



PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

## CHAUFFEUR LIVREUR (H/F)

Septembre 2018

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

# CHAUFFEUR LIVREUR, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Le métier de chauffeur livreur fait partie du dernier maillon de la chaîne logistique. Il assure la liaison vers le client final. Ce métier touche l'ensemble des secteurs d'activités et offre à celui qui l'exerce une certaine indépendance.

À l'avenir, le métier de chauffeur livreur devra faire face à de nouveaux défis. La croissance exponentielle de l'e-commerce<sup>1</sup>, l'augmentation des problèmes de mobilité et des exigences des clients sont autant de facteurs qui demandent au transporteur de faire preuve d'une bonne résistance au stress et de se doter d'autres savoir-faire comportementaux tels que la capacité d'adaptation, la motivation, la patience, la proactivité, le contact client, .... L'ensemble des technologies embarquées qui se généralisent dans les cabines de camions et camionnettes demanderont d'acquérir des compétences techniques, pour maîtriser les nouveaux équipements. C'est sur ces différents points que les experts réunis pour analyser l'avenir du métier se sont penchés, afin d'envisager des réponses à apporter aux futurs besoins de main-d'œuvre.

La pénurie de chauffeur poids lourd dont souffre le secteur des transports sera elle aussi abordée dans ce rapport pour les effets qu'elle a et aura encore sur le métier de chauffeur livreur et pour les conséquences qu'elle risque d'engendrer sur l'attractivité du marché belge.

À ce jour, en termes d'emploi, la catégorie professionnelle des conducteurs d'automobiles, de camionnettes, de motocycles et des conducteurs poids lourds regroupe un peu plus de 34.000 travailleurs en Wallonie en 2016 selon des estimations basées sur les Enquêtes sur les Forces de Travail (DGSIE).

Les opportunités d'emploi pour le métier sont très importantes, Le Forem en dénombre près de 12.000 pour l'année 2017, avec une augmentation de près de 70 % par rapport à l'année précédente. Preuve que le métier a plus que jamais besoin de candidats.

## La méthode

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem a poursuivi sa démarche en analysant les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences (publications en ligne). Des métiers d'avenir ont ainsi été identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels en développement ;
- métiers à potentiel de croissance en termes de besoins en main-d'œuvre qualifiée.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>CHAUFFEUR LIVREUR, UN MÉTIER D'AVENIR ?</b> .....	<b>2</b>
<i>La méthode</i> .....	2
<b>Partie 1 – Synthèse des résultats</b> .....	<b>4</b>
<i>Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de chauffeur livreur ? Quels seront les impacts sur les besoins en compétences ?</i> .....	4
<b>Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas</b> .....	<b>6</b>
1. Le périmètre du métier .....	7
<i>État des lieux</i> .....	7
<i>Définition et activités clés du métier</i> .....	7
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants .....	10
3. La sélection des facteurs les plus influents .....	11
4. Les évolutions probables, souhaitables et le profil d'évolution .....	13
5. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences .....	15
6. Propositions d'actions pour agir sur le phénomène de pénurie .....	20

<sup>1</sup> Pour plus d'information sur la croissance de l'e-commerce en Belgique : <https://www.comeos.be/pressrelease/217238/60-d-achats-en-plus-via-les-supports-mobiles>

Partant de ces différents constats, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation.

Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective

stratégique<sup>2</sup>, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

Ce rapport synthétise les résultats de l'analyse prospective de ce métier d'avenir en vue de mettre en évidence les besoins en compétences du futur. Il comprend deux parties.

La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités majeures pour l'avenir ainsi que les principales

compétences à développer. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le facteur d'évolution au départ duquel les hypothèses d'évolution ont été construites ainsi que la liste (non exhaustive) des besoins en compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

---

<sup>2</sup> Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

## Partie 1 – Synthèse des résultats

### Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de chauffeur livreur ? Quels seront les impacts sur les besoins en compétences ?

Entre les problèmes de mobilité, les évolutions technologiques et le durcissement d'une série de normes, le secteur de la livraison fait face à des évolutions de nature diverse. Cette analyse présente les huit facteurs clés, considérés comme ayant le plus d'impact sur le métier et sur le besoin en compétences.

Le **durcissement des normes environnementales** constitue un enjeu majeur pour le métier. Il pourrait conduire à restreindre l'accès à certaines villes aux véhicules les plus polluants. Ces nouvelles contraintes obligent les entreprises à opérer des investissements plus réguliers au niveau de leur parc de véhicules. Cependant, l'incertitude face au prix d'utilisation et au prix de revente des véhicules de types électrique ou au CNG<sup>3</sup> complexifient les calculs d'investissement des entreprises qui assument déjà l'important coût d'achat.

Les conséquences pour le chauffeur livreur pèsent sur trois aspects du métier. Premièrement, il devra appliquer les principes d'éco-conduite. Deuxièmement, il

devra faire preuve de beaucoup d'adaptabilité pour passer d'un véhicule à l'autre parfois sur une même tournée. Enfin il devra prendre ces aspects en compte lors de la définition d'un itinéraire.

L'**accessibilité des centres-villes** résulte en grande partie des normes, de plus en plus restrictives tant pour les professionnels de la route que pour les particuliers. Pour des raisons liées à l'engorgement des centres urbains et aux nuisances provoquées par la présence de véhicules plus imposants parfois garés en double file, à l'avenir, les plages de livraisons vont probablement se décaler vers la soirée, la nuit ou très tôt le matin. Ces nouvelles exigences vont demander encore davantage de flexibilité au chauffeur livreur, pour qui la charge de travail dans ces zones s'accroît en raison de la diminution des espaces de stockage.

Certaines compétences clés sont liées à ce facteur d'évolution. Et pour s'adapter aux contraintes liées à l'accessibilité des centres-villes, le chauffeur livreur de demain devra encore plus qu'aujourd'hui, être capable d'optimiser les livraisons (adapter la charge et les séquences de livraison, éviter de rouler à vide, ...), être flexible (horaires), être polyvalent, de prendre des initiatives, de s'adapter, de connaître le matériel ou encore de manœuvrer dans des espaces exigus.

Dans les villes comme en dehors, l'**augmentation des problèmes de mobilité**, représente une véritable difficulté pour l'ensemble des transporteurs. L'engorgement des routes, s'il continue à croître, va avoir un impact sur les parts de marché des entreprises belges. Il devient nécessaire d'envisager des politiques à long terme sur le plan national et international et d'investir dans l'infrastructure logistique afin de permettre le développement d'une multimodalité<sup>4</sup> efficace en prévoyant des zones de transbordement.

