

# **Le secteur du transport routier de marchandises : des conditions de travail et d'emploi souvent précaires**

## ***The road freight transport sector: often precarious working and employment conditions***

Pétronille Rème-Harnay

Université Gustave Eiffel  
Laboratoire AME-SPLOTT  
N°ORCID : 0000-0002-9779-2192

Cet article identifie les limites des organisations de transports routiers de marchandises en termes d'emploi et de travail. Nous distinguons plus précisément trois marchés : celui des transports en longue distance, celui de la messagerie et celui de la livraison pour des plateformes. Sur chacun de ces marchés, nous avons réalisé des enquêtes empiriques qui nous permettent d'identifier la structure du marché et les déséquilibres économiques qui le caractérisent afin d'en montrer les conséquences sur les livreurs. Face à ces limites, nous analysons ensuite les initiatives créées par des acteurs de ces systèmes de transport. Nous cherchons à déterminer quelles formes d'organisation de la production ou de modèles d'entreprises peuvent permettre la performance économique sans dégrader les conditions de travail. Lors de nos enquêtes, nous avons identifié plusieurs formes d'organisation alternatives : des coopératives de coursiers, des groupements de transporteurs, un nouvel intermédiaire pour les gros volumes. L'article montre qu'aucune alternative n'a fonctionné dans le secteur de la messagerie. Au contraire, dans le secteur des transports en longue distance et de la livraison de repas, plusieurs organisations se montrent pérennes. La répartition des bénéfices semble une voie intéressante pour assurer performance économique et conditions de travail satisfaisantes. Cependant, la généralisation de ces initiatives pose encore question. Sur un plan géographique, elle est limitée par le périmètre de livraison et, sur le plan économique, par le maintien d'une qualité de service élevée.

Mots-clés : transports de marchandises, conditions de travail, sous-traitance, coopératives, groupement, alternatives

---

Rème-Harnay P. (2025). Le secteur du transport routier de marchandises : des conditions de travail et d'emploi souvent précaires *Les Cahiers scientifiques du transport*, n° 84, p. 109-133, <https://doi.org/10.46298/cst.13478>, CC-BY 4.0.

*This article identifies the limitations of road freight transport organizations in terms of employment and work. More specifically, we distinguish between three markets: long-distance transport, parcel delivery services, and platform delivery. We conducted empirical surveys in each of these markets to identify their market structure and economic imbalances, and to show how the latter affect delivery drivers. We then analyzed the initiatives created by actors in these transport systems to address these limitations. We seek to determine which forms of production organization and business models can enable economic performance without degrading working conditions. During our surveys, we identified several alternative forms of organization: courier cooperatives, transport firms grouping (groupements), and a new intermediary for large volumes. The article shows that none of these alternatives has worked in the parcel delivery sector. On the contrary, in the long-distance transport and platform food delivery sectors, several organizations have proven to be sustainable. Profit sharing seems to be an interesting way to ensure economic performance and satisfactory working conditions. However, the widespread adoption of these initiatives still raises questions. Geographically, it is limited by the scope of deliveries and, economically, by the need to maintain a high quality of service.*

**Keywords:** *freight transport, working conditions, subcontracting, cooperatives, firm grouping, alternatives*

En France, comme dans nombre de pays européens, une poignée de grands groupes dominant le marché des transports routiers de marchandises (TRM). Ceux-ci parviennent à atteindre des chiffres d'affaires annuels allant de plus de 400 millions à plusieurs milliards d'euros selon *l'Officiel des transporteurs 2023*, témoignant de leur puissance de ventes, et permettent de livrer plus d'un milliard et demi de colis par an. Ces indices laissent ainsi à penser que ces groupes proposent un service efficace fondé sur une organisation industrielle ajustée aux besoins.

