéisme et des démissions), motiver et fidéliser les chauffeurs.

J'ai reparti ces facteurs en cinq leviers managériaux :

- Une analyse financière continue,
- La restructuration des ressources humaines,
- La gratifications des chauffeurs de bus,
- Une taskforce pour améliorer la communication dans l'entreprise,
- Une planification socialement responsable.

3.5.1 L'analyse financière et continue

Afin de pouvoir déterminer les vrais frais coûts liés au phénomène de pénurie de chauffeurs, il serait important de mettre en place une comptabilité analytique pour les chauffeurs de bus.

3.5.1.1 Situation actuelle

L'entreprise Voyages Emile Weber est capable de déterminer les prix de revient pour les différents marchés et se base sur des roulements optimisés proposées par la planification pour déterminer ces prix. On n'analyse cependant pas le fait que les roulements avec les longues amplitudes peuvent engendrer des frais du côté des chauffeurs de bus. Ces frais sont multiples :

- liés à l'absentéisme,
- liés à qualité du chauffeur,
- liés au frais qu'impacte un fort taux de démission,
- liés aux frais de formation.

3.5.1.2 Instauration d'une comptabilité analytique par chauffeurs

Les facteurs à contrôler par la comptabilité analytique seraient les suivants :

- L'absentéisme
 - Le prix horaire d'un chauffeur malade (différence entre salaires et remboursement de la caisse maladie)
 - Le prix du besoin en chauffeurs supplémentaires dû aux taux d'absence élevé
- La performance du chauffeur
 - Les frais liés aux pénalités que l'entreprise doit payer pour non-respect des critères d'un marché (retard, lignes non desservies). Il est très important ici de départager les responsabilités des pénalités et de seulement imputer les pénalités liées aux erreurs du chauffeur et non pas liées à des problèmes techniques ou organisationnels
 - Les frais liés aux accidents et aux dégradations de bus
 - L'estimation chiffrée de la compétence d'un chauffeur selon ses capacités : sa connaissance des lignes, sa capacité à former d'autres chauffeurs, sa capacité à satisfaire les clients lors des transferts
- La démission
 - Frais liés à une démission (temps de travail des ressources humaines)
 - Frais liés à une démission (perte de compétence)
 - Frais d'embauche du chauffeur remplaçant
- La formation
 - Frais des formations continues
 - Frais de la formation initiale d'un chauffeur

Tous ces facteurs permettent de déterminer la « valeur économique du chauffeur ».

3.5.1.3 Prendre des mesures financièrement adéquates et déterminer des objectifs quantitatifs

L'instauration de la comptabilité analytique va permettre de chiffrer les frais liés au fort taux de démission. Il sera aussi possible de déterminer quantitativement la valeur économique d'un chauffeur et la comparer avec les autres chauffeurs, expérimentés ou non.

La prise en compte de ces facteurs serait intéressante lors de la préparation des appels d'offre. Pour inclure les frais d'absentéisme et de démission, il serait alors possible de chiffrer le bénéfice économique à augmenter/diminuer la durée du roulement (amplitudes plus courtes, plus longues) en corrélation avec le nombre de chauffeurs impliqués.

Finalement, c'est tout l'art de planifier qui en profiterait, au bénéfice d'une planification non seulement économiquement responsable, mais aussi socialement.

3.5.2 La restructuration du service RH

3.5.2.1 Situation actuelle

Actuellement, le service ressources humaines s'occupe exclusivement de tout ce qui est lié à l'administratif et au recrutement du chauffeur. Il serait intéressant de donner plus d'importance à ce service et de lui adjoindre d'autres responsabilités.

3.5.2.2 Solution pour sensibiliser les chauffeurs face aux aspect physiques et psychologiques du métier

L'entreprise devrait intégrer dans sa culture d'entreprise un concept de promotion d'une hygiène de vie saine, en particulier via des recommandations à propos de l'alimentation, de l'activité physique et de la sédentarité. Cela permet notamment de réduire le risque de déclencher des maladies cardio-vasculaires et gastro-intestinales et des troubles musculosquelettiques.

On pourrait commencer par mettre en place des « Journées de la santé et du bien-être » avec les thématiques ciblées ci-dessous.