L'engorgement des routes est un facteur qui impacte le métier de chauffeur livreur tant sur les conditions de travail (horaire de travail, stress, ...) que sur le besoin en compétences. Sur le plan technique, il doit pouvoir estimer la charge du véhicule et son impact sur l'itinéraire et adapter son itinéraire en fonction de l'horaire et de la fluidité du trafic. Il doit connaître les législations sur les temps de roulage et pouvoir calculer les temps de conduite et temps de repos pour s'y conformer. Il doit également être capable d'anticiper la journée du lendemain, de communiquer avec ses collègues pour transmettre les informations utiles et gérer le stress. Enfin, des compétences linguistiques lui sont souvent utiles en cas d'incident sur la route.

**De nouveaux types de véhicules, hybrides, au CNG (ou à l'hydrogène)**, se répandent de plus en plus en raison d'impératifs écologiques (indice de pollution de certains carburants) et économiques (croissance du

<sup>3</sup> Véhicules aux gaz naturel (Compressed Natural Gas).

<sup>4</sup> La multimodalité désigne la possibilité d'utiliser plusieurs modes de transports sur un réseau (combinaison de la route, du rail, de l'aérien et du fluvial).

prix du baril de pétrole). Les constructeurs, conscients de ces deux enjeux, ne vont que renforcer leurs efforts pour proposer des produits technologiquement innovants. Du point de vue des experts, il conviendra donc à l'avenir d'envisager une cohérence dans les politiques qui incitent à l'acquisition de ces véhicules alternatifs.

Parmi ces nouveaux véhicules, les éco-combis<sup>5</sup> pourraient apparaître sur les routes wallonnes moyennant une harmonisation réglementaire au niveau du Bénélux.

Ce facteur d'évolution d'ordre plus technique nécessitera du chauffeur livreur qu'il fasse preuve d'une grande faculté d'adaptation pour piloter tous ces nouveaux véhicules.

Les évolutions dans le domaine du commerce auront également un impact sur le travail du chauffeur livreur. **Le client se montre de plus en plus exigeant** et souhaite bénéficier de livraisons plus rapides et plus flexibles. Dans ce contexte, la traçabilité devient un élément essentiel pour le client soucieux de suivre son colis du point d'origine jusqu'à chez lui. Ces évolutions sont liées à la **croissance de l'e-commerce** qui devrait s'accroître dans les années à venir. Ce facteur, outre les réponses à apporter aux exigences citées plus haut (rapidité, flexibilité et traçabilité), va nécessiter de multiplier les partitions de livraison pour répondre au transport du dernier kilomètre. Ces facteurs d'évolution vont nécessiter un besoin de polyvalence encore plus important chez le chauffeur livreur. Les experts

ont également identifié de manière plus spécifique certaines compétences clés comme, la capacité à :

- soigner tous les aspects de la relation client afin de représenter la marque pour laquelle il travaille ;
- tenir un journal de bord afin de capitaliser de l'information sur les spécificités des livraisons ;
- gérer les conflits et les éventuelles situations stressantes.

D'un point de vue technologique, le **développement de l'autonomie des véhicules, des aides à la conduite et des systèmes embarqués** va également avoir un impact sur le chauffeur livreur. Les experts n'estiment pas la technologie des véhicules autonomes suffisamment mature pour que des camions sans chauffeurs roulent en Wallonie d'ici 2023 mais envisagent plutôt le développement des différents outils et logiciels d'aide à la conduite. Ces différents systèmes ont pour objectif d'améliorer toute la chaîne cinématique<sup>6</sup> en contrôlant la sécurité, l'usure, la consommation, ... Il s'agit donc de former les chauffeurs à l'ensemble des technologies embarquées et de s'assurer qu'ils soient capables de :

- utiliser l'informatique embarquée ;
- choisir le bon équipement pour rester joignable ;
- adapter la disponibilité des équipements en fonction de la situation.

Enfin, **l'évolution des pratiques de livraison** va également obliger le chauffeur livreur à revoir une partie de sa manière de travailler. La principale modification

concerne l'éclatement des chargements pour le transport de petits colis. Pour répondre aux nouveaux besoins engendrés par l'hyper partition des chargements, de nouveaux équipements qui nécessiteront des manipulations particulières vont voir le jour (ex : plateforme réfrigérée mobile). Pour s'adapter à ces changements, le chauffeur livreur devra :

- savoir communiquer avec le client et les collègues ;
- assurer les besoins du client avec le matériel utilisé pour décharger ;
- connaître les limites de son champ d'action.

<sup>5</sup> Les éco-combis aussi appelés « super-truck » sont des camions d'environ 25 mètres pouvant transporter jusqu'à 60 tonnes.

<sup>6</sup> La chaîne cinématique désigne l'ensemble des composantes du véhicule qui permet de le mettre en mouvement.

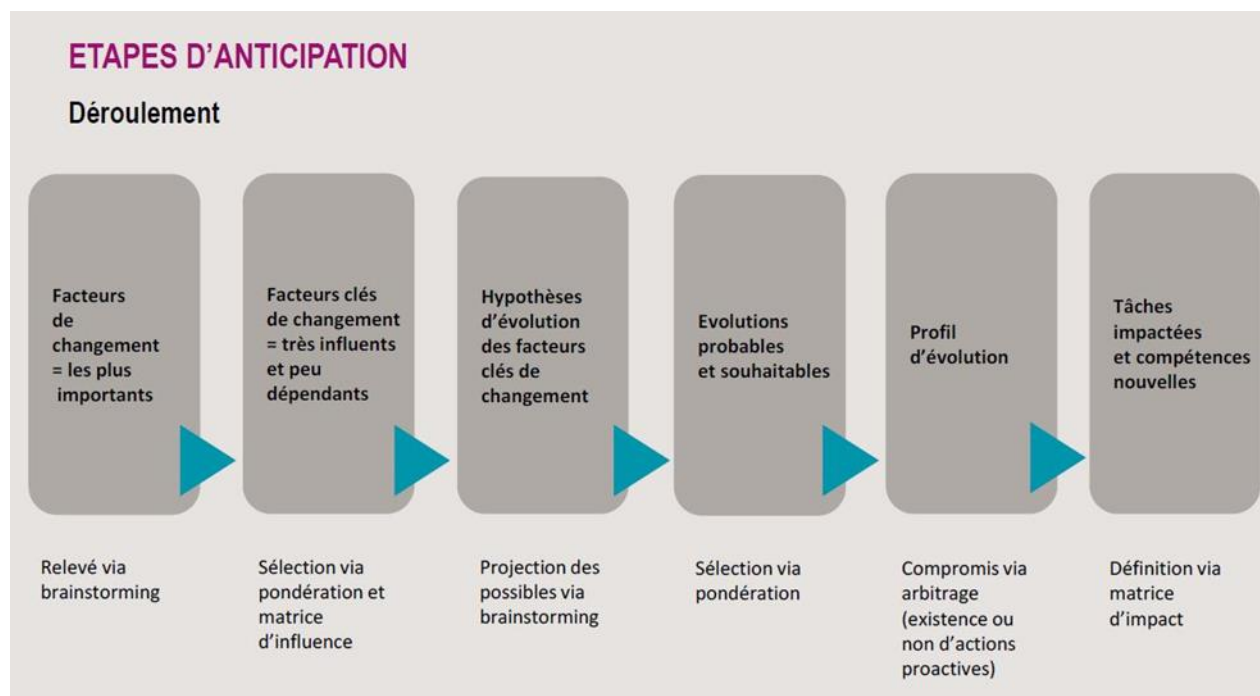
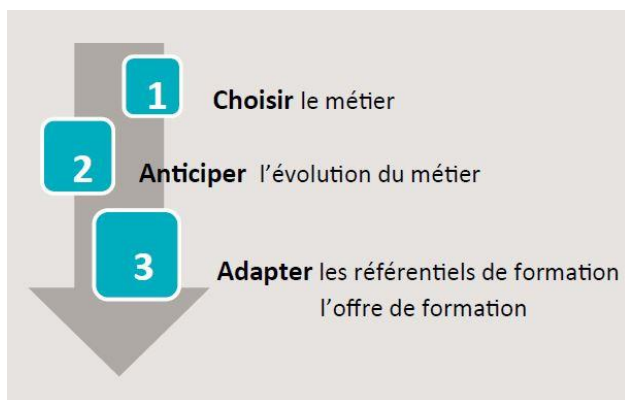
## Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de chauffeur livreur.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les ateliers se sont tenus de juin à juillet 2018. Ils ont rassemblé une douzaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, pôle de compétitivité, association sectorielle, centre de compétence et Le Forem (cf. le colophon).