Ils occultent en réalité des conditions de travail et d'emploi particulièrement difficiles (Haidinger, 2012 ; Moore et Newsome, 2018) notamment pour les personnels roulants. Sont cités, par exemple, le recours massif au travail illégal, le contournement des horaires légaux ou la multiplication des ruptures de contrat (Rème-Harnay, 2023). Il existe bien sûr des explications à trouver du côté de la nature et la pénibilité de ce travail ouvrier combinant conduite et manutention, des contraintes (restrictions de circulation, congestion, difficultés de stationnement) qui pèsent sur les livraisons urbaines (Cholez, 2001) ou de l'explosion du commerce en ligne qui densifie les tournées. Les livreurs du « dernier kilomètre » – c'est-à-dire le dernier maillon de la chaîne de transport qui implique le déplacement des marchandises auprès des destinataires finaux – sont loin de cocher tous les critères de « travail digne » établis par l'Organisation internationale du travail (OIT) (Rème-Harnay, 2024).

Notre article souhaite davantage insister sur le rôle joué par l'organisation de la production du transport et les conditions économiques de cette production, pour déterminer si des alternatives sont possibles. Il s'appuie, pour cela, sur des enquêtes empiriques qui permettent de distinguer, parmi ces livreurs du dernier kilomètre, trois groupes professionnels majoritaires : les conducteurs de poids lourds, ouvriers qualifiés formés à la conduite et à la manutention, disposant d'un permis spécifique; les chauffeurs-livreurs réalisant des tournées de livraisons et d'enlèvements en véhicules légers (VUL) au départ d'un centre de tri de colis; et les conducteurs de véhicules à deux roues spécialistes de la livraison urbaine rapide.

L'article propose d'interroger la précarité de ces différents types de livreurs, en fonction de l'organisation du transport dont ils relèvent. Bien qu'il existe une multitude de situations économiques plus hétérogènes, nous avons sélectionné trois d'entre elles correspondant à grands traits à ces différents groupes professionnels : le transport en longue distance pour les conducteurs de poids lourds, la messagerie – un secteur dédié aux petits envois fréquents qui transitent par des plateformes, regroupant des groupes de transport renommés comme Amazon, Fedex, DHL, La Poste, etc. – pour les chauffeurs-livreurs et la livraison de repas via des plateformes numériques pour les livreurs en deux-roues. Le choix de la messagerie s'impose pour plusieurs raisons : elle est organisée par une quinzaine des plus grands groupes de transport opérant sur le territoire qui ont choisi d'externaliser massivement auprès de petites entreprises; 90 % de leurs chauffeurs-livreurs ne sont pas salariés par ces groupes (Rème-Harnay, 2023). L'analyse de ce secteur permet ainsi d'interroger les conséquences de cette sous-traitance sur la précarité des chauffeurs-livreurs. De la même façon, le secteur de la livraison de repas pour des plateformes, dominé par deux groupes, Deliveroo et Ubereats, sous-traite 100 % de ses livraisons à plusieurs dizaines de milliers de microentrepreneurs. En contraste, le secteur des transports de longue distance<sup>1</sup> qui suppose des trajets plus longs semble moins bipolarisé. Selon les enquêtes annuelles entreprises (EAE), le taux de sous-traitance y est beaucoup moins élevé. En comparant ces secteurs, notre article souhaite mettre l'accent sur le fait que la précarité est liée à une organisation économique spécifique associée à des contraintes en termes de concurrence économique et de rentabilité.

Ainsi, depuis les années 1980, l'externalisation des livraisons s'est progressivement renforcée dans les entreprises historiques s'appuyant sur une multitude d'indépendants et fortement accélérée depuis l'apparition d'Amazon, Uber et Deliveroo. Est-ce à dire que, pour permettre l'approvisionnement des

1 | <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/nafr2/sousClasse/49.41A>.

villes et des livraisons rapides, voire express, il n'existe qu'un seul modèle d'organisation du travail possible reposant sur une précarité des livreurs ?