Conseils nutritionnels :

- Plan nutritionnel personnalisé
- Gestion du poids
- Réinitialisation de votre santé digestive
- Création d'habitudes alimentaires saines

- Adoption d'un mode de vie sain
- Formation sur la santé du cœur

Conseils pour un bon sommeil :

- Des exercices pour se vider la tête
- Des exercices pour retrouver le calme et le sommeil
- La prévention de la fatigue mentale et physique au travail

Conseils pour rester en bonne santé physique, conseils de relaxation :

- Exercices de concentration et de focalisation
- Exercices en cas de stress aigu, de colère ou de déception
- Méditations de respiration attentive pour se détendre
- Exercices corporels méditatifs et légers pour se détendre

3.5.3 La restructuration du recrutement, de l'intégration au départ

Pour optimiser le recrutement, il faut prendre en considération le contexte de la pénurie.

3.5.3.1 Ciblage des régions de recrutement

Il faut cibler les chauffeurs de bus issus de régions dans lesquels les salaires sont inférieurs aux conditions au Luxembourg et où il est probable que les chauffeurs maîtrisent le français ou l'allemand.

3.5.3.2 Aide au logement

Comme ces chauffeurs ne se trouvent pas forcément dans une région limitrophe, il faut mener une politique d'aide au logement et de collaboration avec des agents immobiliers de la région afin de pouvoir donner des solutions abordables aux chauffeurs nouvellement recrutés.

3.5.3.3 Transparence sur le lieu de travail effectif et besoin de chauffeurs de bus

Le service RH doit absolument avoir recours aux informations sur le nombre global de chauffeurs qui doivent être recrutés et surtout pour quels sites. Cela permet d'optimiser le recrutement et de pouvoir garantir le travail proche de son domicile dans la mesure du possible, tout en évitant les refus.

3.5.3.4 Parcours d'intégration du chauffeur

Les ressources humaines doivent suivre le chauffeur pendant son recrutement, mais aussi après. Il serait intéressant de documenter systématiquement un entretien après 6 semaines et après 3 mois, pour connaître l'évolution de l'intégration du chauffeur et éviter les départs en période d'essai.

De plus, les ressources humaines doivent s'assurer du feedback des différents services en relation avec les chauffeurs, afin d'obtenir une évaluation continue et complète de ce parcours d'intégration. Le but est que les ressources humaines puissent mieux juger la qualité de leur recrutement afin de le perfectionner.

3.5.3.5 Analyse de l'absentéisme et des démissions

Les ressources humaines doivent analyser les départs en maladies et être en constante communication avec les superviseurs.

Il s'agit d'un côté d'assurer une documentation sur les départs en maladie consécutifs à des problèmes de planification (changement de dernières heures, les départs en maladie pour récupérer les heures supplémentaires, les refus de congés à court terme et roulements à amplitudes longues).

D'un autre côté, les ressources humaines doivent analyser la nature des absences et essayer de les corréler aux différents sites et/ou à des roulements. Comme cela, on pourrait activement contrer le problème de l'absentéisme et identifier sa source : problème de maladie par rapport à un chauffeur, à un roulement, à un site d'exploitation.

Il est aussi intéressant de mener des entretiens de départs des chauffeurs afin qu'on puisse classifier les raisons des démissions.

De plus, pour lutter contre la démission, on devrait offrir aux ressources humaines, la possibilité de rendez-vous d'urgence pour des chauffeurs qui pensent à quitter l'entreprise afin qu'on puisse régler ces problèmes et dans le meilleur des cas remotiver ce chauffeur.

3.5.3.6 L'importance des ressources humaines dans un contexte de problèmes de communication

Les ressources humaines doivent devenir une fonction de support pour les chauffeurs de bus et devenir une ressource d'informations sur le personnel. Elles doivent pouvoir intervenir rapidement auprès des différents services concernés pour éviter absentéisme et démissions, et booster la motivation des chauffeurs.

3.5.4 Un système de gratification des chauffeurs de bus

3.5.4.1 Un besoin de reconnaissance

Des entretiens avec les chauffeurs, il ressort le besoin de reconnaissance des chauffeurs. Ils souhaitent une reconnaissance sur la qualité de leur travail, leur présentisme et le fait que leur expérience fait d'eux des acteurs indispensables de l'entreprise.

Je propose de documenter les bonnes pratiques d'investissement des chauffeurs.

3.5.4.2 Attitudes positives, garantes de l'investissement au travail

- Être flexible pour les courses imprévues
- Avoir une quantité faible d'arrêt de maladie
- Ne pas avoir d'accident ou ne pas avoir dégrader de véhicule
- Être ponctuel et éviter les pénalités que l'entreprise doit payer pour non-respect des critères d'un marché (retard, lignes non desservies)
- Être ouvert à l'échange d'information avec ses collègues (chauffeurs et personnel de bureau)

Les chauffeurs qui se plient à ces attitudes devraient profiter d'une forme de reconnaissance. Cette reconnaissance ne doit pas forcément se traduire par un avantage financier mais par un autre geste de gratitude (p.ex. des congés supplémentaires, une lettre personnalisée de la part de la direction, etc...)