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants
3. Sélection des facteurs les plus influents
4. Les évolutions probables et souhaitables et profil d'évolution
5. Impacts sur les activités et les besoins en compétences
6. Propositions d'actions pour agir sur le phénomène de pénurie

# 1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

## État des lieux

Le chauffeur livreur est un acteur important de la chaîne logistique puisqu'il en assure le dernier maillon en livrant au client final ou en assurant la gestion des retours. Le métier s'exerce dans de multiples secteurs, que ce soit pour le transport de colis, de matériaux de construction, de produits issus de l'industrie agroalimentaire ou encore de produits pharmaceutiques. Sur base des chiffres de l'analyse réalisée par le pôle de compétitivité Logistics in Wallonia sur un panel d'offres d'emploi, il s'agit du métier de la logistique et du transport le plus demandé sur le marché de l'emploi.

Le Forem a, quant à lui, diffusé en 2017 quelque 11.700 opportunités d'emploi pour le métier de chauffeur livreur, dont 8.914 de chauffeurs poids lourds (avec permis C ou CE). Ces métiers sont considérés comme en pénurie sur le marché de l'emploi wallon. Selon les offres diffusées par Le Forem, le métier de chauffeur livreur, lorsqu'il nécessite un permis C ou CE (poids lourd), est un métier en pénurie dans la liste des fonctions critiques établie par Le Forem sur base des données de l'année 2017<sup>7</sup>. Plusieurs raisons peuvent expliquer ces difficultés de recrutement persistantes pour ces profils. Un manque quantitatif de candidats peut être mis en avant pour le métier (près de

5.700 opportunités d'emploi pour environ 2.670 demandeurs d'emploi positionnés sur ce métier). Sur le plan qualitatif, le métier souffre d'un déficit d'image souvent lié aux conditions de travail (nombre important d'heures à prester, rémunération insuffisante, législation sur les temps de conduite, ...). Les employeurs ainsi que les représentants sectoriels, sont conscients du problème et des conséquences qu'il pourrait engendrer dans un avenir proche. Ils évoquent le besoin urgent de trouver des solutions pour endiguer l'incapacité de répondre, avec une main-d'œuvre locale, à une demande en constante augmentation. Cette demande devrait dans les années à venir être maintenue à la hausse sous l'effet notamment de la croissance de l'e-commerce. Durant l'atelier, le groupe d'experts s'est prononcé sur certaines pistes d'action pour réguler le phénomène de pénurie (cf. infra, pp. 20-21).

Lors de l'analyse des offres de l'année 2017 pour les métiers de chauffeur livreur sur tournée et chauffeur poids lourd, on observe que c'est majoritairement le permis CE qui est recherché par les employeurs, c'est le cas dans 46 % des offres. Le permis C arrive en deuxième position, il est demandé dans 27 % des offres. Enfin, le permis B, ne suffit que dans 16 % des cas.

Le volume d'emploi est en croissance. Durant l'année 2017, Le Forem a comptabilisé 35 % d'offres en plus

par rapport à l'année 2016, alors que le nombre de demandeurs d'emploi positionné sur ces métiers a quant à lui diminué de 10 % entre ces 2 mêmes années.

## Définition et activités clés du métier<sup>8</sup>

Pour définir le métier de chauffeur livreur, le groupe d'experts a choisi de reprendre la définition issue des travaux du SFMQ, compte tenu du caractère exhaustif qu'elle revêt.

Le groupe de travail a également souhaité travailler de manière transversale, en envisageant des facteurs d'évolution qui peuvent impacter autant les chauffeurs possédant un permis B que ceux possédant un permis C ou CE.

### Définition du métier

Le chauffeur livreur est un ouvrier qualifié /une ouvrière qualifiée qui, en adaptant une conduite défensive doit :

Assurer le déplacement de choses : fonction qui englobe la prise en charge du véhicule et les divers contrôles mécaniques, de documents, d'arrimage de marchandises et leurs emballages, la communication avec l'expéditeur, la manipulation des équipements de maintenance ; assurer les déplacements en agglomération, route et autoroute de jour et de nuit, par temps

<sup>7</sup> [https://www.leforem.be/MungoBlobs/588/41/Rapport\\_metiers\\_en\\_tension\\_de\\_recrutement\\_en\\_wallonie\\_2018.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/588/41/Rapport_metiers_en_tension_de_recrutement_en_wallonie_2018.pdf)

<sup>8</sup> Cette définition inspirée des référentiels SFMQ (Service Francophone des Métiers et Qualifications) et du consortium de validation des compétences a été retravaillée et validée par le groupe d'experts lors de la première rencontre.

sec et intempéries avec application du code de la route et de l'ADR, ainsi que la recherche de l'itinéraire, en respectant la législation et les normes de sécurité, d'hygiène, d'ergonomie et de protection de l'environnement.