S'appuyant sur des enquêtes qualitatives par entretiens et observations présentées en section 1, cet article propose d'abord de montrer les limites atteintes par les organisations classiques de transport en termes de conditions de travail (section 2). Il cherche ensuite à questionner la possibilité d'existence d'alternatives en mettant l'accent sur le rôle des coopératives de livreurs, des groupements de transporteurs et de nouvelles formes de mutualisation (section 3).

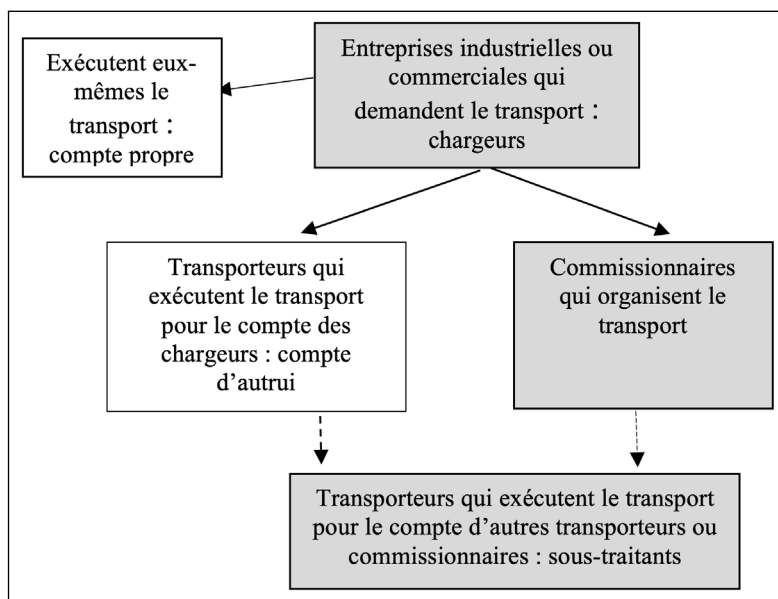
## **1. Méthode**

Pour analyser les relations économiques entre les entreprises dans les TRM et leurs conséquences sur les employés roulants, on dispose de peu de données statistiques. Jusqu'en 2007, les EAE dédiées aux transports contenaient plusieurs questions sur la sous-traitance. Ces enquêtes ont disparu au profit de l'Élaboration des statistiques annuelles d'entreprise (Esane) qui permet de caractériser les entreprises en nombre et chiffre d'affaires mais ne contient pas de données sur la sous-traitance. Les enquêtes Emploi comportent, quant à elles, des données sur les conditions d'emplois des livreurs salariés mais un nombre trop réduit d'indépendants. D'autres types d'investigations ont donc été nécessaires. L'article s'appuie sur différentes enquêtes qualitatives réalisées depuis 2015.

La première, qui date de 2015 (nommée Enquête messagerie 2015 dans la suite), porte sur les chauffeurs-livreurs de la messagerie dont la structure est décrite en figure 1, interrogés directement sur les lieux de livraison des marchandises en Île-de-France, qu'il s'agisse de zones commerçantes dans Paris ou de centres commerciaux à l'extérieur de Paris. Nous avons d'abord sélectionné les VUL puis avons posé quelques questions aux chauffeurs pour éliminer ceux qui travaillent en compte propre et en dehors du secteur des transports de marchandises.

Soixante-sept entreprises sous-traitantes pour ces grands groupes constituent l'échantillon. Parmi les 67 personnes interrogées, 25 étaient des indépendants travaillant seuls, 42 étaient soit salariés d'entreprises de sous-traitance, soit à leurs têtes. Lorsque cela a été possible, les patrons de ces salariés ont été interrogés lors de 18 entretiens complémentaires. Les entretiens comprenaient des questions précises pour caractériser leurs liens avec leurs donneurs d'ordres. Des entrevues furent également menées auprès de représentants de fédérations et syndicats de chauffeurs (FNTR, OTRE, SNTL, CGT, UNSA). En outre, nous avons mené des entretiens

