

# Facultés de travail dans le secteur des entreprises de taxis et des services de location de voitures avec chauffeur

Eylem Burakcin & Kathleen Hoefnagels

Juin 2015



## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Table des matières.....  | 1  |
| 1. Le secteur et ses travailleurs.....   | 4  |
| 2. Développer les facultés de travail ?.....   | 7  |
| 2.1. Qui est le chauffeur de taxi ou SLC ?.....                                      | 9  |
| 2.2. Le chauffeur et ses antécédents.....  | 11 |
| 2.3. La charge de travail.....   | 13 |
| 2.4. La perception de l'emploi et la motivation professionnelle.....                 | 15 |
| 2.5. Indicateurs des facultés de travail.....  | 17 |
| 3. Développer les facultés de travail – possibilités d'action.....                   | 19 |
| 3.1. La vision des chauffeurs.....   | 19 |
| 3.1.1. Actions au niveau sectoriel.....  | 20 |
| 3.1.2. Actions au niveau de l'entreprise.....  | 23 |
| 3.2. Évaluation auprès des employeurs et des organisations sectorielles liées.....   | 25 |
| 3.3. Dix fiches d'action.....  | 27 |
| 3.3.1. Fiche d'action 1 — Mieux informer les candidats-chauffeurs.....               | 28 |
| 3.3.2. Fiche d'action 2 - Formation linguistique pour les chauffeurs allophones..... | 30 |

### QUI SOMMES NOUS

Tempera dirige des recherches appliquées et des projets portant sur le travail et la politique sociale.

Tempera  
Lovingstraat 62  
2060 Antwerpen  
Tél. 03-270.38.00  
[www.tempera.be](http://www.tempera.be)



|         |   |    |
|---------|---|----|
| 3.3.3.  | Fiche d'action 3 – Formation « relations avec la clientèle » .....  | 33 |
| 3.3.4.  | Fiche d'action 4 – Formation de conduite .....  | 35 |
| 3.3.5.  | Fiche d'action 5 - Autotests.....   | 37 |
| 3.3.6.  | Fiche d'action 6 - Élargir le droit d'usage des sites propres des trams, des bandes spéciales pour les bus et des couloirs d'encombrement ..... | 39 |
| 3.3.7.  | Fiche d'action 7 - Label de qualité pour les entreprises de taxis et de location ..... avec chauffeur .....                                     | 41 |
| 3.3.8.  | Fiche d'action 8 – Projet « Vitalité.....   | 43 |
| 3.3.9.  | Fiche d'action 9 – Intégration du module « chauffeur de taxi et SLC » dans la ..... formation professionnelle des chauffeurs de camions.....    | 45 |
| 3.3.10. | Fiche d'action 10 – Conseils « qualité de vie » .....   | 47 |
| 3.4.    | Sélection d'actions.....  | 50 |
| 3.5.    | Élaboration et test de deux actions.....  | 52 |
| 3.5.1.  | Autotest .....  | 52 |
| 3.5.2.  | Conseiller en qualité de vie.....   | 54 |
|         | Annexe - Bibliographie .....  | 58 |
|         | Publications .....  | 58 |
|         | Pages web.....  | 60 |



## 1. Le secteur et ses travailleurs

**Secteur PME concentré à Anvers et à Bruxelles** – Le secteur des entreprises de taxis et des services de location de voitures avec chauffeur (SLC) est relativement réduit. 6 450 travailleurs environ sont employés au sein de 790 entreprises. Outre les chauffeurs travaillant comme salariés, on y trouve aussi de nombreux chauffeurs indépendants. Ces derniers sont propriétaires de leurs véhicules et disposent d'une licence propre. Le secteur se compose principalement de PME. 91 % des entreprises emploient moins de 20 travailleurs. L'activité des entreprises se concentre fortement sur l'axe Anvers-Bruxelles: les entreprises de taxis et de services SLC dans la Région de Bruxelles-Capitale (26,4 %) et les provinces d'Anvers (18,4 %) et du Brabant flamand (11,6 %) représentent ensemble 54,7 % de l'emploi.

**Entreprises de taxis et de services SLC** – Le secteur regroupe deux sous-secteurs:

- *Entreprises de taxis* — Les entreprises de taxis, qui transportent des clients ad hoc avec un ou plusieurs véhicules, constituent le sous-secteur assurant la majeure partie de l'emploi. Ces entreprises représentent environ septante pour cent de l'emploi sectoriel. Dans la grande majorité des cas, il s'agit exclusivement de chauffeurs. Seules les plus grandes entreprises de taxis emploient aussi du personnel pour assurer le dispatching (prise en charge et répartition des trajets) ou accomplir des activités d'appui (par ex. entretien du parc automobile).
- *Entreprises de location de voitures avec chauffeurs* — Ces entreprises sont responsables du transport de personnes avec des véhicules de maximum neuf places. Le transport aéroportuaire, le transport de personnes handicapées, les limousines, le transport professionnel, le transport de VIP... en sont quelques exemples. Il s'agit d'un transport de personnes à petite échelle qui ne revêt pas de caractère d'urgence. Ces entreprises représentent près de trente pour cent de l'emploi sectoriel.

**Matériel source: données statistiques**

Depuis 2005, le Fonds social Taxi & SLC consigne systématiquement les chiffres de l'emploi dans le secteur. Cette banque de données a fourni un matériel source statistique pour l'élaboration du présent rapport. Sauf disposition contraire, les chiffres sont utilisés tels qu'ils ont été enregistrés lors du dernier trimestre de 2013.

Les chiffres décrivent l'emploi dans toute la Belgique. En raison de la concentration élevée de l'emploi à Bruxelles et aux alentours, il n'est pas judicieux d'établir des analyses chiffrées au niveau régional.

Des données chiffrées ont également été collectées par le biais d'enquêtes auprès de travailleurs (et d'anciens travailleurs (voir Chapitre 2. *Développer les facultés d'emploi ?*)).

**Les 0,6 % restants**

Outre les travailleurs dans les entreprises de taxis et de services SLC, le secteur enregistre encore 42 (0,6 %) « contractuels ». Il s'agit de chauffeurs subventionnés qui travaillent par exemple pour des asbl responsables du transport de personnes handicapées.

Bien que les deux sous-secteurs appartiennent à la même Commission paritaire du Transport (CP 140), les conditions de travail y sont différentes. Les chauffeurs SLC sont soumis à un système de rémunération fixe, tandis que les chauffeurs de taxi sont rémunérés en fonction de leurs recettes: ils reçoivent un salaire égal à un pourcentage (35 à 36 %) du chiffre d'affaires qu'ils génèrent. Un chiffre d'affaires plus élevé est donc synonyme de salaire plus élevé. Cela motive les chauffeurs de taxi à réaliser le plus grand nombre possible de trajets. La réglementation en matière de temps de travail diffère en outre pour les deux groupes de chauffeurs. Tandis que les temps d'attente et de liaison sont pris en compte dans la durée du travail pour les chauffeurs SLC, ce n'est pas le cas pour les chauffeurs de taxi. C'est la raison pour laquelle une journée de travail d'un chauffeur de taxi qui travaille à temps plein compte au moins dix heures.

**Conditions d'admission** — Pour travailler en tant que chauffeur salarié, il convient de satisfaire à un certain nombre de conditions. Chaque chauffeur doit:

- être âgé d'au moins 21 ans;
- être titulaire d'un permis de conduire européen;
- disposer d'une attestation d'aptitude médicale.

Les villes ou les communes peuvent imposer des conditions supplémentaires aux chauffeurs des entreprises de taxis sur leur territoire. Un candidat-chauffeur doit, par exemple, présenter un certificat de bonnes vie et mœurs, passer un examen...

Le seuil d'admission est donc relativement bas. Pour devenir chauffeur indépendant, il faut consentir des efforts financiers supplémentaires et investir dans un véhicule propre ainsi que dans une licence.

**À cause de la rotation élevée, la profession de chauffeur est une fonction critique** – Malgré le seuil d'admission bas, la profession de chauffeur de taxi et de SLC est une fonction critique. Le problème ne réside pas tant au niveau de l'afflux, mais bien au niveau de la rétention. Le

#### Rotation plus élevée chez les travailleurs à temps partiel

Les chauffeurs qui travaillent à temps partiel quittent plus rapidement le secteur que ceux qui travaillent à temps plein. En 2013, 27,9 % des chauffeurs de taxi et de VLC à temps partiel, contre 20,8 % des chauffeurs à temps plein, ont quitté leurs fonctions. La rotation plus élevée chez les travailleurs à temps partiel est probablement liée à la manière dont les chauffeurs choisissent la profession. Un nombre très important de travailleurs décident, dès le départ, de travailler provisoirement en tant que chauffeur. C'est une manière pour eux de générer des revenus supplémentaires, en complément de leur revenu principal, afin de bénéficier d'une position financière plus solide pour rembourser un crédit, payer des travaux de transformation...

secteur se caractérise par une rotation impressionnante. En 2013, 27,3 % des chauffeurs (sur un total de 6 456 chauffeurs) ont quitté leurs fonctions. Ce chiffre se distingue singulièrement du chiffre de rotation calculé par Securex pour le marché belge du travail en 2013 (Securex, *White Paper. Rotation du personnel*). Il s'élève à 19,4 %. La rotation dans le secteur des taxis et des services SLC est donc plus élevée de près de 8 points. La rotation dans le secteur des entreprises de taxis et de services SLC augmente également au fil des ans. Elle a presque triplé depuis 2005. Ces chiffres reflètent la rotation des travailleurs qui quittent l'entreprise. Le même travailleur peut ensuite être entré en service chez un autre employeur mais cet élément n'est pas intégré dans ces chiffres de rotation. L'hypothèse selon laquelle tous les chauffeurs ne quittent pas le secteur est également confirmée dans l'enquête auprès des travailleurs (Chapitre 2: *développer les facultés de travail ?*)

**L'analyse de la situation relative aux facultés de travail mène à l'action** – Le secteur nage dans le flou total en ce qui concerne les raisons précises de ces départs massifs. Une diversité de conditions de travail atypiques peuvent expliquer cette situation: le travail de nuit, le travail durant le week-end, un salaire variable et qui fluctue d'un mois à l'autre (plus bas dans les périodes creuses et plus élevé dans les périodes de pointe), des longues journées de travail, des contacts clients parfois difficiles (menaces physiques, agression dans la circulation...), etc. Le Fonds social Taxi & SLC a par conséquent décidé de se focaliser sur les facultés de travail. Avec les moyens octroyés à cet effet par le Fonds social européen pour la Flandre, il a examiné et analysé les facultés de travail dans son propre secteur. Cette initiative a résulté en un plan d'action, qui a lui-même permis de développer et de tester deux actions. Le Chapitre 3. *Développer les facultés de travail - possibilités d'action* décrit le plan d'action, à partir duquel deux actions ont été développées et testées.

#### Évolution des chiffres de rotation sectoriels

La rotation de personnel dans le secteur des entreprises de taxis et de services SLC augmente au fil des ans.

|             | # de travailleurs qui quittent l'entreprise | part du # total de travailleurs |
|-------------|---|---------------------------------|
| <b>2005</b> | 606   | 9,5%                            |
| <b>2006</b> | 715   | 11,2%                           |
| <b>2007</b> | 804   | 12,6%                           |
| <b>2008</b> | 878   | 13,7%                           |
| <b>2009</b> | 975   | 15,2%                           |
| <b>2010</b> | 1071  | 16,7%                           |
| <b>2011</b> | 1197  | 18,7%                           |
| <b>2012</b> | 1443  | 22,5%                           |
| <b>2013</b> | 1705  | 27,3%                           |

## 2. Développer les facultés de travail ?

**Collecte de données et enquête** — Afin d'étayer le plan d'action visant à favoriser les facultés de travail dans le secteur, le Fonds social Taxi & SLC a lancé une analyse approfondie des facultés de travail dans le secteur. Cette analyse se basait sur:

- *L'exploration des données contenues dans les banques de données existantes* — Le Fonds social Taxi & SLC entretient une série de flux de données concernant les primes, l'emploi, les listes de travailleurs... Une analyse dans ce sens et un couplage des données ont permis de définir les premiers contours des facultés de travail dans le secteur, avec des informations relatives à l'âge moyen des chauffeurs, au régime de travail (temps partiel ou temps plein), à l'ancienneté... Étant donné que ces banques de données inventorient des informations sur tous les travailleurs dans le secteur, leur analyse fournit une image particulièrement fiable.
- *Analyse de l'enquête auprès de 162 (anciens) travailleurs* — Les données présentes dans les fichiers ont été complétées par une enquête téléphonique auprès de travailleurs et d'anciens travailleurs du secteur. Sur la base d'un fichier de 548 numéros de téléphone, une enquête a été effectuée auprès de 165 (anciens) travailleurs. L'enquête a débuté le mercredi 10 septembre et s'est achevée le 24 septembre 2014, avec 165 enquêtes réalisées de manière exhaustive. Seuls les (anciens) travailleurs auprès d'entreprises de taxis ou de SLC qui exerçaient ou exercent la fonction de chauffeur ont été interrogés. Les dispatchers, mécaniciens, collaborateurs polyvalents... n'ont donc pas été pris en compte. Chaque chauffeur a été initialement appelé entre 9h et 18h. Quand le chauffeur n'était pas joignable au premier essai, il recevait encore un deuxième et un troisième appel. Ces contacts de suivi ont été initiés à des jours différents et à différentes parties de la journée (à chaque fois entre 9h et 18h). Les enquêteurs ont demandé à chaque chauffeur contacté s'il souhaitait participer et – si oui – quel moment lui convenait le mieux : immédiatement ou plus tard. Si le chauffeur préférait être rappelé ultérieurement, il pouvait fixer lui-même le moment : le jour-

### En quoi consistent les « facultés de travail » ?

Le Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale définit le concept de « facultés de travail » comme un équilibre entre les caractéristiques propres au travailleur (état de santé individuel, ressources personnelles, efficacité, intention de rester...) et les exigences liées au travail (sécurité, exigences de la fonction, charge de travail physique et charge psychosociale) auxquelles il doit faire face. Les mesures de stimulation des facultés de travail représentent ainsi tout ce qu'un individu expérimente comme une aide pour exercer et continuer à exercer sa fonction. Les facultés de travail portent tant sur le bien-être physique que sur le bien-être mental. Vu qu'il s'agit d'une perception individuelle, le thème des facultés de travail est clairement teinté d'une couleur personnelle. En effet, tout le monde n'a pas la même robustesse physique, ni la même énergie psychique.