Maintenir le véhicule en bon état de marche : fonction qui englobe tous les contrôles mécaniques et électriques, la maintenance de premier niveau du véhicule, la pose de diagnostic et les interventions en cas de panne, ...

Assurer les contrôles et travaux administratifs qui comprend les documents personnels, de bord et de transport, tachygraphe, feuille de prestations, formalités douanières, établissement d'un itinéraire, ...

Assurer le suivi en cas d'accident ou d'incident qui comprend les formulaires de constat, la détermination et l'ampleur des dégâts, les mesures de sécurité, les appels aux autorités et les moyens de lutte contre le feu.

### **Les activités clés du métier**

Afin d'établir le périmètre du métier de chauffeur livreur présenté dans la grille ci-dessous, le groupe de travail a été invité à mener sa réflexion en s'appuyant sur les données provenant de différentes sources : le référentiel REM et le référentiel SFMQ<sup>9</sup>. Le tableau ci-après synthétise les différentes activités et tâches du métiers retenues par les experts pour servir de base à l'analyse prospective.

---

<sup>9</sup> SFMQ : Service Francophone des Métiers et Qualifications.



ACTIVITÉS	TÂCHES
<b>Préparer la livraison</b>	<p>Définir un itinéraire en fonction des consignes de livraison et l'adapter</p> <p>Vérifier les documents de livraison via à vis de la marchandise (faire l'inventaire des marchandises tant au niveau qualitatif que quantitatif)</p> <p>Contrôler l'état de la marchandise (indiquer les avaries occultes), charger la marchandise, assister au chargement et respecter les requis spécifiques à la marchandise</p> <p>Arrimer la marchandise (dont spécificités ADR)</p> <p>Respecter les normes de chargement, les spécificités du véhicule et la conformité du chargement</p>
<b>Livrer une commande</b>	<p>Définir l'itinéraire à partir d'un plan et utiliser le matériel de navigation</p> <p>Assurer la livraison au client dans les meilleurs délais</p> <p>Assurer la relation client selon les prescriptions de service</p> <p>Assurer le changement de conditionnement en cours de tournée, resécuriser et reconstrôler</p> <p>Établir un document de facturation et encaisser (le cas échéant)</p> <p>Mener des interventions spécifiques (le cas échéant)</p> <p>Faire signer les documents de livraison (nom, date, cachet)</p>
<b>Assurer une maintenance de premier niveau</b>	<p>Prendre en charge le véhicule (et le remettre) - signaler les avaries</p> <p>Contrôler l'état du véhicule en permanence tout au long du parcours (équipements, accessoires, sécurité)</p> <p>Sécuriser le véhicule en cas d'incident</p>
<b>Transversal</b>	<p>Maintenir la qualité tout au long du parcours, vérifier l'état à la livraison - rapporter toute anomalie</p> <p>Veiller à sécuriser la zone de fret et la marchandise (préserver l'intégrité de la marchandise)</p> <p>Réagir aux aléas (accident, assurance, vol, trafic, ...)</p> <p>Actualiser les données de suivi de la livraison ou de l'enlèvement</p> <p>Rester accessible tout au long de la mission</p>

*Tableau 1 : Activités/tâches du chauffeur livreur.*

## 2. RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

La détermination des facteurs clés de l'évolution du métier de chauffeur livreur s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, par un *brainstorming* dont l'objectif est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement.

Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de 3 à 5 ans (2021-2023), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de chauffeur livreur en Wallonie ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs qu'il identifie comme importants à l'ensemble du groupe. Suit un moment de discussion lors duquel les experts débattent, réagissent, commentent et reformulent chacun des facteurs d'évolution. Le groupe a ainsi listé 18 facteurs, qui relèvent des dimensions politique, économique, socio-culturelle, technologique et légale.

A1	Évolution de la notion de valeur du travail (sens du travail)
A2	Évolution des politiques de formation
A3	Croissance de l'e-commerce
A4	Développement de la consommation en circuit court (local)
A5	Augmentation des problèmes de mobilité
A6	Développement des véhicules autonomes
A7	Augmentation des exigences clients
A8	Vieillesse de la population des chauffeurs livreurs
A9	Évolution des aides à la conduite et des systèmes embarqués
A10	Évolution législative concernant le cabotage <sup>10</sup>
A11	Développement des éco-combi
A12	Durcissement des normes environnementales
A13	Arrivée de nouveaux types de véhicules en raison de l'augmentation du prix des carburants
A14	Adaptation des infrastructures pour le transport multimodal
A15	Évolution des pratiques de livraison (ex. : Amazon à domicile)
A16	Dématérialisation des transactions
A17	Accessibilité des centres-villes
A18	Dumping social

**Tableau 2 : 18 facteurs de changement importants.**

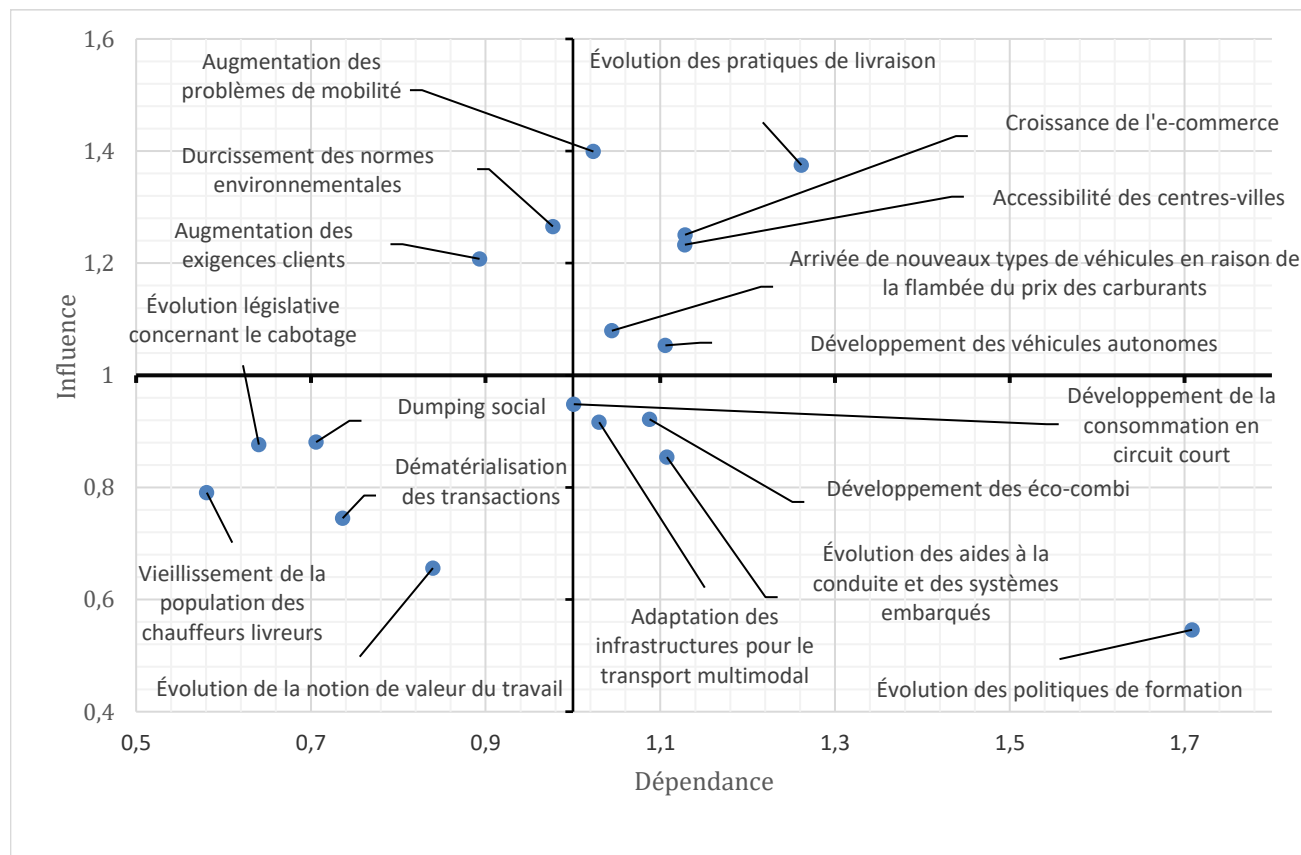
<sup>10</sup> Le cabotage est la capacité des transporteurs appartenant à un état membre de l'Union Européenne d'opérer un transport "domestique" dans un autre pays membre de l'UE. Il est régi par les règlements européens. <https://www.faq-logistique.com/Cabotage.htm>