Figure 1 : Schéma des relations entre les acteurs de la messagerie

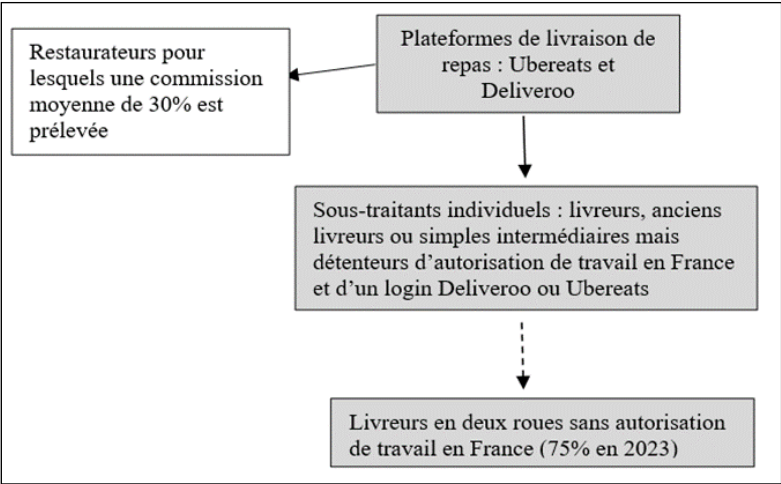


Source : P. Rème-Harnay, 2022

répétés avec la Direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (Driat) et plusieurs inspecteurs du travail. Depuis 2015, nous avons enfin continué à mener des entretiens (une vingtaine avec des chauffeurs-livreurs salariés, une dizaine avec des indépendants) lors de visites de centre de tri pour tenir à jour notre analyse. Concernant le secteur de la messagerie, entre 2019 et 2021, une deuxième enquête a été menée auprès des donneurs d'ordres (nommée Enquête DO 2021), en interrogeant les cadres salariés de trente centres de tri appartenant à ces grands groupes.

Le dispositif de 2015 construit pour la messagerie a été renouvelé en 2018 pour aborder les relations entre microentrepreneurs en deux-roues et plateformes de livraison de repas. Cent vingt-cinq livreurs sont interrogés à cette occasion lors de la récupération de leurs commandes à Paris et Lyon à partir d'un questionnaire ciblé sur la dépendance économique. Cinq livreurs ont été suivis durant deux ans. Quatre entretiens avec les salariés du siège de trois plateformes différentes ont également été réalisés. En 2023, nous avons renouvelé cette enquête en Île-de-France auprès de 104 livreurs pour constater que 75 % d'entre eux déclarent ne pas posséder d'autorisation de travail en France. Ils s'inscrivent dans une cascade de sous-traitance décrite en figure 2. Entre 2028 et 2023, le contexte économique de l'enquête a

Figure 2 : Schéma des relations entre les acteurs de la livraison de repas par des plateformes