3.5.5 La création d'une task-force communication

3.5.5.1 La situation actuelle

Lors de notre recherche, on a pu documenter un problème important de communication.

Les relations entre les différents département (direction, ressources humaines, Dispatching, Loge) et les chauffeurs sont marqués par un flagrant manque de communication, où des informations primordiales ne sont pas, ou pas correctement transmises.

Je propose la création d'une task-force avec un responsable de celle-ci, qui planifie des réunions régulières avec des représentants de tous les services, de la direction et des chauffeurs afin de discuter sur des points concernant la communication. Cette task-force doit lutter en priorité contre le sentiment d'isolation du chauffeur et l'indisponibilité des services Dispatching et Loge.

Elle doit mettre en place des permanences de chauffeurs expérimentés sur les différents sites, pour aider les chauffeurs dans le travail quotidien (lors des heures de pointe, problèmes liés à l'emploi du temps, aux caractéristiques du bus ou tout autre problème).

Ce responsable mettra aussi en place l'ordre du jour des réunions, distribuera des tâches aux différents intervenants et supportera les responsables de services dans l'accomplissement de ces tâches.

3.5.5.2 La communication dans le service de la loge et du dispatching

Ressentir un sentiment de disponibilité et de compréhension de la part des personnes responsables du planning est capital pour le chauffeur. Loge et dispatching se doivent d'améliorer leur disponibilité et leur capacité à transmettre des informations (contenu et manière).

Dans le cadre de la task-force, il est important de créer des règles de communication précises et claires pour les services du Dispatching et de la Loge.

Ces règles précises doivent inclure le fait de communiquer davantage entre services et d'être transparent sur les informations et planning des chauffeurs.

De plus, il est primordial qu'en cas de long roulements extraordinaires et de changements de dernière minute, les chauffeurs soient informés par téléphone sur les raisons de ceux-ci et dans une communication positive, encourageante.

Je pense qu'il est indispensable de diviser la loge en deux. Une des parties se concentrerait sur les appels téléphoniques et les problèmes des chauffeurs qui sont sur la route. L'autre partie serait responsable d'aider les chauffeurs présents sur le site.

De même, il faudrait scinder en deux le dispatching. Pour ne pas interrompre à tout bout de champs le travail de fond, il faudrait des personnes responsables du téléphone et de la collecte des doléances des chauffeurs principalement. Ils peuvent effectuer le premier tri entre les demandes faciles et les traiter immédiatement et rapidement. Pour les autres situations qui vont demander des recherches et plus de temps, (les demandes de congés à court terme, les questions par rapport à un roulement etc...), il faudra que le chauffeur ait l'assurance de recevoir une réponse dans un délai raisonnable. Il faudra donc trouver une procédure de documentation pour éviter les requêtes sans réponse.

3.5.5.3 Mettre en avant les chauffeurs en communiquant

Les chauffeurs sont unanimes sur le fait qu'il faut d'avantage communiquer avec eux. Il est donc important pour tous les collaborateurs de trouver des leviers afin que la communication sur les différents sites soit plus positive et enrayer la transmission des rumeurs négatives.

Pour ceci, la task-force doit mettre en place un plan d'action de communication, qui permet de bien transmettre les différentes mesures prises, dans une optique de motivation et de fidélisation des chauffeurs.

Dans ce plan d'action, il faudra inclure la collecte et la transmission des feedbacks positifs de la part des clients et des nombreux remerciements. Cette pratique s'est peu à peu perdue avec l'agrandissement de l'entreprise.

3.5.6 Une planification socialement responsable

Afin d'offrir de bonnes conditions de travail et un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée aux conducteurs, le groupe doit essayer de réaliser une planification des roulements et services de manière socialement responsable.