### 3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

L'étape suivante de la démarche vise à identifier parmi les 18 facteurs retenus comme importants, les plus influents. Pour ce faire, une matrice a été envoyée aux experts entre le premier et le second atelier, les invitant à compléter à distance en y notant l'influence des 18 facteurs en ligne sur les mêmes 18 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices remplies par chacun est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence / dépendance relatives des 18 facteurs.

La méthode préconise de retenir prioritairement les facteurs à influence forte (sur les autres facteurs) et à dépendance (des autres facteurs) faible. Ces facteurs sont repris dans le cadran supérieur gauche du graphe ci-contre. La possibilité est laissée aux experts de compléter la sélection avec d'autres facteurs soit particulièrement influents ou peu dépendants.



**Graphique 1** : Compilation des matrices des votes d'influence des experts.

Sur base de l'analyse, les facteurs suivants ont été retenus :

<b>1 (A12)</b>	Durcissement des normes environnementales
<b>2 (A7)</b>	Augmentation des exigences clients
<b>3 (A5)</b>	Augmentation des problèmes de mobilité
<b>4 (A3)</b>	Croissance de l'e-commerce
<b>5 (A13)</b>	Arrivée de nouveaux types de véhicules en raison de l'augmentation du prix des carburants
<b>6 (A17)</b>	Accessibilité des centres-villes
<b>7 (A6)</b>	Développement de l'autonomie des véhicules, des aides à la conduite et des systèmes embarqués
<b>8 (A15)</b>	Évolution des pratiques de livraison

*Tableau 3 : Facteurs dominants (les plus influents).*

## 4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES, SOUHAITABLES ET LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Une fois ces facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager les évolutions possibles. Pour ce faire, il a été demandé aux experts de se projeter dans un avenir de trois à cinq ans et de développer des hypothèses d'évolution pour chaque facteur.

Les experts ont ensuite été amenés à choisir un des deux scénarios selon le caractère probable ou souhaitable. L'ensemble des hypothèses d'évolution retenues constitue le scénario d'évolution, appelé aussi le profil d'évolution.

Note de lecture du tableau 4 : Les hypothèses **retenues apparaissent en gras**.

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2021-2023	
	A	B
<b>Durcissement des normes environnementales</b>	Les normes environnementales ne permettent pas aux véhicules les plus polluants d'accéder aux centres-villes. Pour respecter ces normes et éviter les surcoûts, les entreprises doivent se séparer de certains véhicules et s'équiper de nouveau matériel. Il n'existe cependant pas encore de solutions permettant un recyclage efficace des nouveaux véhicules, ce qui a un impact sur l'augmentation du prix d'achat. En matière de recherche et développement, les investissements sur les véhicules électriques sont limités à cause de l'incertitude liée aussi bien au coût d'utilisation qu'au prix de revente.	<b>Des réflexions en faveur de l'harmonisation des normes environnementales au niveau européen voient le jour et une politique volontariste aide à atteindre les objectifs fixés. Les normes sont mises en place dans des délais qui laissent aux entreprises la possibilité de s'adapter. La recherche et le développement sont encouragés et soutenus par les pouvoirs publics. Des incitants financiers apparaissent pour augmenter la compétitivité des entreprises tout en favorisant le respect des normes environnementales. Enfin, au niveau des particuliers, des mesures sont prises afin de favoriser les systèmes de mobilité douce.</b>
<b>Augmentation des exigences clients</b>	<b>Le niveau d'exigence des clients augmente sur plusieurs points. Il demande une livraison rapide, de la flexibilité, une traçabilité efficace, une politique de retour convaincante et un niveau de qualité important (par exemple en ce qui concerne le respect des normes). Les tranches horaires de livraisons deviennent de plus en plus restreintes. La polyvalence est indispensable pour s'adapter au client et personnaliser le service.</b>	La normalisation en matière de sécurité, qualité, bonnes pratiques, ... permet de répondre aux exigences du client. Les chauffeurs sont formés correctement à ces différentes normes et les relations entre les différentes structures sont facilitées. Le client est conscientisé aux contraintes liées aux livraisons, ce qui a un impact positif sur les délais de livraison. Des solutions économiquement réalistes sont proposées aux clients afin de rationaliser les retours.

Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2021-2023

Facteurs de changement	A	B
<b>Augmentation des problèmes de mobilité</b>	<b>Les problèmes de mobilité se généralisent et dépassent le niveau urbain. L'impact de l'e-commerce sur la mobilité est de plus en plus visible et bien d'autres facteurs aggravent encore le problème (ex. : les travaux sur les routes, ...). L'engorgement des routes a un impact économique négatif sur le marché. Les infrastructures ne soutiennent pas le développement économique.</b>	Pour répondre à l'augmentation des problèmes de mobilité, des investissements sont faits afin d'adapter les infrastructures et permettre la multimodalité. Une politique de mobilité forte et cohérente est mise en place et ce de manière globale (particulier inclus).
<b>Croissance de l'e-commerce</b>	La croissance de l'e-commerce se poursuit de manière exponentielle et se développe dans de nouveaux secteurs (ex. : l'automobile). Pour répondre au client quel que soit l'endroit où il se trouve, les moyens de transport se diversifient. Des nouvelles formes de livraison apparaissent et des systèmes d'ubérisation se mettent en place pour les derniers kilomètres. Des plateformes logistiques périurbaines se développent pour répondre aux nouveaux besoins liés à la consommation on line.	<b>La croissance de l'e-commerce se poursuit de manière exponentielle. Cependant, le client est conscientisé à l'impact de son achat sur toute la chaîne logistique et réduit certaines de ses exigences. Les politiques de retours deviennent plus conditionnées et plus contraignantes.</b>
<b>Arrivée de nouveaux types de véhicules en raison de la flambée du prix des carburants</b>	Les véhicules à motorisation alternative : hybride, électrique, CNG, hydrogène, éco-combi se multiplient pour de multiples raisons : financières, écologiques, etc. Les normes et le prix du carburant accélèrent la dynamique ou la croissance. Cependant, on est encore loin d'une généralisation et aucune politique cohérente n'est encore mise en place.	<b>L'arrivée des nouveaux types de véhicules s'accélère (hybride, électrique, CNG, hydrogène, éco-combi, ...). Des politiques cohérentes sont mises en place en termes de motorisations alternatives et une harmonisation au niveau national est observée pour les éco-combi. Les constructeurs font des efforts pour proposer des solutions innovantes.</b>

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2021-2023	
	A	B

<b>Accessibilité des centres-villes</b>	Des normes restreignent l'accessibilité des centres-villes aussi bien pour les professionnels que les particuliers. Des plages horaires sont déterminées pour le secteur professionnel. Certains types de véhicules n'auront plus accès aux centres (ex. : + de 3,5 t).	<b>L'accessibilité des centres-villes est soumise à des contraintes. Parmi les solutions proposées pour les livraisons on observe l'ouverture de plages horaires nocturnes. Celle-ci est accompagnée d'une politique de diminution des coûts pour favoriser la livraison durant des horaires alternatifs. Les projets liés à la mobilité des villes sont harmonisés et plus lisibles pour les professionnels. Les plateformes de livraison périurbaines se généralisent et la mutualisation des services se développe.</b>
<b>Développement de l'autonomie des véhicules, des aides à la conduite et des systèmes embarqués</b>	Les systèmes embarqués des véhicules favorisent la sécurité sur les routes et deviennent de plus en plus performants. Les améliorations se font sentir sur toute la chaîne cinématique (consommation, usure, ...). Les compétences technologiques des chauffeurs sont développées.	<b>Technologiquement, les systèmes embarqués deviennent de plus en plus performants et ont un impact sur la sécurité, la consommation et l'usure des véhicules. Ils se généralisent et sont accessibles sur tous les véhicules, y compris les entrées de gamme. Pour les transporteurs, il devient donc obligatoire de s'équiper. Les chauffeurs sont formés de manière adéquate et sont conscientisés à la sécurité.</b>
<b>Évolution des pratiques de livraison</b>	Les pratiques de livraison se diversifient, d'une part avec le développement d'infrastructures périurbaines (point relais) et d'autre part, avec la multiplicité des possibilités de choix de lieu de livraison. De nouvelles pratiques de livraison se développent et combinent plusieurs types de véhicules sur un même envoi. L'évolution des moyens en termes de véhicules va suivre l'évolution des pratiques. Il n'est cependant pas toujours aisé de répondre aux exigences grandissantes des clients.	<b>Les pratiques de livraison évoluent d'une part à travers le développement de plateformes de distribution périurbaines et d'autre part grâce à l'augmentation des possibilités de livraison à domicile ou dans des points relais. Des politiques durables sont mises en place afin de développer les nouvelles pratiques, celles-ci sont poussées par la conscientisation des clients.</b>

*Tableau 4 : Hypothèses d'évolution.*

## 5. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail porte sur l'identification des compétences que le chauffeur livreur devrait maintenir ou développer pour mener à bien ses tâches

d'ici 2023. L'objectif de ce recensement de compétences n'est pas de créer un référentiel, mais d'éclairer, les futurs besoins en compétences.

Dans le cadre de cette analyse, les compétences sont envisagées comme un « savoir agir » (savoir, savoir-

faire, savoir-être)<sup>11</sup> dans une situation de travail particulière, en mobilisant un ensemble de ressources et d'outils en vue d'atteindre un résultat. Les participants s'expriment sur les compétences à mobiliser dans un contexte déterminé (défini par les activités) et en vue d'atteindre un objectif spécifique (défini par les tâches). Les compétences sont envisagées comme un processus, un cheminement. Afin de développer des compétences dans un contexte de formation, les apprenants peuvent être amenés à résoudre des problèmes dans des situations qui s'apparentent à des situations professionnelles, en mobilisant un ensemble de ressources (internes et externes) en vue d'atteindre un objectif spécifique (déterminé par l'équipe pédagogique).

Pour mettre en évidence les compétences importantes à l'avenir pour le métier de chauffeur livreur dans les trois à cinq ans, le scénario d'évolution a été, dans un premier temps, confronté au périmètre du métier (tel qu'il a été précisé lors du premier atelier). Pour chaque activité, déclinée en tâches, les participants ont été invités à choisir la (ou les) hypothèse(s) d'évolution qui influencerai(en)t le plus l'évolution des tâches (certaines tâches ne seront pas influencées par le scénario d'évolution et ne sont donc plus discutées).

Dans un second temps, pour chaque tâche retenue, et en fonction des hypothèses d'évolution qui l'influenceront, le groupe a ensuite été invité à proposer des compétences que le chauffeur livreur de demain devra mobiliser afin d'être compétent. C'est ensemble

que les experts ont travaillé pour formuler de manière précise les différentes pratiques professionnelles<sup>12</sup>. Cet exercice a permis de faire émerger une liste de 32 compétences relatives au métier de chauffeur livreur.

Les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau récapitulatif qui reprend les compétences à développer, les outils à maîtriser et des pistes de moyens pédagogiques pour acquérir ces compétences.

---

<sup>11</sup> Inspiré de Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris.

<sup>12</sup> On entendra par pratique professionnelle, le déroulé de décisions et d'actions réellement mis en œuvre par une personne pour faire face aux exigences prescrites d'une situation professionnelle (résultats attendus et critères de réalisation de l'activité). Cf. Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris, p.52.