Les facteurs de l'environnement de travail qui influencent les facultés de travail (qu'il s'agisse d'une stimulation positive ou d'un frein négatif) se situent à différents niveaux:

- social : conceptions et stéréotypes, habitudes sociales (par ex. intégration du transport routier dans la culture occidentale);
- sectoriel : règlements et accords;
- spécifique à l'entreprise: culture d'entreprise.



même ou un autre jour, le matin, l'après-midi ou en soirée (aussi après 18h). Si l'on savait à l'avance qu'un chauffeur travaillait de nuit, il était contacté uniquement dans l'après-midi. Parmi les 165 enquêtes réalisées, trois ont été exclues de l'analyse, parce que ces sondés n'étaient pas des travailleurs mais des gérants indépendants. Cela signifie que l'analyse se base sur les informations de 162 répondants, dont:

- 128 travailleurs en fonction (110 chauffeurs de taxi et 18 chauffeurs SLC);
- 34 anciens travailleurs (32 anciens chauffeurs de taxi et 2 anciens chauffeurs SLC).

**Pourquoi se concentrer sur les facultés de travail?** — L'analyse des renseignements compris dans la banque de données et les résultats de l'enquête révèlent avant tout à quel point les initiatives relatives aux facultés de travail peuvent s'avérer souhaitables et précieuses pour les chauffeurs. L'analyse tentait à cet effet de répondre à cinq questions:

1. Qui est « le » chauffeur de taxi ou SLC?
2. Avec quelles caractéristiques générales - pertinentes pour les facultés de travail - les chauffeurs débutent-ils?
3. Quelle est la pénibilité de la situation professionnelle du chauffeur de taxi ou SLC?
4. Quelle est la motivation professionnelle des chauffeurs et comment perçoivent-ils leur travail?
5. Quels résultats les chauffeurs enregistrent-ils pour quelques indicateurs de facultés de travail pertinents.

#### Dérogation à la répartition de la population initiale visée

Le plan du projet visait à interroger 150 chauffeurs, parmi lesquels :

- cinquante travailleurs plus âgés qui sont récemment (il y a maximum deux ans) entrés en service ;
- cinquante travailleurs en service depuis maximum deux ans auprès d'une entreprise de taxis ou de services SLC ;
- cinquante travailleurs qui ont récemment quitté leurs fonctions, qui ne sont plus en service auprès d'une société de taxis ou de services SLC.

Les fichiers disponibles avec les données téléphoniques n'ont toutefois pas permis de procéder à cette répartition. Le secteur a pu puiser dans un fichier de 329 numéros de téléphone de chauffeurs qui travaillent en ce moment dans le secteur et de 219 anciens travailleurs. Dans la pratique, ce dernier fichier contenait cependant de nombreux numéros incorrects. Il est en outre apparu, lors des prises de contact, que la moitié de ces anciens travailleurs sont entre-temps à nouveau actifs comme chauffeur de taxi ou de SLC, mais auprès d'un autre employeur. Sur la base des données reprises dans le fichier des 329 travailleurs en fonction, aucune donnée n'a pu être déduite sur l'âge des chauffeurs et leur ancienneté. Le fichier contenait les numéros de chauffeurs plus jeunes et plus âgés, ayant aussi bien plus que moins de deux ans d'ancienneté.

## 2.1. Qui est le chauffeur de taxi ou SLC?

**Un des 6 456 chauffeurs que compte notre pays** – Fin 2013, le secteur se composait de 6 456 travailleurs, dont la moitié (50,0 %) travaille en Flandre. Les chiffres illustrent que le secteur, au fil des ans, connaît progressivement un nombre d'emplois croissant, avec une augmentation de 11,7 % en 2013 par rapport à 2005. Ce n'est qu'en 2009 et qu'en 2012 que le secteur a enregistré un léger recul de l'emploi, ce qui a été compensé à chaque fois les années suivantes.

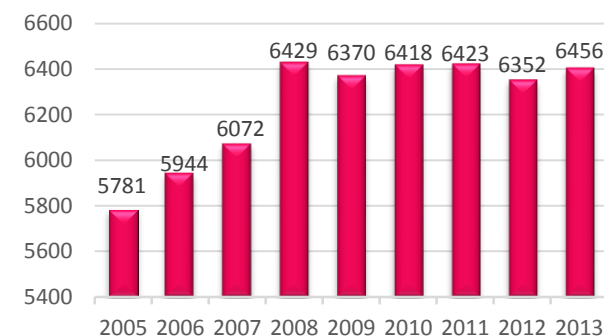
**Travaille sur l'axe Anvers-Bruxelles** — L'emploi dans le secteur se concentre sur l'axe Anvers-Bruxelles. 54,7 % d'entre eux travaillent dans la Région de Bruxelles-Capitale (26,4 %), à Anvers (18,4 %) ou dans le Brabant flamand (11,6 %). 19,9 % travaillent ailleurs en Flandre et 21,9 % en Wallonie.

**Un homme** — En 2013, le secteur ne comptait que 503 chauffeurs de sexe féminin (7,9 %). À titre comparatif: en 2013, sur le marché du travail belge, 46,9 % de toutes les personnes actives étaient des femmes (Service public fédéral Économie, *Enquête sur les Forces de travail*).

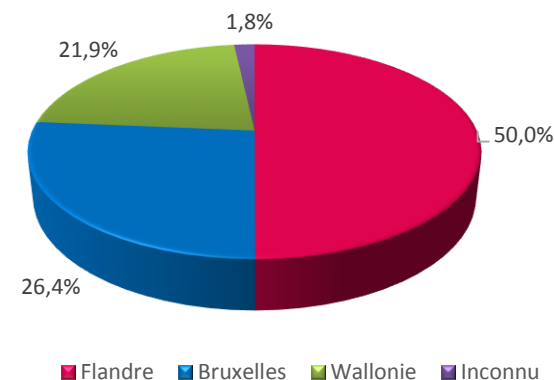
**Conduit un taxi** – Dans le secteur des taxis et SLC, 70,9 % de tous les travailleurs sont enregistrés comme chauffeur de taxi. 28,5 % occupent la fonction de chauffeur dans des entreprises qui louent des véhicules avec chauffeur. Les 0,6 % restants sont enregistrés comme « contractuels » (voir plus haut).

**Travaille à temps plein** — 58,8 % de tous les chauffeurs travaillent à temps plein. Par rapport à la population active totale en Belgique, le travail à temps partiel est beaucoup plus fréquent dans le secteur des taxis et des entreprises SLC. Parmi toutes les personnes actives en Belgique, seules 26,5 % avaient un contrat de travail à temps partiel en 2013. Les chauffeurs de sexe féminin travaillent plus souvent à temps partiel que les hommes: 58,7 % de toutes les

Évolution de l'emploi



Répartition régionale de l'emploi

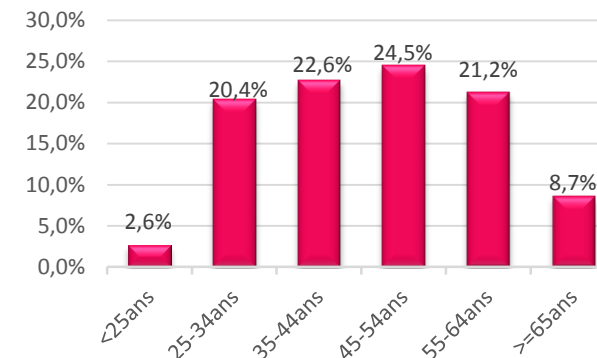


femmes travaillent à temps partiel, par rapport à 39,9 % chez les hommes. Les chauffeurs de taxi travaillent un peu plus souvent à temps plein que les chauffeurs SLC (60,3 % face à 54,4 %).

**46 ans** — L'âge moyen des chauffeurs de taxi et SLC est de 46 ans. L'âge moyen des chauffeurs de sexe féminin (45 ans) est quasiment identique à celui de leurs collègues masculins (46 ans). Aucune différence significative ne se dessine non plus entre les entreprises de taxi et SLC, avec des moyennes d'âge de respectivement 46 et 47 ans. Avec un âge moyen de 48 ans, les chauffeurs à temps partiel sont généralement à peine plus âgés que les chauffeurs à temps plein (45 ans en moyenne). Il convient de noter que le secteur ne compte que très peu de jeunes chauffeurs. 2,6 % à peine ont moins de 25 ans. En revanche, 8,7 % des chauffeurs sont âgés d'au moins 65 ans. Comme le prescrit la loi, les plus jeunes chauffeurs ont 21 ans. Les plus âgés ont 84 ans (2 chauffeurs en 2013).

**Ne se sent (initialement) que peu lié à son entreprise** – Comme déjà indiqué au chapitre 1. *Le secteur et ses travailleurs*, les entreprises de taxis et de services SLC se distinguent par une rotation du personnel extrêmement élevée. En 2013, 1 822 chauffeurs ont été remplacés sur un total de 6 456. Avec ce pourcentage de 28,2 %, la rotation dans le secteur est supérieure de près de 9 points à celle du marché du travail belge dans son ensemble, qui enregistrait une rotation de 19,4 % en 2013 (Securex, *White Paper. Rotation du personnel 2013*). La rotation se manifeste très tôt dans le parcours professionnel des travailleurs. Parmi les 1 822 chauffeurs qui ont démissionné ou ont été licenciés par leur employeur en 2013, 1 164 (63,9 %) travaillaient depuis moins d'un an chez l'employeur concerné. 466 (25,6 %) des travailleurs licenciés ou ayant démissionné travaillaient depuis un à trois ans auprès de l'employeur. Après trois ans d'emploi, la rotation se stabilise presque complètement. Seuls 10,5 % de tous les travailleurs qui ont démissionné ou ont été licenciés en 2013 travaillaient depuis plus de 3 ans chez le même employeur. En cas d'ancienneté croissante, le chiffre de rotation est donc bien inférieur à celui en vigueur pour le marché du travail belge dans son ensemble. Les chauffeurs de sexe féminin quittent leur emploi (encore) plus rapidement que leurs collègues masculins. En 2013, 5 chauffeurs masculins sur 10 ont quitté leurs fonctions dans la première année de leur emploi. Ce chiffre s'élevait à 6 sur 10 chez les femmes.

Répartition des chauffeurs en fonction de l'âge



Rotation élevée dans les premières années de l'emploi

Seul un nombre réduit de chauffeurs de taxi et SLC qui sont en service depuis plus de trois ans auprès du même employeur quittent encore l'entreprise par la suite.

|                      | # de travailleurs qui ont quitté l'entreprise en 2013 | part du # total de travailleurs qui ont quitté l'entreprise en 2013 |
|----------------------|---|---|
| < 1 an d'ancienneté  | 1164  | 63,9%   |
| 1-3 ans d'ancienneté | 466   | 25,6%   |
| 4-5 ans d'ancienneté | 69  | 3,8%  |
| > 5 ans d'ancienneté | 123   | 6,7%  |
| <b>TOTAL</b>         | <b>1822</b>   | <b>100,0%</b>   |

## 2.2. Le chauffeur et ses antécédents

**Début à 41 ans** — Avec un âge moyen de 46 ans, le chauffeur moyen du secteur n'est plus tout jeune. Cet âge plus avancé se profile dès le début de la carrière de chauffeur. Les débutants ont environ 41 ans quand ils débutent leur carrière de chauffeur. Avec un âge moyen d'entrée en fonction de 42 ans, les chauffeurs qui optent pour un emploi à temps plein en tant que chauffeur de taxi ou SLC sont plus âgés que ceux qui débutent à temps partiel dans le secteur (âge moyen d'entrée en fonction de 39 ans). L'âge moyen plus élevé accroît la vulnérabilité des chauffeurs face aux désagréments physiques.

**Deux chauffeurs sur dix sont issus de l'immigration** — La vulnérabilité du secteur face aux risques en matière de facultés de travail ne se limite pas à la question de l'âge moyen. L'enquête réalisée auprès des travailleurs révèle entre autres que près de deux chauffeurs (18,5 %) en fonction sur dix sont issus de l'immigration. Bien qu'il faille faire preuve de la plus grande prudence lors de l'interprétation des résultats de l'enquête (avec un nombre limité de répondants qui ne sont pas d'origine belge), il semblerait que le nombre de travailleurs issus de l'immigration est en augmentation. 4 chauffeurs sur 10 âgés de maximum 30 ans (N=11) sont issus de l'immigration. Chez les travailleurs de 50 ans ou plus (N=61), ce chiffre est inférieur à 1 sur 10. L'enquête révèle également que tous les répondants issus de l'immigration travaillent comme chauffeurs de taxi. Aucun répondant d'origine allochtone ne travaille dans une entreprise SLC.