Dans la mesure du possible :

- Attribuer aux chauffeurs le dépôt qui se trouve le plus proche de leur domicile.
- Éviter des amplitudes trop longues dans le cadre des soumissions (appels d'offre), il faudrait mettre en place des benchmark (par exemple avoir 80% des amplitudes en dessous de 10 heures).
- Chercher à planifier les pauses des conducteurs dans un de nos dépôts afin de bénéficier d'un local où ils peuvent se reposer ou rentrer avec leur voiture privée.
- Chercher à maintenir la part du temps payé par rapport au temps total à son maximum.
- Organiser les changements de chauffeurs uniquement au terminus afin d'éviter toute situation de stress.
- Publier des feuilles de service suffisamment à l'avance (deux semaines) afin que chaque chauffeur ait assez de temps pour organiser sa vie privée.
- Planifier assez de temps de récupération lors du changement entre le shift de nuit et le shift du matin, de manière que le chauffeur puisse ajuster son rythme de sommeil aux changements.

- Planifier de manière équitable les amplitudes totales mensuelles entre différents chauffeurs à l'aide de notre planification en rotation mais en prenant en considérations les profils des différents chauffeurs et leur volonté.

Cette planification socialement responsable doit être constamment supervisée, pour qu'elle devienne effective.

3.6 Limites et recherches futures

La première limitation de mon travail est la subjectivité dans la méthode qualitative utilisée et du filtrage du contenu des sujets. Les interviewés, pourtant variés, ne représentent pas forcément le point de vue globale de l'entreprise. Pour un aperçu encore plus précis, il aurait fallu aussi interviewés les personnes responsables des appels d'offres au Luxembourg et un membre de la direction de Voyages Emile Weber.

On ne peut pas généraliser les résultats de la recherche pour l'ensemble du marché des entreprises de bus au Luxembourg. Les autres entreprises ont un contexte différent (taille, location, fonctionnement, public ou privé). Pour faire un constat de la pénurie sur l'ensemble du marché du Luxembourg, il faudra enquêter sur des entreprises privées de différentes tailles et aussi inclure les entreprises publiques dans l'analyse.

En outre, il est a noté que certains aspects du métier du chauffeur de bus méritent d'être étudiés de plus près. Les données littéraires sur les risques médicaux (physiques et psychologiques) sont nombreuses, néanmoins il faudrait mettre en lumière les thèmes suivants afin de trouver plus de leviers managériaux pour motiver et fidéliser les chauffeurs :

- des recherches sur les facteurs de motivation d'un chauffeur
- des recherches sur la corrélation entre planification économiquement optimale avec des longues amplitudes et le risque d'absentéisme et de démission, dans l'optique de trouver un consensus
- des recherches sur comment optimiser la communication avec des chauffeurs de bus

3.7 La conclusion

Pour conclure ce mémoire, reprenons le thème initial : « Quelles sont les stratégies managériales à adopter pour faire face à la pénurie de chauffeurs de bus dans une entreprise de transport privé luxembourgeoise ? (Étude de cas : Voyages Emile Weber) ».

La partie théorique a révélé trois domaines principaux qui expliquent la situation de pénurie de chauffeurs de bus au Luxembourg (le contexte général des entreprises au Luxembourg, la pénibilité du métier de chauffeur de bus et la vie d'entreprise). Il faudra trouver des solutions pour chacun d'eux.

Pour le contexte, il a été relevé que l'accès à la profession, le développement des salaires à l'étranger, le marché immobilier du Luxembourg et ses alentours, la concurrence des employeurs publiques d'autobus et une augmentation nationale du besoin en chauffeurs de bus causent une pénurie de chauffeurs.

S'y ajoute que le métier de chauffeurs de bus présente une certaine pénibilité d'un point de vue physique (fatigue, obésité, maladie cardio-vasculaire et troubles musculosquelettique) et psychologiques (stress et épuisement professionnel).

La revue littéraire a montré qu'il existe des facteurs intra-entreprises qui peuvent aider à motiver et fidéliser les chauffeurs ou à l'inverse peuvent encourager à l'absentéisme et aux démissions. Ces facteurs sont la planification des horaires, les conditions de travail, l'équilibre à trouver entre vie privée et travail, la communication et la capacité des entreprises à valoriser les chauffeurs.

J'ai confronté les découvertes de la partie théorique à l'entreprise Voyages Emile Weber, et les corrélations sont nombreuses.

Pour le contexte, VEW a du mal à trouver des conducteurs au Luxembourg. De plus, les aspects de la pénibilité du métier, surtout le stress et la fatigue, jouent un rôle dans l'entreprise. Pour la vie d'entreprise, de signifiants problèmes de communication et de planification ont été relevé. Ces problèmes de planification et de communication impactent négativement l'équilibre vie privée-vie professionnelle, les conditions de travail et la fidélité des chauffeurs.