ACTIVITÉS	TÂCHES (afin de...)	HE <sup>13</sup>	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	OUTILS	Modalités d'apprentissage
Livrer une commande	Définir l'itinéraire à partir d'un plan et utiliser le matériel de navigation	3 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir un itinéraire avec les outils adéquats.</li> <li>- Anticiper les choix de routes en fonction des circonstances et des contraintes liées au type de véhicule (itinéraires bis).</li> <li>- Utiliser l'informatique embarquée.</li> <li>- Tenir un journal de bord afin de capitaliser de l'information sur les spécificités des livraisons.</li> <li>- Acquérir un regard panoramique pour s'orienter.</li> <li>- Conduire économiquement et utiliser les nouvelles aides à la conduite.</li> <li>- Estimer la charge du véhicule et connaître l'impact des charges sur les itinéraires.</li> <li>- Communiquer avec les collègues, transmettre les informations utiles.</li> <li>- S'orienter, avoir le sens de l'orientation.</li> <li>- Posséder des compétences linguistiques de bases en cas d'incidents sur la route.</li> <li>- Manœuvrer dans des espaces exigus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lecture de plan et de cartes routières.</li> <li>- Utilisation du GPS.</li> <li>- Maîtrise des applications de navigation.</li> <li>- Connaissance des outils informatiques embarqués (différents logiciels existents).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en situation pour développer le sens de l'orientation (s'orienter dans un endroit inconnu).</li> <li>- Mettre à jours les plans de formation en fonction de l'évolution du métier et des outils.</li> <li>- Mettre à jour les simulateurs.</li> <li>- Exercice d'estimation de charges.</li> <li>- Stages en entreprises pour découvrir les réalités du terrain et acquérir de l'expérience.</li> </ul>
Livrer une commande	Assurer la relation client selon les prescriptions de service	2 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaître les limites de son champ d'action, le cas échéant en référer à son supérieur.</li> <li>- Gérer les conflits et les éventuelles situations stressantes.</li> <li>- Soigner tous les aspects de la relation client afin de représenter la marque pour laquelle il travaille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthode de gestion de conflit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en situation pour communiquer de manière juste.</li> <li>- Organiser le recyclage des formateurs pour favoriser la remise en question et s'adapter au terrain.</li> <li>- Adapter les référentiels aux réalités de terrain.</li> </ul>

<sup>13</sup> Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

ACTIVITÉS	TÂCHES (afin de...)	HE <sup>14</sup>	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	OUTILS	Modalités d'apprentissage
Livrer une commande	Assurer la livraison au client dans les meilleurs délais	2 3 4 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imaginer des changements de route en fonction de l'horaire (la fluidité du trafic dépendra de plus en plus de l'horaire).</li> <li>- Adapter la charge et la séquence à l'ordre de la tournée pour assurer les meilleurs délais tout au long de la livraison.</li> <li>- Respecter les horaires de travail et faire preuve de flexibilité pour s'adapter aux différents horaires.</li> <li>- Faire preuve de polyvalence pour s'adapter aux exigences du métier et aux différentes demandes des clients.</li> <li>- Faire preuve d'initiative pour envisager des solutions en fonction des différentes situations de livraison.</li> <li>- Savoir communiquer autant avec le client qu'avec les collègues.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation du GPS.</li> <li>- Application de navigation.</li> <li>- Outils d'informatique embarquée (différents logiciels).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter les référentiels de formation à l'évolution du commerce, de la logistique et du trafic.</li> <li>- Mise en situation réelle pour choisir et adapter un itinéraire.</li> <li>- Cibler les profils des candidats (forces-faiblesses) pour les orienter vers certaines entreprises (ex. : plus d'affinité avec le travail de nuit, besoin de beaucoup de polyvalence dans le camion et dans l'entrepôt, etc.).</li> </ul>
Préparer la livraison	Définir et adapter un itinéraire en fonction des consignes de livraison	3 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper les choix de routes en fonction des circonstances et des contraintes liées au type de véhicule (itinéraires bis).</li> <li>- Utiliser plusieurs types de véhicules.</li> <li>- S'adapter aux différents horaires de rendez-vous.</li> <li>- Pouvoir recharger les véhicules pour éviter les km à vide.</li> <li>- Connaître le matériel pour adapter le choix du véhicule et la séquence à la tâche (en lien avec les charges utiles) et à la tournée.</li> <li>- Respecter les besoins du client selon le matériel utilisé pour décharger.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en situation réelle sur différents matériels y compris le chargement et le déchargement.</li> <li>- Créer des tutoriels vidéo sur l'utilisation de l'ensemble du matériel et en tester la compréhension.</li> </ul>

<sup>14</sup> Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

ACTIVITÉS	TÂCHES (afin de...)	HE <sup>15</sup>	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	OUTILS	Modalités d'apprentissage
Transversal	Rester accessible pour son employeur tout au long de la mission	2 3 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir le bon équipement pour rester joignable (ex. : prendre un GSM lorsqu'on quitte la cabine).</li> <li>- Adapter la disponibilité des équipements en fonction de la situation (ex. : indiquer aux équipements embarqués qu'on a quitté la cabine, pour combien de temps).</li> <li>- Assurer un suivi de son itinéraire (de manière automatisée ou non).</li> <li>- Connaître les législations sur le temps de travail (les temps de roulage et temps de repos).</li> <li>- Pouvoir calculer les temps de conduite et les temps de repos.</li> <li>- Anticiper l'organisation de la journée du lendemain.</li> </ul>	- Connaissance des normes sur les temps de roulage.	

*Tableau 5 : Les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution et les besoins en compétences.*

<sup>15</sup> Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

## 6. PROPOSITIONS D' ACTIONS POUR AGIR SUR LE PHÉNOMÈNE DE PÉNURIE

Le métier de chauffeur livreur est en pénurie depuis plusieurs années. À ce jour, les professionnels du secteur expriment de réelles inquiétudes quant à l'avenir. À ce jour, cette pénurie qui pèse déjà sur les chargeurs, a également un impact sur d'autres secteurs comme ceux de l'industrie et des services. Elle freine

certains développements économiques et pourrait rapidement avoir des conséquences néfastes sur la compétitivité des entreprises wallonnes. Les experts réunis pour aborder le métier identifient deux problèmes majeurs : le manque de candidats qui s'intéressent au métier et la réorientation professionnelle des chauffeurs livreurs en place. Afin de mener une réflexion sur

des actions qui pourraient potentiellement contribuer à endiguer la pénurie, les experts se sont penchés sur la question en identifiant causes et contextes. Plusieurs idées d'actions ont été enregistrées. Les résultats de ces échanges sont présentés dans le tableau ci-dessous sans position du service public de l'emploi.