**Plus de cinq pour cent ont une maîtrise moyenne à mauvaise du néerlandais** – La grande majorité des chauffeurs interrogés ont une maîtrise bonne à très bonne du néerlandais. Seuls 5,6 % de tous les répondants s'expriment dans un néerlandais d'une qualité moyenne à mauvaise. Ce chiffre ne peut toutefois pas être généralisé pour la population totale des chauffeurs de taxi et SLC. 3,7 % des tentatives de contact pour les enquêtes ont en effet échoué parce que les personnes interrogées ne maîtrisaient pas suffisamment le néerlandais

### Les antécédents des chauffeurs liés aux facultés de travail

- ⇒ Un âge plus avancé, une origine immigrée, des problèmes linguistiques, un faible niveau de scolarisation et/ou une situation familiale complexe rendent un grand nombre de chauffeurs vulnérables aux risques liés aux facultés de travail.

### Les données de l'enquête complètent les données inventoriées

Les banques de données tenues à jour par le Fonds social Taxi & SLC n'enregistrent que peu de données quantitatives concernant les chauffeurs de taxi et LCV. Les données issues de l'enquête auprès de 162 (anciens) travailleurs complètent par conséquent les données disponibles.

pour pouvoir comprendre toutes les questions et y répondre. Affirmer que 5,6 % à peine des chauffeurs ne maîtrisent pas le néerlandais constituerait donc une sous-estimation.

**Un faible niveau de scolarisation** – Les chauffeurs de taxi et SLC sont généralement peu qualifiés. Dans le cadre de l'enquête, 83,5 % des travailleurs en fonction sont titulaires au maximum d'un diplôme de l'enseignement secondaire. Pour 18,9 % de ce groupe, le diplôme de l'enseignement primaire est le diplôme le plus élevé obtenu.

**Enfants à charge** – 52,8 % de tous les répondants qui travaillent à l'heure actuelle comme chauffeurs doivent combiner leur emploi avec la prise en charge d'enfants. 7 % des personnes interrogées ne peuvent pas compter à cet effet sur un partenaire. Il s'agit d'isolés, avec des enfants qui habitent chez eux de manière partielle ou permanente.

## 2.3. La charge de travail

**Journées de travail longues, semaines de travail intensives** – 63,3 % des chauffeurs interrogés travaillent cinq ou six jours par semaine. L'enquête révèle que la journée de travail d'un chauffeur dure en moyenne 8,6 heures. Pour les chauffeurs qui travaillent cinq ou six jours par semaine, le temps de travail peut s'élever en moyenne jusqu'à 9,2 heures par jour. Les chauffeurs qui ont des enfants travaillent généralement 8,7 heures par jour.

**La majorité perçoit un revenu modeste** — Hormis leur salaire de chauffeur, un tiers des chauffeurs (43 sur 128 chauffeurs actifs) déclarent percevoir un autre revenu sous la forme d'un salaire ou d'une prestation (en ne tenant pas compte du revenu éventuel du partenaire). Pour 38 de ces 43 répondants (88,4 %), le revenu de chauffeur est complémentaire et est donc inférieur à l'autre salaire ou prestation. Pour 66,4 % de tous les répondants qui travaillent en ce moment en tant que chauffeur, le salaire de chauffeur représente toutefois le seul revenu. Dans ce groupe (N=85), un dixième des chauffeurs travaillent moins de cinq jours par semaine (généralement trois ou quatre jours par semaine). Au vu des barèmes salariaux dans le secteur et comme les chauffeurs de taxi sont rémunérés en fonction de leur recette, il semblerait qu'une grande partie des chauffeurs perçoivent un salaire modeste.

**Heures de travail variables** — 70,6 % des chauffeurs interrogés travaillent toujours pendant la journée (50,8 %) ou toujours de nuit (19,8 %). On ne peut toutefois pas en conclure que ces chauffeurs travaillent selon un horaire fixe. En journée, les heures de travail varient aussi avec des shifts matinaux ou plus tardifs. De plus, les jours durant lesquels un chauffeur doit ou non travailler varient également d'une semaine à l'autre. Sans oublier le travail pendant le week-end et les jours fériés. 24,4 % des chauffeurs indiquent cependant ne jamais devoir travailler durant le week-end et 21,5 % jamais pendant les jours fériés. En revanche, 18,7 % des chauffeurs sont toujours en service durant les week-ends et 14,9 % travaillent tous les jours fériés. Il n'est pas étonnant d'un point de vue structurel que le travail le week-end, la nuit et les jours fériés soit beaucoup plus fréquent chez les chauffeurs de taxi que chez les

### La charge de travail

- ⇒ Les longues journées de travail, les heures de travail variables et la charge physique latente soumettent les facultés de travail à une forte pression.

### Une minorité des personnes qui travaillent pendant la nuit et le week-end sont des travailleurs d'appoint.

Le secteur part généralement du principe que les chauffeurs qui travaillent pendant la nuit ou le week-end sont des « travailleurs d'appoint », qui exercent un métier complémentaire en tant que chauffeur afin de percevoir un revenu supplémentaire. L'enquête nous apprend toutefois que cette image ne coïncide pas totalement avec la réalité. Pour huit chauffeurs sur dix qui travaillent toujours de nuit, le salaire de chauffeur est leur seul revenu. Pour ceux qui travaillent chaque week-end, cela vaut pour sept chauffeurs sur dix.

### Le régime de travail est légèrement plus souple pour les chauffeurs avec enfants

|  | travailleurs avec enfants (N=67) | travailleurs sans enfants (N=60) |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| travaillent souvent ou toujours de nuit          | 43,2%                            | 50,0%                            |
| travaillent souvent ou toujours le week-end      | 37,3%                            | 50,0%                            |
| travaillent souvent ou toujours les jours fériés | 32,8%                            | 36,7%                            |

chauffeurs SLC. Aucun chauffeur SLC ne mentionne qu'il doit toujours travailler pendant le week-end, la nuit ou les jours fériés.

**Peu d'incertitudes contractuelles** – Un groupe réduit de 3,9 % des chauffeurs interrogés ont conclu un contrat journalier avec leur employeur. Ils sont par conséquent confrontés à une grande incertitude concernant leur situation professionnelle. Pour chacun d'entre eux, le salaire de chauffeur constitue toutefois un complément à un autre revenu. Parmi les 5,5 % qui ont conclu un contrat à durée déterminée ou pour une mission spécifique, la situation est plus précaire pour la moitié d'entre eux; le salaire de chauffeur est en effet leur seule source de revenus.

**Charge physique « dissimulée »** — 19,8 % de tous les chauffeurs interrogés (tant les travailleurs en service que les anciens travailleurs) déclarent avoir été confrontés au moins une fois à des problèmes physiques à cause de cet emploi. 84,4 % (27 sur 32) des personnes de ce groupe affirment que ce métier a provoqué des problèmes permanents ou récurrents. Comme les chauffeurs ne soulèvent généralement pas de charges lourdes, qu'ils ne travaillent pas en extérieur dans des conditions climatiques difficiles, qu'ils ne manipulent pas de produits dangereux... on pourrait avoir l'impression que la fonction ne comporte qu'une charge physique limitée et un pourcentage d'un travailleur sur dix qui impute des plaintes physiques à son employeur semble de ce fait particulièrement élevé. Lors de l'enquête, les chauffeurs ont eux-mêmes établi le lien entre les problèmes physiques et leur profession. Il ne s'agissait pas d'une constatation médicale. Plusieurs caractéristiques de l'emploi sont toutefois contraignantes pour la santé physique:

- Les shifts variables perturbent le rythme du sommeil.
- Cette fonction s'exerce essentiellement en position « assise », et laisse peu de place à l'activité physique.
- Les conditions de travail et le rythme de travail incitent rapidement les chauffeurs à opter pour un snack rapide et des en-cas (peu équilibrés) au lieu d'un repas équilibré nécessitant plus de temps.

Bien que peut-être moins visible, la charge physique est bien présente.

## 2.4. La perception de l'emploi et la motivation professionnelle

### Les caractéristiques spécifiques de l'emploi motivent le choix d'une carrière de chauffeur

— 69,5 % des répondants ont débuté comme chauffeur de taxi ou SLC en raison des caractéristiques spécifiques de l'emploi: les contacts avec les clients, l'association du travail avec un degré élevé de liberté, l'alternance du travail... En revanche, 30,5 % ont fait ce choix sur la base de facteurs qui révèlent moins d'attrait pour la fonction en elle-même (caractéristiques extérieures au travail): ils avaient besoin d'un métier pour gagner de l'argent, le travail leur semblait facile, ils n'ont pas trouvé d'emploi ailleurs...

**Une distinction pour la profession** — Un chauffeur moyen attribue une note de 7,8 sur 10 à son emploi quand on l'interroge sur son degré de satisfaction vis-à-vis de son travail. La profession de chauffeur de taxi ou SLC obtient ainsi une large distinction. Avec une moyenne de 7,7 sur 10 pour les chauffeurs de taxi (N=110) et de 8,0 sur 10 pour les chauffeurs SLC (N=18), l'appréciation du métier dans les deux sous-secteurs ne présente que peu de différences. Il n'est pas étonnant que:

- les anciens chauffeurs se déclarent moins satisfaits de leur emploi, mais ils attribuent tout de même une note moyenne de 6,9 sur 10;
- les chauffeurs qui ont choisi ce métier pour des caractéristiques extérieures à l'emploi (N=39) attribuent un score de satisfaction plus bas (7,0 sur 10 en moyenne) que le groupe qui a choisi ce métier pour des caractéristiques spécifiques à l'emploi (N=89) et attribue quant à lui une note de 8,1 sur 10.

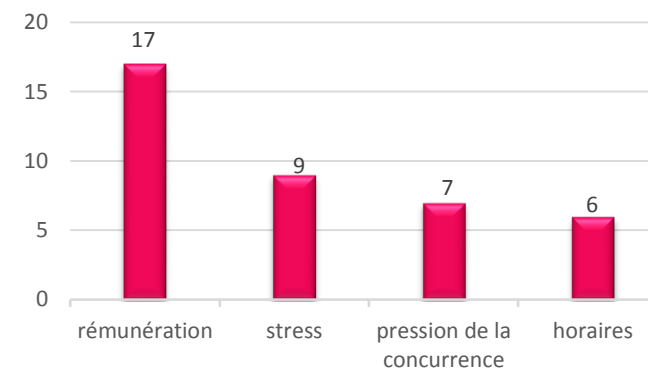
**Un tiers des chauffeurs sont déçus** – Les scores de satisfaction élevés esquissent une image positive du métier de chauffeur. L'enquête révèle néanmoins que, pour 32,8 % des chauffeurs en service (N=128), le travail ne répond pas à leurs attentes. Dans ce groupe, plus de 4 personnes sur 10 se disent même très déçues. En revanche, 12,5 % de tous les chauffeurs indiquent que le travail se révèle plus agréable que prévu au départ. Parmi les chauffeurs qui

### La perception des facultés de travail

Avec un score de satisfaction moyen de 7,6 sur 10, la motivation des chauffeurs obtient une distinction. Un tiers des chauffeurs se déclarent néanmoins déçus et préféreraient trouver un autre emploi, dans un secteur différent.

#### Pourquoi pire que prévu ?

40 des 42 chauffeurs qui trouvent que le travail s'est révélé (bien) pire que prévu indiquent la raison de leur déception. Le graphique ci-dessous donne un aperçu des facteurs cités par plus de cinq chauffeurs:



#### Pourquoi mieux que prévu ?

Parmi les seize chauffeurs qui trouvent que le travail est plus agréable que prévu, sept ont indiqué les points positifs : trois chauffeurs ont cité les contacts avec les clients. Un chauffeur s'est à chaque fois déclaré positivement surpris par:

- la liberté du travail;
- le salaire;
- le stress moins important que prévu;
- la sécurité de l'emploi.



s'étaient fait une idée plus positive de l'emploi, il y a proportionnellement autant de chauffeurs qui ont choisi ce métier pour des caractéristiques spécifiques à l'emploi que de chauffeurs qui ont été guidés par des facteurs extérieurs.

**Marge d'amélioration** — La déception à l'égard de l'emploi, mais aussi l'incertitude concernant la possibilité de le conserver et la volonté de changer de travail ternissent quelque peu ces scores de satisfaction élevés. 21,9 % des chauffeurs sont dans l'incertitude et craignent de perdre leur emploi. 17,2 % préféreraient trouver un autre emploi dans un secteur différent. Parmi les 18 répondants qui travaillaient précédemment comme chauffeur de taxi ou SLC et qui ont entre-temps trouvé un autre emploi, 17 estiment que leur emploi actuel représente une évolution. 13 d'entre eux ont souligné que leur situation s'était énormément améliorée. Parmi les 17 anciens chauffeurs de taxi et SLC qui préfèrent leur emploi actuel, 7 travaillent en ce moment comme chauffeur dans un autre secteur.

#### Pourquoi est-ce mieux ailleurs ?

Parmi les dix-sept anciens chauffeurs de taxi et SLC qui travaillent aujourd'hui dans un autre secteur et estiment que leur situation s'est améliorée, quinze ont précisé les raisons de cette amélioration. Deux aspects ont été cités par plus de cinq anciens travailleurs:

1. un salaire plus élevé (sept anciens travailleurs);
2. de meilleurs horaires de travail (six anciens travailleurs).

## 2.5. Indicateurs des facultés de travail

**Nombre élevé de jours de maladie par travailleur malade** — Le secteur ne dispose que d'informations limitées concernant les indicateurs des facultés de travail, tels que l'absence pour cause de maladie, les accidents, les infractions au code de la route ou les plaintes des clients. Le Fonds social Taxi et SLC enregistre par année:

- le nombre de travailleurs qui se portent malades par an;
- le nombre de jours de maladie pour tous les travailleurs réunis;
- le nombre de jours de prestation pour tous les travailleurs réunis.