Je recommande à l'entreprise une restructuration des ressources humaines, une task-force pour améliorer la qualité de communication, un système de valorisation des chauffeurs et une planification socialement plus responsable. À l'aide de l'instauration de la comptabilité analytique des chauffeurs, il sera possible de vérifier la valeur économique des mesures sociales prises.

En conclusion, il est indéniable que les chauffeurs de bus représentent l'entreprise : ils en sont « la figure de proue ». Il faudra créer, une culture d'entreprise, un « esprit » d'entreprise qui reconnaît leur rôle crucial. Alors sera créé un environnement motivant, où ils souhaiteront évoluer.

4 Bibliographie

- 44 Tonnes.com. (2023). Prix permis poids lourd : formation, coût, durée. Consulté à l'adresse <https://www.44tonnes.com/prix-permis-poids-lourd-87#:~:text=Le%20co%C3%BBt%20varie%20entre%202300,2500%E2%82%AC%20et%203000%E2%82%A0>.
- Åkerstedt, T., Sallinen, M., & Kecklund, G. (2022). Shiftworkers' attitude to their work hours, positive or negative, and why ? International Archives of Occupational and Environmental Health. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01831-1>
- Allnoch, U., de Carolis, L., et Mendes, R., (2023, 4 août). Chauffeurs de bus au site de Steinsel chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Steinsel.
- Association régionale des transports de la Sarre. (2023). Entgelttarifvertrag für das Verkehrsgewerbe im Saarland [Fichier PDF]. Repéré à https://www.saarland.de/mwide/DE/downloads/arbeit/tarifregister/stflg/entgelt_tv_verkehrsgewerbe_gaed.pdf?__blob=publicationFile&v=4
- Auto Ecole Peiffer. (2023). Le permis de conduire D. Récupéré de <https://autoecolepeiffer.be/le-permis-de-condu>
- Backhaus, N. (2022). Working Time control and variability in Europe revisited : Correlations with Health, Sleep, and Well-Being. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(22), 14778. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214778>
- Bannier. (2023). L'éternel exode des chauffeurs de bus. Consulté à l'adresse <https://www.virgule.lu/granderegion/l-eternel-exode-des-chauffeurs-de-bus/21936.htmlre-d/>
- Benning, F. E., Van Oostrom, S. H., Van Nassau, F., Schaap, R., Anema, J. R., & Proper, K. I. (2022). The Implementation of Preventive Health Measures in Small- and Medium-Sized Enterprises—A Combined Quantitative/Qualitative Study of its Determinants from the Perspective of Enterprise Representatives. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(7), 3904. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073904>
- Brodie, A., Pavéy, T., Newton, C., & Sendall, M. C. (2021). Australian bus drivers' modifiable and contextual risk factors for chronic disease : a workplace study. PLOS ONE, 16(7), e0255225. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255225>
- Chennaux, G., (2023, 24 avril). Responsable de la Loge recrutement chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.
- Cloodt, D., (2023, 2 mai). Planificateur et responsable des formations pour chauffeurs chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Feller A. (2022). Immobilien im Grenzgebiet werden für Luxemburger immer interessanter – ein Überblick. *Tageblatt*. Consulté à l'adresse <https://www.tageblatt.lu/headlines/immobilien-im-grenzgebiet-werden-fuer-luxemburger-immer-interessanter-ein-ueberblick/>

FLEAA - Fédération luxembourgeoise des exploitants d'Autobus et d'Autocars. (2023). Consulté à l'adresse <http://www.fleaa.lu/>

Golinko, V., Cheberiachko, S., Deryugin, O., Novikova, E. M., & Dusmatova, O. (2020). Assessment of the risks of occupational diseases of the passenger bus drivers. *Safety and health at work*, 11(4), 543-549. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2020.07.005>

Hagen, A., (2023, 2 août). Chauffeur de bus au site de Trêves chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Hirose, T. (2005). An occupational health physician's report on the improvement in the sleeping conditions of night shift workers. *Industrial Health*, 43(1), 58-62. <https://doi.org/10.2486/indhealth.43.58>

Huang, A., Liu, L., Wang, X., Li, X., Li, J., Luo, C., . . . Zhao, J. (2022). Trajectories of job burnout among bus drivers in China : A Three-Year Follow-Up Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24), 17098. <https://doi.org/10.3390/ijerph192417098>

Kim, H., Jang, T., Kim, H., & Lee, S. (2018). Evaluation for fatigue and accident risk of Korean commercial bus drivers. *Tohoku Journal of Experimental Medicine*, 246(3), 191-197. <https://doi.org/10.1620/tjem.246.191>

