



Rapport d'audition 4_ – Groupe de travail « Emploi – Compétences – Transition écologique »

Axe prioritaire : « Mieux se déplacer »

Date : 25 mars 2026 (visioconférence)

Personnes auditionnées :

Représentants entreprises / fédération

- **Didier VASSEUR** – DRH Transdev Normandie (≈ 4000 salariés, ~15 entités)
- **Emilie REINE GEORGEOLANI** – Responsable développement RH, Transdev Normandie
- **Juliette DUSZYNSKI** – Directrice stratégie clients, voyageurs et territoires, Transdev N.
- **Alexandra GRAINDEL** – DRH Groupe Hangard Autocars (≈ 230 salariés dont 150 conducteurs)
- **Emmanuel LECOURT** – Délégué régional, FNTV Normandie

Participants institutionnels (extraits)

- Région Normandie : Alice LOFFREDO, Sébastien DANJOUIN
- CREFOP : Laure BARAZZUTTI

1) Introduction et contexte

Cette audition s'inscrit dans les travaux du groupe « Emploi – Compétences – Transition écologique » de la COP Normandie, avec une priorité donnée à l'axe « **Mieux se déplacer** ».

Objectifs :

- Recueillir la vision des acteurs économiques du transport de voyageurs
- Identifier les **impacts de la transition écologique sur les métiers et compétences**
- Alimenter une future étude ciblée (besoins, tensions, évolutions)

L'enjeu principal est double :

1. **Décarboner les mobilités** : évolution des flottes (électrique, hydrogène), adaptation des infrastructures, sobriété énergétique.
2. **Transformer les compétences et les métiers** : conduite, maintenance, exploitation, services de mobilité.

Les objectifs opérationnels, éclairés par la grille d'entretien, se déclinent en :

- **Court terme (1–3 ans)** : montée en compétences sur les nouvelles motorisations, acculturation à la transition écologique.
- **Moyen terme (5–7 ans)** : généralisation des compétences liées aux motorisations alternatives, développement RSE / data / cybersécurité.
- **Long terme (10–15 ans)** : transition complète vers des flottes bas carbone et intégration de compétences environnementales dans l'ensemble des métiers.

Les Besoins des entreprises et des salariés

Besoins des entreprises :

- Diagnostics de compétences pour anticiper les transformations.
- Accompagnement financier pour les formations coûteuses (HT, hydrogène, batteries).
- Appui au recrutement sur métiers « pénuriques » : conducteurs, mécaniciens, mécaniciens cycles.

Besoins des salariés :

- Formations en motorisations alternatives, data, cybersécurité, relation usagers.
- Développement des compétences comportementales : pédagogie, médiation, gestion du stress.
- Accès élargi aux habilitations électriques.

Publics insuffisamment couverts :

- Étudiants CAP→Bac+2 en maintenance (formation insuffisante aux nouvelles technologies).
- Jeunes méconnaissant les opportunités du transport de voyageurs.
- Demandeurs d'emploi non acculturés aux mobilités bas carbone.

2) Synthèse des échanges

3.1. Un secteur fortement engagé mais contraint

Les entreprises de transport se positionnent comme **acteurs directs de la transition écologique**, notamment via :

- le développement du transport collectif (réduction des émissions par passager)
- les actions d'écoconduite
- les réflexions sur l'optimisation des trajets

Cependant, plusieurs **contraintes majeures** sont identifiées :

- coût très élevé des véhicules propres (x2 à x3) , renouvellement flotte
- difficultés d'approvisionnement (constructeurs, dépendance internationale)
- incertitudes sur le mix énergétique (électrique, hydrogène, etc.)
- dépendance aux financements publics et aux marchés

3.2. Transformation des métiers : évolutions majeures

a) Métiers de la conduite ; un métier pivot fortement transformé

Évolution vers un rôle élargi :

- Conducteur = **agent d'accueil, médiateur, ambassadeur des mobilités**
- Développement de compétences en :
 - Relation usagers, gestion des conflits, écoconduite
 - Accompagnement au changement
- Hypervigilance, hygiène de vie, gestion de la fatigue.
- Maîtrise des outils embarqués et systèmes de surveillance.
- Adaptation à la conduite de véhicules électriques (gestion autonomie, récupération d'énergie).

➡ Mutation importante du métier, au-delà de la seule conduite.

b) Maintenance et techniques, accélération de la spécialisation

- **Forte tension de recrutement**
- Transformation liée aux nouvelles motorisations :
 - électrique, hydrogène, systèmes embarqués (Passage **thermique** → **électrique / hydrogène** : compétences en haute tension, diagnostic embarqué, batteries)
- Besoin de **parcours qualifiants** (ex. cycle, mobilités douces).
- Manque marqué de jeunes formés aux nouvelles motorisations.