L'examen de la proportion du nombre de jours de maladie pour tous les travailleurs réunis et du nombre de travailleurs qui se portent malades chaque année donne une indication du nombre moyen de jours de maladie par travailleur malade. Bien que ce nombre de jours soit extrêmement élevé (41 jours en 2013), il reste quasiment stable au fil des ans (augmentation de 2 jours par rapport à 2005). La tendance légèrement à la hausse qui se dessine quand le nombre de jours de maladie pour tous les travailleurs réunis est mis en parallèle avec le nombre de jours de prestation pour tous les travailleurs réunis (de 5,9 % en 2005 à 6,3 % en 2013) coïncide avec l'évolution constatée par SD-Worx dans son rapport annuel sur l'absentéisme à travers les secteurs (SD Worx, *Rapport sur l'absentéisme 2014*). Ils ont observé que la proportion de jours d'absence par rapport au nombre potentiel de jours à travailler a évolué de 3,7 % en 2005 à 4,8 % en 2013.

**Un sur deux est au moins absent une fois pour cause de maladie ou d'accident** — 60 (46,9 %) des 128 chauffeurs en fonction interrogés déclarent n'avoir jamais été absents au travail pour cause de maladie ou d'accident. Des absences répétées pour maladie ou à la suite d'un accident (trois fois ou plus) ont été constatées pour 15 chauffeurs (11,7 %). L'absentéisme signalé par les chauffeurs SLC interrogés est comparable à celui des chauffeurs de taxi (50,0 % des chauffeurs SLC n'étaient jamais absents, face à 46,4 % des chauffeurs de taxi). Quand le

### Indicateurs des facultés de travail

- ⇒ Le nombre élevé d'accidents et les infractions au code de la route pèsent fortement sur le secteur.

### Désirabilité sociale

Le secteur ne détient que des informations limitées sur les indicateurs des facultés de travail comme l'absence pour cause de maladie, les accidents, les infractions au code de la route ou les plaintes des clients. L'enquête a donc interrogé les travailleurs à propos de ces aspects. Vu que la désirabilité sociale ne peut être exclue des réponses pour ce type de thèmes sensibles, on peut partir du principe que les chiffres fournis ici par l'enquête donnent une sous-évaluation de la réalité

groupe des chauffeurs les plus âgés (+50 ans, N=61) est comparé aux chauffeurs les plus jeunes (-30 ans, N=11), on constate que les chauffeurs âgés qui se déclarent au moins 1 fois malades (54,1 %) sont beaucoup plus nombreux que les chauffeurs du groupe plus jeune (27,3 %).

**Nombre élevé d'accidents** — 26 des 128 chauffeurs (20,3 %) indiquent avoir été impliqués dans au moins 1 accident l'année dernière. Seul 1 chauffeur signale avoir pris part à plus de 2 accidents au cours de l'année écoulée. On n'observe pas ici non plus de distinctions entre les chauffeurs de taxi et SLC: 80,0 % des chauffeurs de taxi déclarent avoir été impliqués dans un accident l'année dernière, face à 77,8 % des chauffeurs SLC. Une différence se dessine néanmoins entre les travailleurs plus jeunes et plus âgés, en faveur des travailleurs plus âgés:

- 78,7 % des chauffeurs de 50 ans et plus déclarent ne pas avoir eu d'accident au cours de l'année écoulée.
- 63,6 % des chauffeurs de moins de 30 ans ne se rappellent pas avoir eu d'accident.

**Nombreuses infractions au code de la route** — Seule une minorité des 44 chauffeurs (34,4 %) ont terminé l'année sans commettre d'infraction au code de la route. Parmi les 84 autres chauffeurs, 26 (31,0 %) ont été verbalisés au moins 3 fois pendant l'année écoulée. On n'observe à nouveau pratiquement aucune différence entre les chauffeurs de taxi et SLC (respectivement 33,6 % et 38,9 % sans infractions), mais on constate une différence plus marquée entre les travailleurs plus jeunes et plus âgés (27,3 % sans infractions chez les chauffeurs plus jeunes, face à 37,7 % chez les plus âgés).

**Peu de plaintes de la part des clients** — Seuls 7 chauffeurs (5,5 %) disent être informés de plaintes de clients concernant leur travail lors de l'année écoulée.

## 3. Développer les facultés de travail – possibilités d'action

### 3.1. La vision des chauffeurs

**Contribution de l'enquête comme point de départ** — Les chiffres répertoriés dans le chapitre 2. *Développer les facultés de travail ?* démontrent que le secteur a suffisamment de raisons d'investir dans les facultés de travail. Le profil des chauffeurs, combiné aux caractéristiques de l'emploi, rend le secteur vulnérable aux problèmes liés aux facultés de travail. Par le biais d'actions concrètes, le Fonds social Taxi & SLC vise à améliorer la qualité de travail des chauffeurs de taxi et SLC. Les interventions doivent contribuer à la réduction de la rotation de personnel dans les entreprises du secteur grâce à une meilleure ambiance de travail. Dans le cadre du projet relatif aux facultés de travail financé par le FSE Flandre, le Fonds social Taxi & SLC a eu l'opportunité de développer deux actions similaires. En vue d'étayer le choix des actions, les professionnels concernés ont d'abord été consultés. L'enquête, qui a été réalisée auprès de 165 (anciens) travailleurs, contenait un volet sondant leur intérêt à l'égard des actions de stimulation des facultés de travail potentielles. L'enquête a établi une distinction entre:

- *Les actions au niveau sectoriel* — Il s'agit d'actions que le Fonds social Taxi & SLC peut réaliser pour les chauffeurs et qui ne nécessitent qu'une intervention limitée de la part des employeurs. On leur demande uniquement de faire office d'intermédiaire et de créer l'espace nécessaire pour que les chauffeurs puissent participer. Voici un exemple d'action de ce type: le Fonds social Taxi & SLC organise une campagne de sensibilisation à la confraternité entre les chauffeurs à travers les entreprises. Le Fonds conçoit la campagne, crée le matériel de campagne et le distribue dans les entreprises. Celles-ci sont invitées à accrocher les affiches dans l'entreprise, à coller des autocollants dédiés à la campagne sur leurs véhicules...
- *Les actions au niveau de l'entreprise* – Un deuxième groupe concerne les actions pour lesquelles les employeurs doivent prendre eux-mêmes des initiatives et dans le cadre

#### Un niveau d'ambition élevé

L'enquête interrogeait les chauffeurs sur la mesure dans laquelle ils trouvaient différentes pistes en vue d'améliorer les facultés de travail intéressantes. Les répondants pouvaient évaluer chaque proposition sur une échelle de un à cinq:

1. actions sans aucune importance;
2. actions sans importance;
3. actions ni importantes ni sans importance;
4. actions importantes;
5. actions très importantes.

Cette façon de formuler la question permet au répondant de choisir facilement la réponse « important » ou « très important ». La réalisation de l'action ne requiert en effet aucun effort de la part du répondant lui-même. On ne lui propose qu'une offre susceptible de lui procurer des avantages personnels ou qui, tout du moins, ne peut pas lui porter préjudice. L'enquête pose donc des objectifs ambitieux lors de l'analyse des résultats: seules les actions proposées qui sont considérées comme importantes ou très importantes par plus de 90 pour cent des répondants sont retenues.

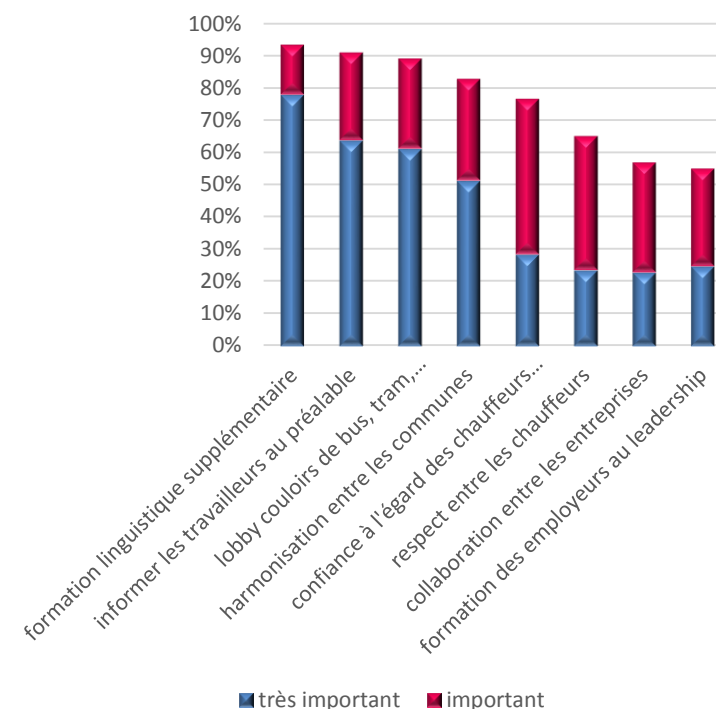
desquelles le Fonds social Taxi & SLC ne peut assumer qu'un rôle d'appui et consultatif. Dans ce contexte, le Fonds social Taxi & SLC aide par exemple les employeurs individuels à développer et organiser une culture du dialogue au sein de l'entreprise.

### 3.1.1. Actions au niveau sectoriel

**Deux possibilités au niveau sectoriel remportent tous les suffrages** — En ce qui concerne les possibilités d'intervention sur le plan des facultés de travail au niveau sectoriel, ce sont les actions orientées vers les chauffeurs allophones et débutants qui reçoivent l'accueil le plus favorable:

- *Formation linguistique pour les chauffeurs allophones* - Les nouveaux arrivants en Flandre trouvent souvent qu'un emploi de chauffeur de taxi est une option attrayante. Les conditions d'admission relativement basses – être âgé de 21 ans, être déclaré médicalement apte et être titulaire d'un permis de conduire – n'y sont pas étrangères. La fonction est en outre associée une image positive et qualitative que n'ont pas d'autres emplois présentant le même seuil d'admission bas. Le secteur offre des opportunités accessibles aux nouveaux arrivants, qui ne sont toutefois pas toujours des candidats forts lors de leur entrée en fonction. Ils présentent des lacunes, surtout sur le plan de la maîtrise de la langue. La valeur de la connaissance linguistique pour la perception personnelle des facultés de travail est sous-estimée par un grand nombre de débutants allophones. Au préalable, ils ne tiennent que peu compte du fait que de très nombreux clients sont mécontents, et qu'ils expriment aussi clairement ce mécontentement quand le chauffeur semble avoir des difficultés à les comprendre. Les chauffeurs allophones ayant une connaissance limitée du néerlandais rencontrent de véritables difficultés quand un client veut engager une discussion avec le chauffeur,

Possibilités de stimuler les facultés de travail – niveau sectoriel



se comporte de manière inappropriée... À ce moment-là, des connaissances de base ne suffisent pas pour garder la situation sous contrôle et pouvoir la gérer avec diplomatie. 93,2 % de tous les répondants estiment que des formations linguistiques supplémentaires pour les chauffeurs non néerlandophones sont importantes (15,4 %) à très importantes (77,8 %) pour améliorer les facultés de travail de ce groupe. 6 des 8 chauffeurs dont la maîtrise linguistique a été considérée comme très mauvaise, mauvaise ou moyenne par les enquêteurs indiquent eux-mêmes qu'une formation linguistique supplémentaire serait précieuse dans le cadre de leurs propres facultés de travail. Les chauffeurs qui ne rencontrent aucun problème linguistique ajoutent qu'il est aussi bénéfique pour eux que leurs collègues puissent communiquer aisément avec leurs clients. Une bonne connaissance linguistique et des problèmes qui peuvent ainsi être évités influencent en effet l'image positive des services offerts par le secteur.

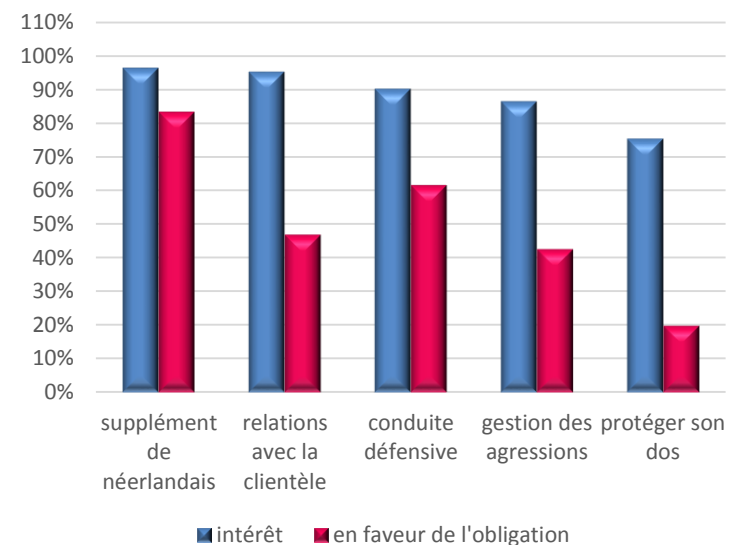
- *Informar au préalable les travailleurs débutants* — Sous le point 2.4. *La perception de l'emploi et la motivation professionnelle*, ce rapport indiquait déjà que le travail se passait moins bien que prévu pour un tiers des chauffeurs. En fonction de la perception des facultés de travail, 90,7 % de tous les chauffeurs interrogés défendent une approche consistant à donner aux chauffeurs potentiels une image précise et réaliste de la fonction. Cette démarche permettrait aux débutants d'aller au-delà des pôles d'attraction de l'emploi et de mieux savoir à quoi ils doivent s'attendre. 63,6 % de tous les répondants trouvent qu'il s'agit d'une initiative très importante et 27,1 % l'estiment importante. Les débutants potentiels doivent obtenir ces informations avant même de postuler. Ils peuvent ainsi avoir des attentes réalistes, ce qui permet de prévenir les déceptions inutiles ainsi que la démotivation y afférente quand ils prennent finalement leurs fonctions. Une action de ce type, qui réduit la rotation élevée, génère des avantages pour tous les chauffeurs (et pas uniquement les débutants). Une diminution de la rotation du personnel bénéficie à l'esprit d'équipe. Cela permet aussi d'éviter les pics dans la charge de travail quand un des collègues quitte ses fonctions et qu'il n'est pas immédiatement possible de le remplacer par un nouveau chauffeur.