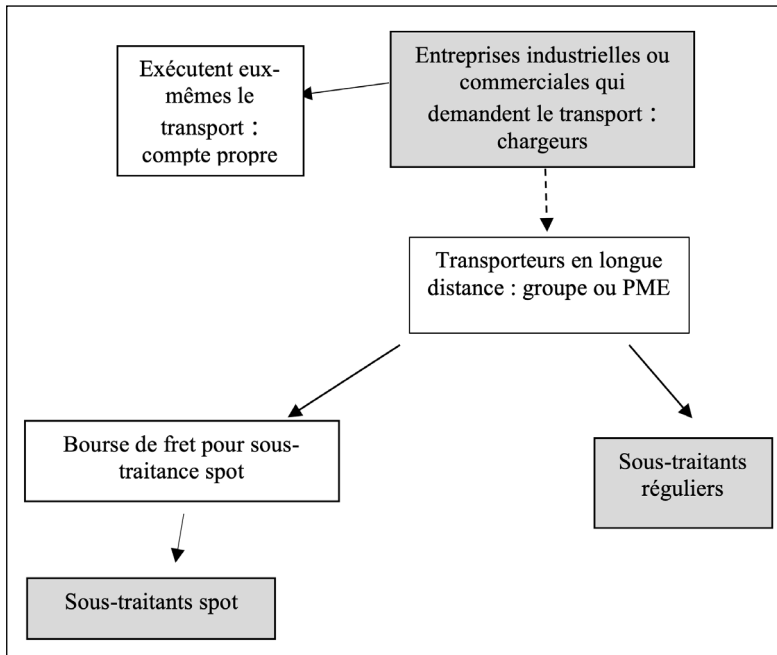
Source : P. Rème-Harnay, 2024

ainsi changé : le nombre de plateformes s’est réduit (aujourd’hui il reste Deliveroo et Ubereats contre une dizaine de plateformes en 2018) et les livreurs « sans-papiers » ont souvent un « faux compte », plus difficilement deux « faux comptes » sur deux plateformes différentes.

Enquêter sur le transport de longue distance était bien plus complexe tant le territoire sur lequel ces entreprises exercent est vaste. La sous-traitance y est à la fois régulière et « spot », c’est-à-dire liée aux retours à vide qu’il faut tenter de combler en passant notamment par une bourse de fret, comme le montre la figure 3.

Nous nous sommes appuyés sur les données d’une revue professionnelle, *l’Officiel des transporteurs*, qui recueille les témoignages de transporteurs. Sur les 15 dernières années, nous avons retenu ceux de 35 transporteurs ayant une activité de sous-traitant et dont les données étaient suffisamment complètes. Si nous réalisons, pour ces entreprises, les mêmes types de calculs que pour la messagerie et la course pour estimer des taux de dépendance, il faut néanmoins tenir compte, d’une part, du fait que l’échantillon est ici biaisé en faveur de grandes entreprises (seules 7 ont moins de 9 salariés) et, d’autre part, du fait qu’une partie des données est manquante. Nous comparons ici uniquement les indicateurs disponibles et tenons compte de cet écart de taille d’entreprises. L’analyse s’appuie également sur des entretiens menés au fil de l’eau avec différents patrons d’entreprises de longue distance (cinq en tout entre 2012 et 2020).

Figure 3 : Schéma des relations entre les acteurs des transports interurbains



Source : P. Rème-Harnay, 2024

Les alternatives à ces organisations de transport – organisations en messagerie, plateformes numériques, commissions de transport – ont été investiguées de deux façons différentes. Concernant les alternatives aux plateformes de livraison de repas, nous avons contacté nombre d'entre elles pour visiter leurs entreprises. Cela a rendu possible la visite de trois entreprises de courses précédées d'entretiens préalables avec les dirigeants (l'une à Paris et deux à Lyon en 2018) ainsi que le suivi entre 2017 et 2019, via une série d'entretiens téléphoniques, d'une création de coopératives. L'objectif était de comparer les conditions de travail de leurs coursiers avec celles des travailleurs de plateformes. Nous avons pu, de la même manière, rencontrer les adhérents de trois groupements différents lors de visite d'entreprises de transport interurbain en région parisienne (Val-d'Oise et Val-de-Marne). Pour finir, nous avons interrogé les dirigeants de groupements et d'alternatives lors de conférences et colloques entre 2020 et 2024 puis mené des entretiens par téléphone plus longs par la suite.

## 2. Organisation des transports de marchandises et précarité ?

Pour organiser le travail de leurs livreurs, les groupes de transport choisissent majoritairement le recours à la sous-traitance. La littérature distingue généralement deux types de liens entre sous-traitance et précarité, sur lesquels nous revenons : la précarité associée au statut d'indépendant (2.1) et la précarité venant des relations de dépendance (2.3) dont l'analyse implique de revenir sur les liens entre sous-traitance et relations de dépendance (2.2).