Enjeux :

- adaptation des compétences existantes
- incertitude sur les besoins futurs (diesel encore présent et besoins anticiper)
- nécessité de compétences hybrides et évolutives

c) Exploitation et data

Montée en puissance des compétences :

- **analyse de données** (optimisation des trajets)
- outils numériques d'exploitation
- pilotage des flux (Besoin croissant en **data appliquée à l'optimisation des flux**, exploitation, intermodalité. =
- Développement de la **maintenance prédictive**

d) Fonctions transversales (RSE / mobilité)

Émergence ou renforcement de compétences liées à :

- transition écologique
- politiques RSE
- sensibilisation des usagers et des salariés

e) Métiers émergents (mobilités douces, vélo, conseil mobilités)

- Professionnalisation rapide des métiers du cycle (multi modalité)
- Développement de fonctions de **conseiller mobilité**, encore fragilisées par le modèle économique.

3.3. Accompagnement au changement : un enjeu central

Constat partagé :

- la réussite de la transition repose largement sur les **comportements**
- besoin de compétences en :
 - management du changement « question de leadership »
 - pédagogie
 - influence et communication

Deux tendances :

- intégration de ces nouvelles compétences dans les métiers existants
 - émergence de fonctions dédiées (ex : conseiller mobilité) ; envisager alors un modèle économique qui intègre ce point dans l'APO.
- Limite majeure :
- **modèle économique fragile**, dépendant des financements publics
 - risque de non-déploiement dans les marchés concurrentiels

3.4. Formation et pédagogie : nécessité de transformation

Constats :

- formations jugées **trop longues et peu attractives**, attentes approches plus ludiques, agiles
- décalage avec les attentes des jeunes générations
- difficultés opérationnelles, gestion de l'absence des salariés en formation

Enjeux :

- modernisation des formats pédagogiques et modalités d'animation des formations
- développement de formations plus courtes et modulaires
- intégration de nouveaux contenus :
 - transition écologique
 - relation usagers

- gestion du stress

3.5. Tensions de recrutement et attractivité

a) Conducteurs

- métier en tension, notamment en scolaire (temps partiel)
- attractivité limitée (conditions de travail)
- faible présence de formation initiale (dominance reconversion)

b) Maintenance

- très forte tension
- concurrence intersectorielle

c) Enjeux transversaux

- pyramide des âges (moins de conducteurs + d'usagers, plus vieillissant, autres besoins en terme d'accompagnement, couverture géographique (transport à la demande))
- difficulté à former tout en assurant la continuité de service
- besoin de fidélisation des salariés

3.6. Organisation des mobilités : leviers complémentaires

Plusieurs pistes identifiées :

- optimisation des circuits (data, exploitation)
- amélioration du maillage territorial
- incitations à l'usage des transports collectifs
- réflexion sur les marchés publics (flexibilité des véhicules)

Points saillants

- Transition écologique = **enjeu technologique + humain + pédagogique.**
- Montée en puissance des compétences transversales **environnementales, numériques et relationnelles sur les métiers existants + compétences pour participer au changement, leadership / savoir-faire, sensibilité, verbatim = Boite à outils**
- Besoin d'une **ingénierie de formation agile**, modulaire et plus courte.
- Fort potentiel de développement des métiers du **vélo et des mobilités douces.**
- Importance de la **QVT**, en particulier pour les conducteurs.
- Nécessité d'accélérer les **expérimentations terrain.**
- Forte **incertitude sur les trajectoires technologiques**
- **Modèle économique fragile** pour certaines fonctions (médiation, conseil mobilité)

5) Pistes à investiguer (pour étude complémentaire)

1. **Maintenance des nouvelles motorisations**
 - cartographie des compétences
 - besoins de formation
2. **Évolution du métier de conducteur**
 - nouvelles compétences relationnelles et environnementales
 - attractivité et conditions de travail
3. **Accompagnement au changement / médiation mobilité tous salariés**
 - modèles économiques
 - structuration des métiers
4. **Formation et pédagogie**
 - formats innovants
 - adaptation aux publics
5. **Exploitation et data**
 - compétences en optimisation des flux
 - besoins en outils et formation
6. **Organisation des mobilités**
 - optimisation des circuits
 - articulation avec les politiques publiques

6) Points de vigilance

- Incertitude sur le rythme de transition technologique
- Difficulté de financement (véhicules + formation)
- Risque de non-solvabilisation des fonctions d'accompagnement
- Tensions durables sur certains métiers clés
- Capacité à adapter rapidement les dispositifs de formation

Conclusion

L'audition confirme que le secteur du transport de voyageurs est **au cœur de la transition écologique**, mais fait face à :

- des contraintes structurelles fortes
- des incertitudes technologiques
- des enjeux RH majeurs

La transformation repose autant sur :

- l'évolution des équipements
- que sur la **montée en compétences et l'accompagnement des acteurs humains**