**Autres initiatives sectorielles importantes** — D'autres initiatives clairement plébiscitées par les chauffeurs interrogés portent sur le *travail de lobbying sectoriel en vue de rendre les bandes spéciales pour les bus, les sites propres des trams et les couloirs d'encombrement accessibles partout* pour les chauffeurs de taxi et SLC (88,9 % trouvent cette initiative importante à très importante) et *la mise en œuvre d'une réglementation communale uniforme* pour les chauffeurs de taxi et SLC (82,7 % trouvent cette initiative importante à très importante). Les initiatives visant à favoriser la confiance des clients à l'égard des chauffeurs d'origine allochtone, qui stimulent le respect mutuel entre les chauffeurs, qui encouragent la collaboration entre les différentes entreprises de taxi et de services SLC, ainsi qu'une formation au leadership pour leurs employeurs intéressent moins les chauffeurs interrogés.

**Enthousiasme pour les initiatives de formation sectorielles** — En ce qui concerne les possibilités d'action sectorielles susceptibles de stimuler les facultés de travail, l'enquête a encore mis en avant cinq possibilités dans le domaine de la formation et de la formation continue. Trois de ces titres de formation potentiels ont suscité l'intérêt de plus de neuf répondants sur dix : *supplément de néerlandais pour les chauffeurs allochtones* (96,3 %), *relations avec la clientèle* (95,1 %) et *conduite défensive* (90,1 %). Une fois de plus, le plaidoyer en faveur d'une formation linguistique supplémentaire sort clairement du lot, mais les possibilités de formation qui peuvent s'avérer intéressantes pour tous les chauffeurs sont également privilégiées. 61,6 % de tous les répondants estiment même qu'une formation sur la conduite défensive devrait être obligatoire.

**Peu de différence entre les sous-groupes de chauffeurs** — Une analyse plus approfondie des modèles de réponse nous apprend qu'il y a peu de différences d'appréciation entre les diverses sous-catégories de chauffeurs. Les anciens chauffeurs de taxi et SLC interrogés n'indiquent par exemple aucune autre préférence concernant les actions sectorielles en matière de facultés de travail et les possibilités de formation continue que les travailleurs en fonction. Les chauffeurs qui ont moins de trois ans d'expérience professionnelle suivent également un modèle préférentiel comparable, même s'ils qualifient plus souvent que leurs collègues plus expérimentés les initiatives sectorielles proposées de « plutôt importantes » au lieu de « très importantes ».

Intérêt pour les initiatives de formation sectorielles



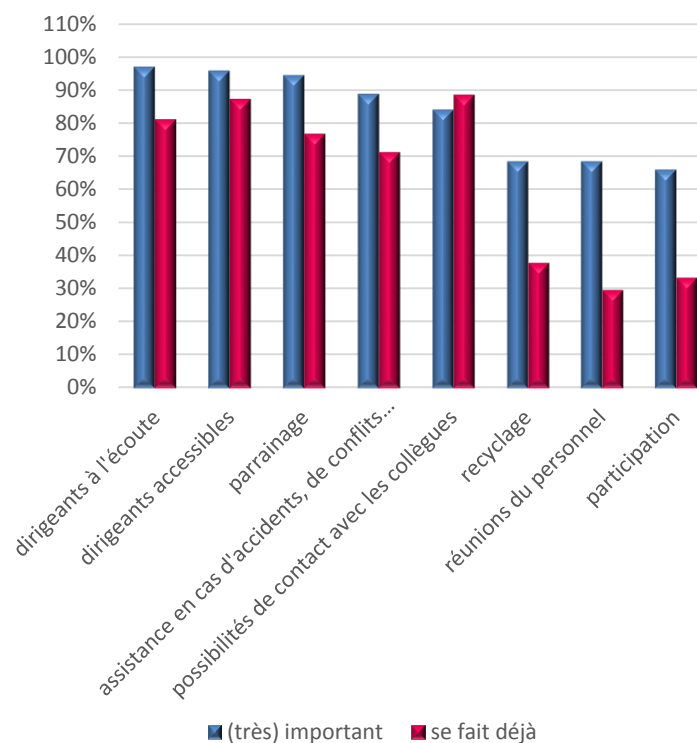
### 3.1.2. Actions au niveau de l'entreprise

**Plaidoyer en faveur d'un accompagnement fort** — Quand des actions visant à stimuler les facultés de travail sont entreprises au niveau de l'entreprise, les chauffeurs de taxi et SLC privilégient les initiatives garantissant un bon accompagnement ou un leadership de qualité:

- *Faculté d'écoute des dirigeants* — 96,9 % des chauffeurs trouvent qu'il est important à très important que les dirigeants soient attentifs aux réflexions et aux remarques de leurs travailleurs. 80,9 % des répondants déclarent travailler ou avoir travaillé dans une entreprise où l'employeur écoute les chauffeurs de manière effective.
- *Accessibilité des dirigeants* – La faculté d'écoute des dirigeants est étroitement liée à leur accessibilité. Les remarques et les problèmes ne peuvent être entendus que lorsque l'employeur – parfois au sens propre, parfois au sens figuré – ouvre sa porte aux travailleurs, afin qu'ils puissent facilement se tourner vers lui pour une discussion. 95,7 % des répondants accordent énormément d'importance à l'accessibilité des dirigeants. 87 % des chauffeurs interrogés disent travailler ou avoir travaillé pour un employeur réellement accessible.
- *Parrainage* — 94,4 % de tous les chauffeurs sondés se déclarent en faveur d'un parrainage (ou d'une forme de parrainage), où des chauffeurs expérimentés accompagnent les nouveaux collègues lors de leur première période de travail. 76,5 % des répondants travaillent ou ont travaillé dans une entreprise de taxi ou de services SLC qui applique déjà une forme ou l'autre de parrainage.

**On aime que ce qu'on connaît** — les modèles de réponse révèlent que les chauffeurs sont surtout attirés par ce qu'ils connaissent. Ils trouvent généralement que les initiatives importantes sont celles qui sont déjà intégrées dans de nombreuses entreprises du secteur (par ex. l'accessibilité et la faculté d'écoute de l'employeur, les formes de parrainage...). Les initiatives qu'ils connaissent moins bien de manière expérimentale (par ex. les possibilités de formation continue, les réunions du personnel ou la possibilité de participer aux décisions de la direction qui les concernent) sont considérées comme moins importantes.

Possibilités de stimuler les facultés de travail – niveau sectoriel





**Signaux contradictoires concernant les possibilités de formation continue** — L'examen des réponses des chauffeurs aux différentes questions révèle un signal contradictoire. D'une part, les réponses aux questions liées aux initiatives de formation sectorielles indiquent que les travailleurs du secteur trouvent ces possibilités de formation importantes. D'autre part, les répondants déclarent qu'ils accordent moins d'importance aux possibilités de formation continue que leur propose leur employeur. Moins de sept répondants sur dix (68,5 %) estiment qu'il est important que l'entreprise de taxi ou de services SLC où ils travaillent offre un espace de formation et de formation continue. Il semblerait donc qu'ils trouvent la formation importante, mais qu'ils ne l'estiment pas tellement nécessaire quand il s'agit de suivre eux-mêmes une formation.

## 3.2. Évaluation auprès des employeurs et des organisations sectorielles liées

**Consolider les lignes directrices** — Avant de concrétiser la vision des chauffeurs dans un plan d'action sectoriel visant à favoriser les facultés de travail, cette vision a été évaluée par:

- les représentants au sein du Conseil d'administration du Fonds social Taxi & SLC;
- les participants à la concertation Taxi de la ville de Gand;
- les membres de l'Antwerpse Provinciale Taxi-Unie (APTU);
- les fonds de formation sectoriels de trois organisations sectorielles liées, à savoir:
  - le Fonds social Taxi aux Pays-Bas;
  - le Fonds social pour les ouvriers des entreprises des services publics et spéciaux d'autobus et des services d'autocars;
  - le Fonds social Transport et Logistique.

Cette phase d'évaluation a permis de renforcer les lignes directrices du plan d'action.

**Les actions au niveau sectoriel sont privilégiées** — Bien que l'enquête auprès des employeurs (via le Conseil d'administration, la concertation Taxi de la ville de Gand et l'APTU) se soit intéressée aux actions de promotion des facultés de travail potentielles tant au niveau sectoriel qu'au niveau de l'entreprise, les actions permettant de mettre en œuvre ce projet lié aux facultés de travail avec le soutien du FSE Flandre mettent l'accent sur les initiatives sectorielles. De plus, le secteur perçoit les actions au niveau sectoriel comme une source d'inspiration, qui défie les entreprises de taxis et de services SLC à développer ces actions en interne dans une phase ultérieure.

**Des actions qui concernent tous les chauffeurs** — Lors de la rédaction du dossier relatif aux facultés de travail, qui précédait l'enquête auprès des travailleurs et l'élaboration d'actions, une distinction a été faite entre les chauffeurs débutants qui quittent rapidement le secteur

et les chauffeurs plus âgés qui exercent cette fonction depuis plusieurs années et ne semblent pas avoir l'intention d'arrêter. La collecte des données et l'analyse des résultats de l'enquête nous apprend toutefois que, sur le plan des facultés de travail, la division entre les jeunes chauffeurs débutants, d'une part, et les chauffeurs expérimentés plus âgés, d'autre part, ne présente que peu d'importance. Les travailleurs débutants et plus jeunes n'expriment pas un avis très différent de celui de leurs collègues plus âgés en ce qui concerne les facultés de travail dans le secteur et les initiatives susceptibles de les améliorer. Les initiatives qui concernent l'ensemble des chauffeurs sont par conséquent privilégiées.

**Alimenter progressivement une nouvelle culture** — Le secteur des entreprises de taxis et de services SLC n'est pas caractérisé par une tradition forte d'attention commune aux thèmes liés aux RH: il n'existe qu'une offre de formations sectorielle limitée; le thème des facultés de travail n'était pas explicitement abordé au niveau sectoriel; si des initiatives en rapport avec le thème des facultés de travail sont prises au niveau de l'entreprise, elles se limitent généralement au domaine de l'ergonomie. Avec le projet consacré aux facultés de travail, le secteur instaure un changement de culture. Mais comme Rome ne s'est pas faite en un jour, deux actions liées aux facultés de travail ne suffisent pas pour redéfinir en profondeur le secteur comme par magie. C'est la raison pour laquelle le choix d'actions possibles en matière de facultés de travail met l'accent sur des actions qui contribuent progressivement à un changement de climat et posent ainsi les premières bases de ce changement.

### 3.3. Dix fiches d'action

**Dix pistes possibles** — Sur la base de l'analyse des résultats de l'enquête, le secteur des entreprises de taxis et de services SLC a élaboré dix fiches d'action. Chaque fiche décrit une piste sur laquelle le secteur peut se concentrer en vue d'optimiser les facultés de travail des chauffeurs:

1. mieux informer les candidats-chauffeurs;
2. formation linguistique pour les chauffeurs allophones;
3. formation sur les relations avec la clientèle;
4. formation de conduite;
5. autotests;
6. élargissement du droit d'usage des sites propres des trams, des bandes spéciales pour les bus et des couloirs d'encombrement;
7. label de qualité pour les entreprises de taxis et de location avec chauffeur;
8. projet « vitalité »;
9. intégration d'un module « chauffeur de taxi et SLC » dans la formation professionnelle des chauffeurs de camions;
10. conseils sur la « qualité de vie ».

### 3.3.1. Fiche d'action 1 — Mieux informer les candidats-chauffeurs

**Quoi ?** — Avant de postuler, les candidats potentiels à la fonction de chauffeur de taxi ou SLC reçoivent des informations complètes sur le contenu de la fonction, les conditions de travail et d'emploi, les avantages et les inconvénients de la fonction par le biais de stages d'accompagnement.

**Pourquoi ?** — Le secteur se caractérise par une rotation du personnel de 26,5 %. Autrement dit : chaque année, les entreprises assistent au départ de plus d'un quart de leurs travailleurs. 64,1 % de ces travailleurs quittent l'entreprise dans la première année de leur emploi.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Des informations complètes aident les chauffeurs débutants à procéder à un choix professionnel reposant sur une motivation plus solide. Leurs chances de satisfaction concernant leur travail s'en voient ainsi accrues, avec pour résultat un emploi plus durable.

La rotation de nouveaux travailleurs influe également sur la perception de l'emploi des chauffeurs présents dans le secteur depuis une période plus longue:

- En raison de la rotation élevée, l'investissement dans la confraternité ne suscite pas un grand enthousiasme.
- Les travailleurs qui quittent brusquement leurs fonctions compliquent la planification du travail, de sorte que les collègues doivent venir compenser les manques. La fonction, qui requiert déjà de la flexibilité de la part des travailleurs, subit de ce fait une pression encore plus importante. C'est la raison pour laquelle une action visant à réduire la rotation chez les chauffeurs débutants aurait également un impact positif sur les facultés de travail des collègues expérimentés.