Lannoo, S., & Verhofstadt, E. (2016). What drives the drivers ? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry. *Transportation Research Part A-policy and Practice*, 91, 251-259. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.024>

Lauer, E., (2023, 2 mai). responsable élu de la délégation du personnel et chauffeur de bus chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Lefigaro. (2023). Consulté à l'adresse <https://emploi.lefigaro.fr/metiers/chauffeur-de-bus/metier-38796>

Moritz, M., (2023, 2 août). Conductrice de bus au site de Canach chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Observatoire de l'habitat. (2023). Rapport d'analyse 4 : Immobilier 2022T3 [Fichier PDF]. Repéré à <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/actualites/2022/12-decembre/22-logement-immobilier-residentiel/rapport-danalyse-4-immobilier-2022t3.pdf>

Office régional de Rhénanie-Palatinat pour les affaires sociales, la jeunesse et l'aide sociale. (2021). Zusammenstellung VAV-ver.di-Tarifsammlung ab 01.09.2021 [PDF file]. Consulté à https://lsjv.rlp.de/fileadmin/lsjv/Dateien/Aufgaben/Arbeit/LTTG/Rep_Tarifverträge/1_1-1_11_1_Zusammenstellung_VAV-ver_di-Tarifsammlung_ab_01_09_2021.pdf

Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, work engagement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic : same storm, different boats ? International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>

Paul, B. (2023). Auto-Moto Ecole Bormann - Catégorie D (Bus). Consulté à l'adresse <http://www.bormann.lu/index.php/categorie-d-bus>

Peters, S. E., Grogan, H., Henderson, G. M., Gómez, M. A. L., Maldonado, M. M., Sanhueza, I. S., & Dennerlein, J. T. (2021). Working Conditions Influencing Drivers' Safety and Well-Being In the Transportation Industry : "On Board" Program. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(19), 10173. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910173>

Poelmans, K. (2020). Nouveaux salaires dans le secteur des autocars. Consulté à l'adresse <https://www.btb-abvv.be/fr/nouvelles/66-nouvelles-transport-logistique/420-nouveaux-salaires-dans-le-secteur-des-autocars>

Pop, C., Manea, V., Matei, C. O., & Mos, L. (2015). High prevalence of hypertension and obesity could promote early atherosclerosis in bus drivers : results of a cross-sectional study conducted in a Romanian company of transport. Atherosclerosis, 241(1), e166. <https://doi.org/10.1016/j.atherosclerosis.2015.04.855>

Puhkala, J., Kukkonen-Harjula, K., Aittasalo, M., Mansikkamäki, K., Partinen, M., Hublin, C.,... Fogelholm, M. (2016). Lifestyle counseling in overweight truck and bus drivers - Effects on dietary patterns and physical activity. Preventive medicine reports, 4, 435-440. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2016.08.012>

Raman, R. (2018). A study on Job Stress and Job Satisfaction in Transport Sector-With special reference to MTC bus drivers. . . ResearchGate. Consulté à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/328497112_A_Study_On_Job_Stress_And_Job_Satisfaction_In_Transport_Sector-With_Special_reference_To_MTC_Bus_Drivers_In_Adyar_depot

Sandra. (2023). Busführerschein machen – diese Kosten erwarten Sie. Bußgeldkatalog. Consulté à l'adresse <https://www.bussgeldkatalog.org/busfuehrerschein-kosten/>

Schilz, M., (2023, 2 mai). Chauffeur de bus au site de Canach chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Schmitz, M., & Schneider, V., (2023, 27 avril). Responsables du recrutement chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Varela-Mato, V., Yates, T., Stensel, D. J., Biddle, S. J. H., & Clemes, S. A. (2016). Time spent sitting during and outside working hours in bus drivers : a pilot study. Preventive medicine reports, 3, 36-39. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2015.11.011>

Vaz Da Ponte, R., (2023, 2 août). Chauffeur de bus au site de Canach chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Weber, E. (2023, 15 août). Travail dans les bases de données de Voyages Weber. Canach.

Wehr, A., (2023, 5 août). dispatcheuse au site de Canach chez Voyages Emile Weber. [Entretien]. Canach.

Wong, I., Popkin, S., & Folkard, S. (2019). Working Time Society Consensus Statements : A multi-level approach to managing occupational sleep-related fatigue. *Industrial Health*, 57(2), 228-244.
<https://doi.org/10.2486/indhealth.sw-6>