Causes de la pénurie identifiées par le groupe d'experts	Contexte	Quelques idées d'actions
<p>Manque d'attractivité du métier dû au ratio entre les exigences professionnelles et le salaire horaire.</p>	<p>Le métier de chauffeur livreur permet de prester de nombreuses heures supplémentaires et favorise le travail au-delà de la limite légale.</p> <p>Le chauffeur livreur a la possibilité de travailler jusqu'à 60 heures par semaine, ce qui lui offre souvent la possibilité d'augmenter le salaire. Grâce à cette grande flexibilité du temps de travail, le chauffeur livreur peut espérer gagner entre 1.500 et 2.500 € net par mois. Cependant le salaire net par rapport aux heures prestées reste bas et ne concurrence pas les autres secteurs.</p> <p>La prestation et le paiement d'heures supplémentaires implique parfois pour les travailleurs un franchissement de certaines tranches d'imposition. Aussi, dans certains cas, il n'est pas toujours possible de gagner plus en travaillant plus. Dans de telles situations, les travailleurs peuvent être découragés et se tournent vers d'autres secteurs et d'autres métiers.</p>	<p>La suppression du précompte professionnel pour les heures de disponibilité<sup>16</sup> pourrait limiter le dépassement des tranches d'imposition. Cela permettrait au travailleur, de maintenir un intérêt à prester des heures supplémentaires et à l'employeur de rester compétitif sur le marché tout en répondant aux attentes des chauffeurs.</p> <p>La promotion de la flexibilité que permet le travail du chauffeur livreur pourrait amener la jeune génération à s'intéresser au métier en raison des possibilités qu'il offre d'équilibrer vie professionnelle et vie privée en fragmentant le temps de travail de manière souple.</p> <p>Cependant, afin d'attirer de nouveaux candidats et de s'assurer leur maintien, les employeurs doivent considérer les efforts fournis par le travailleur. L'entretien des flottes, par exemple, doit être perçu comme un investissement pour que le personnel se sente bien avec l'outil de travail.</p>

<sup>16</sup> Les heures de disponibilité sont des périodes autres que celles relatives aux temps de pause et aux temps de repos durant lesquelles le salarié n'est pas tenu de rester à son poste de travail, mais doit être disponible pour répondre à des appels éventuels lui demandant d'entreprendre ou de reprendre la conduite ou de faire d'autres travaux (ex. : périodes d'attente aux frontières, périodes d'attente dues à des interdictions de circulation, ...).

<p>Le grand public comme les candidats chauffeur livreur se font une idée erronée du métier.</p>	<p>Les représentations mentales au sujet du métier de chauffeur livreur auraient une influence sur les besoins de main-d'œuvre.</p> <p>Le grand public a en général une mauvaise image du métier, le réduisant au transport international, imaginant le chauffeur qui vit dans son camion sans possibilité de vie de famille. Cette image ne favorise pas l'attractivité du métier. Le métier de chauffeur offre pourtant d'innombrables possibilités de métiers différents (jour, nuit, international, national, horaires légers ou denses, sursalaire, journées de récupération).</p> <p>La représentation que les candidats chauffeur livreur ont du métier est également bien souvent erronée. Lorsque le fond sectoriel transport et logistique a mené une enquête sur les motivations à entrer en formation, la liberté et l'indépendance que le travailleur pouvait avoir dans sa fonction apparaissait en premier. Bien entendu le chauffeur est seul dans son véhicule, cependant, on remarque qu'avec l'accroissement des technologies embarquées et le besoin croissant de traçabilité, le métier est souvent loin de l'idée que la jeune génération s'en fait. La liberté est restreinte par les directives données via les ordinateurs de bord, les trajets sont souvent courts, les moments de chargement et de déchargement occupent une partie du temps de travail.</p>	<p>Il est nécessaire de mener des campagnes de promotion du métier (ex : journées de découverte métier pour les jeunes encore en enseignement).</p> <p>Aussi, afin que les candidats puissent appréhender toutes les réalités du métier, il semblerait intéressant de pouvoir proposer des stages d'immersion avant l'entrée en formation.</p> <p>La formation en alternance pourrait également faciliter l'entrée dans le métier. Il est envisageable de concevoir des programmes pour les jeunes qui s'engagent dans le métier dès la fin de leur scolarité. Une analyse plus fine de la motivation des candidats serait aussi possible.</p> <p>Il pourrait également être envisageable d'orienter des jeunes au départ d'autres métiers. Des magasiniers ou des convoyeurs pourraient découvrir le métier de chauffeur livreur accompagnés d'un parrain et si cela les intéresse, passer le permis C voire le CE en collaboration avec l'entreprise. Ce système demanderait des contreparties pour l'employeur.</p>
<p>Il existe des problèmes d'accessibilité aux permis C et CE (indispensables dans trois quarts des offres d'emploi).</p>	<p>L'obtention du permis de conduire est également un frein à l'accessibilité du métier. Les filières privées coûtent chères. Les délais d'attente pour l'entrée en formation et l'obtention du permis peuvent être longs.</p>	<p>Une nouvelle mesure mise en place (le PFI<sup>17</sup> Jeune dans le transport) permet de passer le permis en 13 semaines via des centres d'auto-écoles. Cependant, les centres d'auto-écoles deviennent également surchargés, il devient donc important de faire preuve de réactivité.</p>

<sup>17</sup> PFI : Plan de Formation Insertion.



## NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

**Anne COLMANT**, Consultante, FSTL  
**Olivier DESMETTE**, Teamleader Intake & Transport, bpost  
**Anissa EJABALI**, Teamleader, bpost  
**Marc FOURNY**, Training and Education Manager, Logistics in Wallonia  
**Nicolas LEBECQ**, Responsable RH, Facozinc-Facometal  
**Thierry ARBALESTRIE**, Directeur, AJIMEX  
**Claire EYLENBOSCH**, Secrétaire RH, TMN  
**Luc MASURE**, Responsable RH, Van Mieghem  
**Aude HUMBLET**, Responsable Ligne de Produit, FOREM  
**Yves MAGRITTE**, Formateur transport CDC Transport et logistique Houdeng, FOREM  
**Nathalie DETREMMERIE**, Directrice CDC Transport et logistique Houdeng, FOREM  
**Sylvain DEFRANCESCO**, Instructeur principal CDC Transport et logistique Bierset, FOREM

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :  
**Jean-Claude CHALON**, Direction  
**William WATELET**, Coordination du projet  
**Aurélié LELUPE**, Back officer  
**Nathalie VANDER STUCKEN**, Coordination, animation et rédaction  
**Cynthia CACCIATORE**, Support administratif

## ÉDITEUR RESPONSABLE

**Marie-Kristine VANBOCKESTAL**, Administratrice générale, Le Forem