**Comment ?** — Une initiative du Forem dans le secteur des chauffeurs d'autobus et d'autocars peut servir de modèle. Avant même le début de la formation, les candidats accompagnent pendant quelques jours un chauffeur expérimenté. Ils suivent le chauffeur, ce qui leur permet

d'observer de près le contenu de l'emploi et ses avantages, mais aussi de percevoir les inconvénients du travail. Comme ils passent plusieurs heures avec un chauffeur expérimenté, ils ont l'occasion d'obtenir des informations supplémentaires de première main.

### **Conditions préalables**

- Les entreprises du secteur doivent rendre possibles les stages d'immersion.
- Un partenariat avec VDAB est indispensable pour l'orientation des candidats-chauffeurs.
- Les stages d'immersion doivent cadrer dans un trajet d'insertion plus large, auquel une formation est également associée (cours de conduite, formation linguistique, formation consacrée aux relations avec la clientèle...).

**Pour** — Les candidats se font une image correcte de l'emploi au préalable. Cela réduit le risque qu'ils quittent le secteur rapidement et désabusés.

**Contre** — On peut imaginer que le statut problématique de la profession de chauffeur de taxi et SLC change de caractère : le déficit qualitatif devient quantitatif car il y aura moins de candidats qui voudront se lancer dans ce travail. De plus, cette action ne tient pas compte des différences existantes concernant l'intention de rester des chauffeurs. La rotation sectorielle élevée s'explique en grande partie par le fait qu'un très grand nombre de chauffeurs décident au préalable de n'exercer cette fonction que de manière provisoire, parce qu'ils recherchent par exemple un revenu supplémentaire pour financer un achat onéreux, pour rembourser des dettes... Ils restent en service jusqu'à ce que ce revenu complémentaire ne soit plus nécessaire. Les initiatives en vue de favoriser les facultés de travail ne convaincront probablement pas ces travailleurs d'opter pour une carrière plus longue en tant que chauffeur.

### 3.3.2. Fiche d'action 2 - Formation linguistique pour les chauffeurs allophones

**Quoi ?** — Les chauffeurs qui ne maîtrisent pas encore correctement le néerlandais ont l'opportunité de suivre une formation linguistique supplémentaire.

**Pourquoi ?** — Les chauffeurs de taxi et SLC ne doivent pas sous-estimer l'importance d'une bonne maîtrise de la langue. Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, échanger des phrases de politesse avec les clients ne suffit pas. Le chauffeur a besoin de connaître la langue pour mener une discussion agréable, mais aussi pour désamorcer et maîtriser les conflits éventuels avec les clients ou d'autres usagers de la route.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — L'amélioration de la maîtrise linguistique est importante pour l'amélioration des facultés de travail des chauffeurs allochtones (de plus en plus nombreux) mais aussi des chauffeurs dont la langue maternelle est le néerlandais. Ils constatent qu'une mauvaise maîtrise de la langue porte préjudice à l'image de leur secteur. Une réputation négative et des préjugés vis-à-vis des chauffeurs compromettent la perception de l'emploi : les chauffeurs sentent qu'ils sont contraints de justifier leurs compétences, ce qui augmente la charge psychologique.

**Comment ?** — Les chauffeurs allophones suivent une formation linguistique professionnelle, que le secteur propose en collaboration avec les Maisons du néerlandais ou d'autres formateurs linguistiques spécialisés. Le concept fonctionne par analogie avec la formation linguistique dans le secteur des autobus et des autocars:

- Un chauffeur doit avoir un niveau linguistique spécifique avant de pouvoir finaliser le trajet de formation.
- La durée du trajet de formation est variable et dépend du niveau initial et du rythme d'apprentissage du chauffeur.

- (Les employeurs des) travailleurs qui suivent le trajet de formation complet et atteignent le niveau final présumé ont droit à une intervention financière (sur la base de la présence aux cours).

### **Conditions préalables**

- Une collaboration avec des partenaires spécialisés dans le domaine de la formation est nécessaire.
- Les employeurs doivent adapter les horaires de leurs travailleurs avec les horaires du trajet de formation.
- Les employeurs et les travailleurs doivent être convaincus de la valeur ajoutée et de la faisabilité de la formation linguistique.

**Pour** — La formation linguistique supplémentaire augmente la qualité des chauffeurs du secteur, qui se sentent plus sûrs d'eux dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.

### **Contre**

- Pour l'instant, la problématique linguistique reste limitée sur le plan régional aux plus grandes villes (Anvers, Bruxelles et Gand). Les entreprises de taxis établies en dehors de ce périmètre sont moins confrontées à cette problématique.
- En ce moment, on ne sait pas avec certitude si les chauffeurs et leurs employeurs sont suffisamment motivés pour les formations continues en langue.
- Il n'est pas évident d'organiser une formation externe dans le secteur. Le secteur se compose d'une diversité de petites entreprises. Les participants qui s'inscrivent à cette formation ne travaillent pas tous pour le même employeur. La question est de savoir comment faire coïncider l'organisation pratique de la formation avec les horaires flexibles des chauffeurs participants.



- Est-il judicieux d'investir dans la formation linguistique alors que les chauffeurs ont déjà pris leurs fonctions ? Le niveau linguistique doit en effet être suffisant dès le début de l'emploi, car un chauffeur peut là aussi se trouver dans une situation qu'il ne peut maîtriser qu'en possédant une connaissance suffisante de la langue.

### 3.3.3. Fiche d'action 3 – Formation « relations avec la clientèle »

**Quoi ?** — Une formation consacrée à tous les aspects de la communication et des relations avec la clientèle (accueil, contacts agréables, gestion des conflits...) renforce tant les chauffeurs débutants que les chauffeurs plus expérimentés.

**Pourquoi ?** — Les contacts avec les clients ne se passent pas toujours de manière aussi évidente et aisée que prévu. Le défi consiste à offrir un service professionnel à différents types de clients.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Quand les chauffeurs sont suffisamment sûrs d'eux dans le cadre des contacts avec les clients, une partie du stress lié au travail disparaît.

**Comment ?** — Pour s'approcher autant que possible de la réalité concrète, une formation par jeu de rôle est privilégiée. Les employeurs et les parties prenantes d'autres organisations sectorielles pointent l'importance de l'aspect pratique du processus d'apprentissage. Les diapositives et les vidéos ne sont pas suffisamment éloquentes.

#### Conditions préalables

- Les employeurs demandent une intervention au niveau des coûts de personnel (plus élevés que les coûts de formation).
- La formation doit pouvoir être organisée sur le lieu de travail ou à proximité, afin d'exclure autant que possible les pertes supplémentaires à cause des coûts et des temps de déplacement.
- Pour que les travailleurs et leurs employeurs restent suffisamment motivés, une formation de ce type ne doit pas excéder 1/2 journée.

- Les grandes entreprises peuvent organiser une formation interne et faire appel à un travailleur expérimenté comme formateur. Les petites entreprises n'ont pas cette capacité et ont besoin de recourir à un partenaire de formation externe.
- Une formation donnée par un travailleur expérimenté plaît davantage aux chauffeurs.

### **Pour**

- Une formation ciblée augmente la qualité des chauffeurs du secteur, qui se sentent plus sûrs d'eux dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.
- Une formation de ce type a une large portée potentielle et stimule directement les facultés de travail de tous les chauffeurs qui suivent la formation.

### **Contre**

- En ce moment, on ne sait pas avec certitude si les chauffeurs et leurs employeurs sont suffisamment motivés pour une formation consacrée aux relations avec la clientèle.
- Il n'est pas évident d'organiser une formation externe dans le secteur. Le secteur se compose d'une diversité de petites entreprises. Les participants qui s'inscrivent à cette formation ne travaillent pas tous pour le même employeur. La question est de savoir comment faire coïncider l'organisation pratique de la formation avec les horaires flexibles des chauffeurs participants.

### 3.3.4. Fiche d'action 4 – Formation de conduite

**Quoi ?** — Une formation complète de conduite, qui s'articule ou non autour de différents modules (conduite défensive, éco-conduite, position de conduite ergonomique, actualisation et rappel du code de la route, conduite dans diverses conditions météorologiques...), améliore le comportement au volant des chauffeurs débutants et plus expérimentés.

**Pourquoi ?** — Les chauffeurs n'ont souvent qu'une conscience limitée de leurs propres aptitudes de conduite ainsi que des risques liés à leurs faiblesses en tant que chauffeur.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Les chauffeurs exercent leurs fonctions dans des conditions de circulation de plus en plus exigeantes et imprévisibles. L'optimisation des aptitudes de conduite signifie qu'ils peuvent se consacrer à leur travail avec plus d'assurance, et donc avec moins de stress et moins de risques d'accidents.

**Comment ?** — La formation est conçue comme une formation pratique. Le chauffeur suit (la majeure partie de) la formation continue dans une relation individuelle avec son formateur. Les éléments plus théoriques peuvent être proposés en séances de groupe ou via un e-learning. Tous les nouveaux travailleurs suivent la formation et les travailleurs en exercice suivent une formation de rappel tous les trois à cinq ans.

#### Conditions préalables

- Les employeurs demandent une intervention au niveau des coûts de personnel (plus élevés que les coûts de formation).
- La formation doit pouvoir être organisée sur le lieu de travail ou à proximité, afin d'exclure autant que possible les pertes supplémentaires à cause des coûts et des temps de déplacement.

- Pour que les travailleurs et leurs employeurs restent suffisamment motivés, une formation de ce type ne doit pas excéder 1/2 journée.
- Les grandes entreprises peuvent organiser une formation interne et faire appel à un travailleur expérimenté comme formateur. Les petites entreprises n'ont pas cette capacité et ont besoin de recourir à un partenaire de formation externe.
- Une formation donnée par un travailleur expérimenté plaît davantage aux chauffeurs.

### **Pour**

- Une formation ciblée augmente la qualité des chauffeurs du secteur, qui se sentent plus sûrs d'eux dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions.
- Une formation de ce type a une large portée potentielle et stimule directement les facultés de travail de tous les chauffeurs qui suivent la formation.

### **Contre**

- En raison de l'aspect répétitif, on ne sait pas avec certitude si les chauffeurs et leurs employeurs seront suffisamment motivés pour suivre régulièrement une formation consacrée aux aptitudes de conduite.
- Le coût d'une approche de formation en face à face est élevé.

### 3.3.5. Fiche d'action 5 - Autotests

**Quoi ?** — De courts autotests (en ligne et/ou disponibles via des applications mobiles) offrent aux chauffeurs la possibilité d'améliorer leurs compétences professionnelles. Les autotests évaluent par exemple les compétences linguistiques, les aptitudes en matière de relations avec la clientèle, la connaissance du code de la route...

**Pourquoi ?** — Les chauffeurs (et leurs employeurs) ont souvent peu conscience du fossé entre les compétences nécessaires et les compétences maîtrisées. C'est une des raisons pour lesquelles ils sont peu intéressés par les formations et les formations continues. Les tests servent d'instrument de prise de conscience et orientent, si nécessaire, les travailleurs vers la formation continue. Mais les autotests ne révèlent pas uniquement les problèmes. Ils permettent aussi de mettre en lumière la qualité d'un chauffeur. Les tests accordent une reconnaissance individuelle aux compétences des chauffeurs, ce qui renforce l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Les autotests sont bénéfiques pour les facultés de travail de trois manières différentes. Les résultats:

- renforcent la connaissance de soi;
- offrent un point de départ pour un développement personnel ultérieur;
- enrichissent la fierté professionnelle des chauffeurs.

**Comment ?** — Les autotests sont conçus comme des courts tests en ligne, que les chauffeurs peuvent exécuter de manière autonome, au moment de leur choix, dans un laps de temps de dix à quinze minutes. Les résultats des tests sont individuels. Le chauffeur décide lui-même s'il souhaite communiquer le résultat et à qui. Sur la base du résultat, le chauffeur reçoit des conseils sur les possibilités de formations continues au niveau sectoriel.

**Conditions préalables** — L'approche requiert que les chauffeurs aient accès à Internet.

**Pour**

- Les tests sont simples et accessibles.
- Un autotest ne demande qu'un investissement de temps limité.
- Un autotest s'intègre de manière flexible dans tous les horaires.
- Dans un secteur peu familiarisé avec la formation continue et le développement personnel, cela constitue une étape intermédiaire vers la formation et la formation continue.
- Les autotests ont potentiellement une approche directe étendue, ce qui permet de donner un nouvel élan aux facultés de travail de tous les chauffeurs.

**Contre** — Les tests ne sont pas contraignants.

### 3.3.6. Fiche d'action 6 - Élargir le droit d'usage des sites propres des trams, des bandes spéciales pour les bus et des couloirs d'encombrement

**Quoi ?** — La possibilité qui existe déjà pour les chauffeurs de taxi dans certaines villes et communes d'utiliser les couloirs de bus, les sites propres des trams et les couloirs d'encombrement est élargie:

- aux chauffeurs SLC;
- à l'ensemble du territoire de la région flamande.

**Pourquoi ?** — La densité de trafic croissante prolonge de plus en plus la durée des trajets, ce qui intensifie le stress professionnel des chauffeurs de taxi et SLC.

#### **Justification dans le cadre des facultés de travail**

- La densité de trafic (croissante) constitue un facteur de stress important pour les chauffeurs. L'utilisation des couloirs de bus, des sites propres des trams et des couloirs d'encombrement permet de relâcher quelque peu la pression.
- Pour les chauffeurs, la différence de réglementation (compétences des communes et de la Région) prête à confusion.