### 2.1. Précarité et indépendance

Les travaux qui s'intéressent aux liens entre sous-traitance et précarité sans cibler un secteur en particulier insistent souvent sur la précarité associée au statut d'indépendant travaillant pour le compte de donneur d'ordres. Salembier *et al.* (2020) montrent par exemple les risques accrus en matière de revenus et de pertes d'emplois pour les indépendants. Les travaux de l'OIT mettent l'accent sur les indépendants les plus précaires. Ils considèrent que les travailleurs « indépendants dépendants » sont des travailleurs indépendants qui ne remplissent aucun ou plusieurs des trois critères suivants : avoir plus d'un client, pouvoir embaucher du personnel et pouvoir prendre des décisions stratégiques importantes sur la façon de gérer leur entreprise (Williams, Lapeyre, 2017). Sur la base de ces critères, ils estiment qu'il faut augmenter les protections de cette catégorie de travailleurs qui représentait 4,3 % de l'emploi total dans l'UE. De la même façon, la littérature qui s'intéresse aux indépendants travaillant pour des plateformes considère que leur statut les soumet à une hyperprécarité, en particulier pour ceux qui travaillent à temps plein pour ces plateformes : « Quand les revenus fournis par la plateforme sont complémentaires (c'est-à-dire que l'indépendant a plusieurs sources de revenus), son autonomie est plus grande, son salaire horaire généralement plus haut et ses conditions de travail meilleures. En contraste, ceux qui dépendent de la plateforme pour financer leurs dépenses de base connaissent une bien plus grande précarité » (Schor *et al.*, 2020, p. 835). Dès lors, pour l'ensemble de ces travaux, la reclassification des travailleurs indépendants doit permettre d'améliorer leurs conditions de travail et leur protection sociale (*ibid.*, p. 836).



En France, on répertorie dans les TRM 270 000 salariés roulants (conducteurs routiers, chauffeurs-livreurs et livreurs) (CGDD, 2019) et environ 140 000 indépendants<sup>2</sup>.

Nos enquêtes montrent que le statut d'indépendant est bien moins favorable aux livreurs que le statut de salarié. Car dans le cadre d'un contrat commercial, les protections contre la maladie et le licenciement sont moindres, la Sécurité sociale des indépendants étant moins avantageuse que celle des salariés. De plus, les congés ne sont plus payés et la période de chômage n'est plus indemnisée. Enfin, chaque partie peut mettre fin au contrat sans stipuler de motif spécifique, et sans versement d'indemnité.

Du côté de la messagerie, les statuts d'indépendant et de salarié semblent impliquer des différences de conditions de travail assez nettes. Notre enquête de 2015 montre que les indépendants travaillent en moyenne deux heures de plus par jour et ont en majorité des revenus moins importants. Parmi les indépendants, la catégorie de ceux qui travaillent seuls (50 % des entreprises de TRM en Île-de-France par exemple) est de loin la plus précaire car l'indépendant travaille généralement avec un seul donneur d'ordres et se voit obligé de s'adapter à ses demandes. Nos entretiens avec des salariés de donneurs d'ordres (2019) montrent surtout que les indépendants subissent de fréquentes ruptures de contrat. Les appels d'offres des groupes de messagerie auprès des sous-traitants sont, en effet, reconduits régulièrement entre tous les ans et tous les 3 ans (cela est plus court pour la chaîne d'Amazon). Enfin, dans la plupart des groupes de messagerie, les indépendants sont rémunérés au point livré. Ils ont donc l'obligation de livrer beaucoup pour avoir des revenus suffisants. Ils sont, en outre, sanctionnés par des pénalités d'un montant pouvant aller jusqu'à 100 fois le paiement du point livré – selon les contrats que nous avons pu consulter auprès d'expressistes – s'ils livrent en retard, ne fournissent pas les bonnes informations, ne livrent pas selon la bonne modalité, etc.