**Comment ?** — L'adaptation de la réglementation requiert un travail de lobbying sectoriel (auprès des ministres de la mobilité et de l'Union des Villes et Communes).

**Conditions préalables** — Pour atteindre des résultats, les organes de gestion compétents doivent faire preuve d'ouverture et être disposés à débattre.



**Pour** — Quand le lobbying mène à une amélioration de l'accessibilité des couloirs de bus, des sites propres des trams et des couloirs d'encombrement, cela s'avère bénéfique pour les facultés de travail des chauffeurs.

**Contre** — Vu le morcellement de la répartition des compétences, il s'agit d'une matière complexe. Le thème est en outre sensible, en particulier dans les villes qui tentent de limiter la circulation des voitures sur leur territoire.

### 3.3.7. Fiche d'action 7 - Label de qualité pour les entreprises de taxis et de location avec chauffeur

**Quoi ?** — Une certification pour les entreprises de taxis et de services SLC qui répondent à certaines normes de qualité. Les indicateurs choisis pour déterminer si une entreprise de taxis obtient le label de qualité sont en grande partie liés aux chauffeurs et portent sur les conditions de travail, la rémunération, les possibilités de formation continue... Il s'agit, en d'autres termes, d'indicateurs des facultés de travail, complétés ou non par d'autres facteurs davantage orientés vers le client.

**Pourquoi ?** — Un label de qualité témoignant de la qualité offerte par le secteur constitue un contrepoids à l'image négative à laquelle sont souvent confrontées les entreprises de taxis et de services SLC.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Les indicateurs choisis pour déterminer si une entreprise de taxis obtient le label de qualité sont en grande partie liés aux facultés de travail des chauffeurs.

**Comment ?** — Une audit d'entreprise, consistant en des contrôles externes stricts, précède l'obtention d'un label de qualité. On peut également opter pour une procédure qui fait davantage appel à la responsabilité de l'employeur, et où il peut vérifier via un test en ligne s'il satisfait aux conditions d'obtention d'un label de qualité.

**Conditions préalables** — Les employeurs doivent être convaincus de la valeur ajoutée d'un label de qualité.

**Pour** — L'obtention d'un label de qualité crée une situation win-win pour l'employeur et le travailleur:

- Vu que les critères d'évaluation du label de qualité (ou du moins une partie) sont liés aux indicateurs de facultés de travail, le chauffeur sait que son employeur se préoccupe des facultés de travail de ses travailleurs.
- L'employeur peut utiliser le label de qualité dans le cadre de son marketing vis-à-vis des clients.

**Contre** — Un label n'apportera de valeur ajoutée aux employeurs que dans la mesure où il offre un avantage concurrentiel. Un certificat basé principalement sur des indicateurs orientés vers le travailleur peut-il offrir un tel avantage?

### 3.3.8. Fiche d'action 8 – Projet « Vitalité »

**Quoi ?** — Une initiative en cours en ce moment sensibilise les travailleurs et leurs employeurs à la problématique de la santé des chauffeurs. Un concours les encourage – avec les collègues et les dirigeants – à adopter un mode de vie plus sain.

**Pourquoi ?** — La santé physique des chauffeurs est vulnérable:

- Les shifts variables perturbent le rythme du sommeil.
- Les chauffeurs exercent leur métier essentiellement en position « assise », ce qui laisse peu de place à l'activité physique.
- Les conditions de travail et le rythme de travail incitent rapidement les chauffeurs à opter pour un snack rapide et des en-cas (peu équilibrés) au lieu d'un repas équilibré nécessitant plus de temps.

Le métier de chauffeur est une profession dans laquelle les travailleurs n'entretiennent pas de liens étroits avec leurs collègues et leur employeur. Un concours auquel les chauffeurs participent avec leurs collègues et leurs dirigeants favorise la confraternité et contribue ainsi à l'amélioration du bien-être psychologique.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Un projet « vitalité » influe tant sur le composant physique que sur le composant mental des facultés de travail.

**Comment ?** — L'action s'inspire d'un projet « vitalité » organisé dans le secteur des taxis néerlandais. Il présente les lignes directrices suivantes:

- L'âge métabolique de l'ensemble du personnel de toutes les entreprises participantes est mesuré au début du processus.

- Après la première mesure suit une période durant laquelle les collaborateurs s'efforcent de « rajeunir » de la façon la plus indiquée. Le secteur/l'entreprise apporte son soutien, avec par exemple:
  - des tables de ping-pong sur le lieu de travail;
  - la livraison de fruits;
  - des podomètres;
  - un conseil santé hebdomadaire.
  - ...
- Le projet s'achève sur un moment final, avec une deuxième mesure de la santé métabolique de l'ensemble du personnel des entreprises participantes. Le secteur décerne un prix:
  - à l'entreprise qui a le mieux réussi à réduire l'âge métabolique moyen.
  - au travailleur dont l'âge métabolique a le plus diminué durant la période.

Le projet se clôture éventuellement par un événement sectoriel (sportif).

**Conditions préalables** — Le projet requiert l'implication des travailleurs et des employeurs.

#### **Pour**

- Une action de ce type a une large portée potentielle et stimule les facultés de travail de tous les chauffeurs.
- L'action porte tant sur la santé physique que sur la santé mentale.
- Le concept est accessible: la participation qui est demandée aux employeurs et aux travailleurs est ludique, exige peu d'efforts et n'implique pas de coûts ou peu de coûts pour les employeurs.

**Contre** — Les employeurs sont le premier filtre. S'ils ne soutiennent pas cette action, les chauffeurs n'auront pas accès au projet.

### 3.3.9. Fiche d'action 9 – Intégration du module « chauffeur de taxi et SLC » dans la formation professionnelle des chauffeurs de camions

**Quoi ?** — Un module de formation portant spécifiquement sur la profession de chauffeur de taxi et SLC est intégré dans la formation professionnelle pour les chauffeurs de camions (dans l'enseignement obligatoire et l'enseignement pour adultes).

**Pourquoi ?** — La profession de chauffeur de taxi et SLC est une profession confrontée à une pénurie qualitative. Les employeurs du secteur parviennent à trouver suffisamment de candidats qui souhaitent exercer la profession de chauffeur mais – sauf s'ils travaillaient précédemment chez un concurrent – ils n'ont pas bénéficié de la formation préalable adéquate. Ils ne connaissent et ne maîtrisent pas suffisamment les particularités du métier de chauffeur de taxi ou SLC.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Pour les chauffeurs débutants:

- Une bonne connaissance de la profession et du secteur élargit les perspectives d'emploi des participants à la formation professionnelle. Outre le secteur du transport logistique, ils peuvent également s'orienter vers le transport de personnes.
- Une formation préalable de ce type permet aux débutants d'avoir de l'assurance et donc de se consacrer à leur travail avec un stress réduit.
- Avant de postuler, les chauffeurs débutants connaissent le contenu de la fonction, les conditions de l'emploi, les conditions de travail, ainsi que ses avantages et ses inconvénients. Ils sont correctement informés, ils choisiront donc moins vite ce métier pour de mauvaises raisons.

Une bonne formation préalable stimule les chances d'emploi durable, ce qui est également bénéfique pour les chauffeurs plus expérimentés:

- Ils peuvent investir dans des relations plus durables avec les collègues.

- Les collègues qui ne sont pas suffisamment compétents nuisent à l'image du secteur, ce qui pèse sur la charge de travail des collègues expérimentés et motivés. Le secteur croule sous les préjugés et les images négatives : les chauffeurs motivés et plus expérimentés sentent qu'ils sont contraints de justifier leurs compétences, ce qui augmente la charge psychologique.
- Une rotation moins élevée parmi les nouveaux arrivants signifie que les chauffeurs restants ne sont pas contraints de remplacer (au pied levé) les départs des collègues.

**Conditions préalables** — Une révision du programme éducatif nécessite un partenariat avec:

- le département Enseignement du gouvernement flamand;
- les organes coordinateurs de l'enseignement;
- le secteur des transports.

**Pour** — Les candidats reçoivent une formation préalable de qualité. Ils disposent ainsi des compétences nécessaires quand ils prennent leurs fonctions de chauffeur de taxi et SLC, et cela réduit le risque qu'ils quittent le secteur rapidement et désabusés, à cause de l'image erronée qu'ils se faisaient du métier.

### **Contre**

- Le climat actuel dans le secteur de l'enseignement ne donne pas l'impression qu'il sera possible, à court terme, d'adapter les programmes éducatifs.
- En cas d'intégration d'un module taxi et SLC au niveau de l'enseignement obligatoire, un écart se créera entre l'âge de sortie de l'enseignement obligatoire (18 ans) et l'âge d'entrée sur le marché du travail des chauffeurs de taxi (21 ans). Un nombre élevé d'élèves dans l'enseignement secondaire professionnel ont toutefois une ou plusieurs années de retard, ce qui réduit l'écart – voire même le fait disparaître. Cet écart au niveau de l'âge n'entre pas non plus en ligne de compte dans l'enseignement pour adultes.

### 3.3.10. Fiche d'action 10 – Conseils « qualité de vie »

**Quoi ?** — Une initiative provisoire qui sensibilise les travailleurs à la problématique de la qualité de vie par le biais d'une campagne itinérante.

**Pourquoi ?** — La santé physique des chauffeurs est vulnérable:

- Les shifts variables perturbent le rythme du sommeil.
- Les chauffeurs exercent leur métier essentiellement en position « assise », ce qui laisse peu de place à l'activité physique.
- Les conditions de travail et le rythme de travail incitent rapidement les chauffeurs à opter pour un snack rapide et des en-cas (peu équilibrés) au lieu d'un repas équilibré nécessitant plus de temps.

**Justification dans le cadre des facultés de travail** — Un projet consacré à la qualité de vie favorise tant la santé physique que la santé mentale des chauffeurs.

**Comment ?** — Un « road show » - c.-à-d. une campagne itinérante - avec un conseiller en qualité de vie qui prodigue des conseils concernant différents thèmes liés à la qualité de vie:

- alimentation;
- exercice;
- sommeil;
- ergonomie;
- sujets médicaux;
- ...



Le road show est conçu comme une session interactive, durant laquelle un coach réfléchit avec les chauffeurs au thème de la qualité de vie et leur prodigue des conseils pour l'améliorer. Du matériel d'appui (campagne de mailing, imprimés...) distribué via l'entreprise et/ou directement parmi les chauffeurs synthétise les conseils en matière de qualité de vie et les porte ainsi à l'attention des chauffeurs.

### **Conditions préalables**

- Le road show doit pouvoir être organisé sur le lieu de travail ou à proximité, afin d'exclure autant que possible les pertes supplémentaires à cause des coûts et des temps de déplacement.
- Pour que les travailleurs et leurs employeurs restent suffisamment motivés, une session de ce type ne doit pas excéder 1/2 journée.
- Sur le plan du contenu et de l'approche, la session doit être suffisamment adaptée aux besoins des chauffeurs, afin qu'ils se sentent concernés et soient ouverts aux conseils.

### **Pour**

- Une action de ce type a une large portée potentielle et stimule les facultés de travail de tous les chauffeurs.
- L'action porte tant sur la santé physique que sur la santé mentale.
- L'approche est accessible : la participation qui est demandée aux employeurs et aux travailleurs exige peu d'efforts et n'implique pas de coûts directs pour les employeurs.
- Si le budget le permet, les mesures d'appui peuvent permettre une large diffusion des conseils en matière de qualité de vie.
- Ce projet est soutenu par les employeurs.

**Contre** — Les travailleurs doivent libérer du temps pour assister à une session de conseils. Les travailleurs veulent-ils investir dans ce thème ? Les employeurs sont-ils disposés à libérer leurs chauffeurs pendant quelques heures?

### 3.4. Sélection d'actions

**Critères de sélection** — Avec le soutien accordé par le FSE Flandre dans le cadre du projet consacré aux facultés de travail, le Fonds social Taxi & SLC a eu l'opportunité de réaliser deux actions liées aux facultés de travail au printemps 2015. Pour procéder à une sélection, les critères suivants ont été pris en compte:

1. **Soutien** — Les actions qui ont été sélectionnées devaient être soutenues par le secteur. L'adhésion des travailleurs au projet était perceptible dans les résultats de l'enquête, mais a aussi fait l'objet d'une évaluation par les employeurs du secteur. Pour la majorité des actions proposées, ces derniers doivent en effet fournir des efforts, limités ou plus importants (par ex. distribuer le matériel de campagne parmi leurs travailleurs, accorder du temps pour une formation continue...). Au titre de test supplémentaire, des organisations sectorielles apparentées (secteur du transport, services d'autobus et d'autocars, secteur des taxis aux Pays-Bas) ont fourni des informations issues de leur propre expérience: quelles actions ont ou non été mises en œuvre avec succès dans leur secteur, et pourquoi?
2. **Réalisation possible dans les limites du délai estimé et du budget réservé** — Les actions doivent pouvoir s'intégrer dans le budget et le délai prévu dans le dossier du FSE relatif aux facultés de travail.
3. **Une large portée** — Les actions doivent pouvoir être mises en œuvre tant dans les grandes entreprises de taxis ou de services SLC que dans les microentreprises du secteur. Comme les résultats de l'enquête ne révèlent que peu de différences dans la perception des facultés de travail auprès des différentes sous-populations de chauffeurs (chauffeurs plus âgés, femmes, chauffeurs issus de l'immigration...), le Fonds social Taxi & SLC a choisi des actions qui stimulent les facultés de travail de tous les profils.

4. **Répétition et perspectives de croissance** — Le secteur a privilégié les actions qu'il pourra lui-même réitérer dans une phase ultérieure ou sur la base desquelles il peut continuer à développer progressivement une approche sectorielle relative aux facultés de travail.
5. **Complémentaire à la convention sectorielle** — Les actions dans le cadre du projet sur les facultés de travail doivent compléter les priorités posées par la convention sectorielle, sans faire double emploi.

Les actions qui ont su le mieux intégrer les critères susmentionnés sont les suivantes:

- Le développement d'autotests (fiche d'action 5);
- Les conseils sur la qualité de vie (fiche d'action 10).

## 3.5. Élaboration et test de deux actions

### 3.5.1. Autotest

En concertation avec l'Institut belge pour la sécurité routière (IBSR), le Fonds social a développé un autotest ([www.taxi-info.be/zelftest](http://www.taxi-info.be/zelftest)) adapté aux besoins du chauffeur de taxi et SLC. L'objectif de l'autotest est que les chauffeurs puissent mesurer leur connaissance du code de la route. Leur connaissance du néerlandais et leur orientation clients sont également évaluées.

Nous essayons d'évaluer les points suivants grâce à 30 questions:

1. Connaissance des règles de priorité
2. Connaissance des règles de stationnement et d'arrêt
3. Connaissance de la position sur la route
4. Connaissance relative au port de la ceinture chez les enfants et les adultes
5. Connaissance du néerlandais
6. Orientation clients

À cet effet, des conseils sont également fournis quant à la manière dont les chauffeurs peuvent améliorer leurs connaissances. Pour chaque question, ils peuvent également comparer leur score à celui de leurs collègues.

Affiche autotest:



Pour accroître encore l'aspect ludique de l'action, un concours y a été associé. Les chauffeurs qui passent le test avant la fin du mois d'août 2015 peuvent remporter un cours de dérapage contrôlé.

L'objectif est de continuer à proposer l'autotest après le concours, tant pour les chauffeurs en fonction que pour les nouveaux chauffeurs. Des discussions ont déjà été engagées avec des partenaires potentiels afin de développer une offre permanente de formations dédiées au code de la route pour les chauffeurs.

## **I. Plus-value de l'action**

L'autotest a été lancé le 30 juin 2015. Fin août, une évaluation sera effectuée sur la base du nombre de participants et de leurs réponses aux questions. Comme déjà mentionné ci-dessus, l'autotest sera également proposé après le concours, afin que les nouveaux chauffeurs puissent également y participer. En fonction du succès de l'action, la traduction du test en français sera également envisagée.

Afin de pouvoir orienter les chauffeurs qui n'obtiennent pas de bons résultats à l'autotest vers une formation permanente, la possibilité d'organiser en automne 2015 une formation consacrée au code de la route est examinée. En fonction de l'intérêt que suscitera cette formation, celle-ci pourra être proposée de manière permanente par le Fonds social des chauffeurs de taxi et SLC.

### 3.5.2. Conseiller en qualité de vie

#### Que nous révèle l'enquête ?<sup>1</sup> – Les chauffeurs

- consomment trop de boissons énergisantes au détriment des boissons non sucrées;
- sautent régulièrement des repas;
- ont des horaires irréguliers;
- ne font pas suffisamment d'exercice à cause du manque de temps;
- 1/3 d'entre eux mangent plus de 2 en-cas par jour;
- consomment de manière excessive des snacks frits;
- ...

Selon l'enquête d'IDEWE (Service externe de prévention et de protection au travail en Belgique), les chauffeurs consomment au travail environ la moitié à un tiers de ce qu'ils mangent sur une journée complète.

Vu ces chiffres, constatations... ce n'est pas le travail qui manque en ce qui concerne le mode de vie sain et l'alimentation équilibrée des chauffeurs. L'enquête révèle que la « vie de chauffeur » les empêche dans une mesure plus ou moins grande de manger sainement.

<sup>1</sup> <http://fit4work.be/fit4work-algemeen/schokkende-cijfers-en-vaststellingen/>

#### Les conseils alimentaires :



## I. Fit4Work – action de formation et de sensibilisation des chauffeurs de taxi et SLC

**Le message clé est : remplace un snack** – Au mois de juin 2015, le projet « Remplace un snack » a été mis en œuvre dans trois entreprises pilotes. Une action de sensibilisation s'est tenue pendant trois semaines. L'objectif de cette action n'était pas de bouleverser complètement les habitudes alimentaires et le mode de vie des chauffeurs mais de lancer le message que des efforts limités, comme remplacer une boisson fraîche par de l'eau, un snack peu équilibré par un en-cas sain, une boisson énergisante par un café..., pouvaient aussi s'avérer efficaces. La première semaine, un prospectus concernant l'action a été remis aux chauffeurs. Ce prospectus a ensuite été distribué aux autres chauffeurs via les employeurs.

Pendant la deuxième semaine, l'accent a été mis sur les en-cas peu équilibrés. Au début de cette semaine, les chauffeurs ont reçu une pomme. L'objectif était d'inciter les chauffeurs à remplacer au moins 1 snack peu sain par un fruit, par exemple.

Durant la troisième semaine, une bouteille d'eau a été distribuée. Le but était ici de démontrer aux chauffeurs qu'ils pouvaient remplacer au moins 1 boisson fraîche par une alternative saine.

L'action de sensibilisation a été renforcée par une séance d'information d'1,5 h par entreprise pilote à propos de l'alimentation saine, donnée par l'IDEWE. Pendant cette séance d'information, les éléments suivants ont été abordés:

- Qu'est-ce qu'une alimentation saine?;
- Les principes d'alimentation saine à l'aide des principes de base de la pyramide alimentaire active : équilibre - diversité – mesure;
- Evaluation du nombre de calories de certains sandwiches;
- Analyse de ce que vous avez mangé le jour précédent;
- Classement des boissons en fonction des sucres – Kcal;

Séance d'information « Alimentation saine » :





- Conseils et astuces dans le taxi;
- Malentendus et préjugés persistants.

**Quels sont les bénéfices de Fit4Work?** - Fit4Work s'adresse à tous les collaborateurs au sein d'une entreprise. Fit4Work incite certains travailleurs à modifier leur comportement, et d'autres à l'analyser.

Un changement limité peut donc faire en sorte que les travailleurs de l'entreprise restent en bonne santé, et exercent leurs fonctions avec davantage de motivation, de satisfaction et d'implication.

« Une amélioration limitée de la santé dans un groupe important présentant un risque modéré peut éviter davantage de maladies qu'une amélioration rigoureuse de la santé d'un groupe limité présentant un risque plus élevé » (Le paradoxe de la prévention de Geoffrey Rose, 1981).

## II. Plus-value de l'action

Les trois entreprises pilotes participantes se sont déclarées très satisfaites de l'action. Tant les employeurs que les chauffeurs ont évalué positivement le projet. Nous avons même pu déduire des formulaires d'évaluation que les chauffeurs avaient trouvé la séance d'information d'1,5 h trop courte. Ils auraient souhaité recevoir des informations plus détaillées sur l'alimentation saine. De plus, les chauffeurs ont compris, pendant cette séance d'information, que des efforts limités pouvaient également participer à l'adoption d'un mode de vie plus sain, comme l'action "Remplace un snack", faire une promenade puisqu'ils n'ont pas le temps de se rendre dans un centre de fitness, manger des fruits, dormir suffisamment...

Quels sont les bénéfices réels de Fit4Work ?

**Wat brengt Fit4Work eigenlijk op?**

**In euros**  
 1€ investeren = 2,5-5€ terugverdienen

**Gevoelsmatig**  
 werkstress ↓  
 arbeidssatisfactie ↑  
 productiviteit ↑

**Drechte betrokkenheid van de werkgever met het welzijn en de gezondheid van de werknemers**

**Geen Fit4Work ?**

**Gezondheidsaandoeningen**  
 overgewicht & obesitas  
 psychische klachten (burn-out,...)  
 rugproblemen  
 longaandoeningen  
 cardiovasculair

**Verzuim ?**  
 • Overgewicht + obesitas => langdurig verzuim (>7 dagen) + arbeidsongeschiktheid  
 • Psychische klachten => 1-6 verzuimdagen extra per jaar

**Beste benadering en aanpak ?**  
 Een optimaal effect bereikt u door het kiezen voor een verscheidenheid van strategisch gekozen interventies want uw onderneming bestaat uit verschillende soorten werknemers met verschillende behoeften.

**idewe**  
 Optimising work environments

Une entreprise nous a même indiqué qu'elle allait poursuivre l'action de sensibilisation, en mettant gratuitement des fruits (pommes et poires) à la disposition des chauffeurs. L'eau gratuite était déjà proposée mais l'entreprise va placer des distributeurs supplémentaires pour que les chauffeurs puissent y remplir leurs bouteilles d'eau.

Le Fonds social est très satisfait de ce résultat et tentera également de promouvoir cette action positive auprès d'autres entreprises.

La durée de la séance (1,5 h) a été choisie par les employeurs. Il est toutefois apparu, lors de l'organisation des séances d'information, qu'une formation aussi courte était difficile à mettre en œuvre pour les entreprises, tout comme la possibilité de libérer 15 chauffeurs au même moment. En tant que Fonds social, nous prendrons en compte ces deux remarques pour le futur.

## Annexe - Bibliographie

### Publications

- Abbeloos, J-F., *'Werknemer moet baas worden (over eigen loopbaan). N-VA breekt debat over werk open*, dans De Standaard, 5 juin 2015.
- *Building competitiveness. A fare fight. Taxi markets are a perfect test of Europe's willingness to change. The first in an occasional series on structural reform*, dans The Economist, 11 février 2012.
- *Driving hard. Uber. The taxi-hailing company is likely to disrupt the delivery business*, dans The Economist, 13 juin 2015.
- *Getting around. Cab fair. Smartphone apps are changing the way people use taxis*, dans The Economist, 17 mai 2014.
- European Agency for Safety and Health at Work, *Taxi drivers' safety and health: a European review of good practice guidelines*, 2010.
- *Liberaal recepten voor werkbaar werk. Open VLD wil af van zware beroepen*, dans De Standaard, 9 juin 2015.
- *Convention sectorielle entre le gouvernement flamand et les partenaires sociaux du secteur des entreprises de taxis et des services de location de voitures avec chauffeur (CP 140.02)*, Bruxelles.

- *Convention sectorielle 2013-2014 entre le gouvernement flamand et les partenaires sociaux du secteur des entreprises de taxis et des services de location de voitures avec chauffeur (CP 140.02), Bruxelles.*
- *Securex, White Paper. Rotation du personnel 2013.*
- *SERV – STV Innovatie & Arbeid, Informatiedossier. Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt 2004, 2004.*
- *SERV – STV Innovatie & Arbeid, Informatiedossier. Wat maakt werk werkbaar? Onderzoek naar determinanten van werkbaar werk op basis van de nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004. 2005*
- *Fonds social des entreprises de taxis et des services de location de voitures avec chauffeur, Rapport d'activités pour la période du 01/01/2013 au 31/12/2013, Bruxelles.*
- *Fonds social des entreprises de taxis et des services de location de voitures avec chauffeur, Brochure d'accueil secteur des taxis.*
- *Sturtewagen, B., Werkbaar werk is meer dan waslijst, dans De Standaard, 10 juin 2015.*
- *Van Den Broeck, S., Daar komen de chauffeuses, dans Knack, 8 octobre 2014.*
- *Van Gramberen, M., 'Goesting' tot je 65<sup>ste</sup>, dans De Standaard, 20 juin 2014.*
- *Vanderweyden, K., Werken zonder zorgen, hoe doe je dat?, dans De Standaard, 9 juin 2015.*

- Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, *Voornaamste werkbevorderende maatregelen voor jongeren (-26 jaar)*.
- Vermeerbergen, L., Dessers, E., Van Hootegem, G. & Huys, r., *Evolueert de arbeidsmarkt naar meer werkbare jobs?*, dans Over.Werk, 1/2014.
- *Werk hebben moet nog toffer worden. De regering denkt aan u – werkbaar werk*, dans De Standaard, 9 juin 2015.
- *Women-only cabs. Fare ladies. A new car service offers lifts for women, from women*, dans The Economist, 27 septembre 2014.
- Zwerts, E., et al., *Rapport proefproject 'Werken aan verkeersveiligheid loont*, Mechelen, 2014.

## Pages web

- [www.bivv.be](http://www.bivv.be)
- [www.enforma.be](http://www.enforma.be)
- [www.fit4work.be](http://www.fit4work.be)
- [www.gezondwerken.be](http://www.gezondwerken.be)
- [www.healthevents.be](http://www.healthevents.be)
- [www.jobfit.be](http://www.jobfit.be)

- [www.kiemvzw.be](http://www.kiemvzw.be)
- [www.mensura.be](http://www.mensura.be)
- [www.nvgezond.be](http://www.nvgezond.be)
- [www.partena-vitalite.be](http://www.partena-vitalite.be)
- [www.provikmo.be](http://www.provikmo.be)
- [www.ready2improve.be](http://www.ready2improve.be)
- [www.securex.be](http://www.securex.be)
- [www.sociaalfondssocial.be](http://www.sociaalfondssocial.be)
- [www.sociaalfondstaxi.nl](http://www.sociaalfondstaxi.nl)
- [www.springbokcoaching.be](http://www.springbokcoaching.be)
- [www.thehumanlink.be](http://www.thehumanlink.be)
- [www.vigez.be](http://www.vigez.be)
- [www.taxi-info.be](http://www.taxi-info.be)
- [www.vab.be](http://www.vab.be)