Dans le secteur de la livraison pour des plateformes, nous pouvons établir une comparaison entre les indépendants travaillant pour Uber eats et Deliveroo et les salariés de trois entreprises de course classique que nous avons visitées. Les différences sont flagrantes en termes d'horaires de travail (en moyenne 32 h hebdomadaires pour les salariés contre plus de 51 h pour les indépendants) et de planification du travail puisque les salariés ont un planning quotidien ou hebdomadaire alors que les livreurs de plateformes ne peuvent anticiper leurs revenus. Ceux-ci dépendent du

2 | 100 000 livreurs travaillant pour des plateformes (approximation via les chiffres donnés par Uber eats (65 000) et Deliveroo (55 000) modulés par le taux de livreurs travaillant pour plusieurs plateformes en 2023 : 2 %) et 40 000 indépendants dans les autres secteurs des TRM.

nombre de commandes du jour et du nombre de livreurs présents. Il est difficile de comparer les revenus car les temps d'attente des livreurs de plateformes ne sont pas rémunérés. Selon nos estimations, il existe un différentiel de 1,79 euro de l'heure en défaveur des indépendants.

## 2.2. *Sous-traitance et dépendance interentreprises*

Si le statut des livreurs affecte leur niveau de précarité, il ne faut pas en déduire que le fait d'être salarié serait obligatoirement protecteur et que d'autres facteurs n'interviendraient pas dans l'explication de la précarité. Nous souhaitons précisément insister ici sur le rôle des relations interentreprises, et notamment entre les groupes et les petites entreprises, dans la précarisation de certains livreurs.

Dans un travail à l'appui de l'enquête nationale Reponse (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), Perraudin et ses coauteurs (2014) montrent les différences de conditions de travail selon le statut de l'employeur dans la chaîne de sous-traitance : les salaires horaires moyens sont plus élevés pour les entreprises strictement donneuses d'ordres et décroissent quand on descend dans la chaîne pour les entreprises à la fois donneuses et preneuses d'ordres et davantage encore pour les preneurs d'ordres purs, d'autant plus si leur activité est fortement dépendante de la sous-traitance, comme c'est le cas dans les TRM.

Moore et Newsome (2018) montrent que la précarité des chauffeurs-livreurs anglais est organisée par les grands groupes qui rivalisent de créations contractuelles (contrats « *zero hours* », « *workers* ») pour tirer les conditions d'emploi vers le bas. Ce sont les risques de chômage non indemnisé, ceux liés à la diminution du volume horaire rémunéré, ou encore de ne pas accéder à une retraite rémunérée qui placent les chauffeurs-livreurs en situation de dépendance économique vis-à-vis de leurs employeurs. La précarité se généralise ainsi à l'ensemble de la profession, quel que soit le statut du livreur.

Pour examiner les liens entre sous-traitance et précarité, nous nous arrêtons sur cette notion de dépendance économique pour le cas français. Rappelons qu'elle s'inscrit dans un contexte sectoriel particulier puisque les TRM sont caractérisés par un dualisme de leur structure de marché. Face à une trentaine de grands groupes, 85 % des entreprises ont moins de 10 salariés, dont la moitié sont des entités sans salariés (Esane, 2018). De même, alors que deux plateformes de livraison de repas dominent le marché français, 100 000 livreurs à vélo sont des entités individuelles. La dépendance économique que nous examinons est celle qui caractérise les relations entre groupes et très petites entreprises.

Pour l'estimer, nous nous appuyons sur un ensemble de travaux à l'origine d'indicateurs théoriques de dépendance interfirmes. Ils sont initiés dès 1962 par Emerson qui considère la dépendance « de A envers B comme directement proportionnelle aux investissements réalisés par A pour atteindre des objectifs dont la réalisation passe par B » (1962, p. 32). À partir de cette formulation, Jacobs identifie deux composantes de la dépendance, « la substituabilité et l'essentialité », auxquelles Marchesnay (1979) ajoute « la concentration des taux d'échange ». Enfin, souhaitant adapter ces indicateurs aux TRM, Grand (1997) en propose un quatrième, la « dépendance générale ». Nous avons tenté d'adapter ces indicateurs jusqu'ici strictement théoriques à notre enquête empirique.

- Grand (1997) définit le critère de dépendance générale comme la présence nécessaire d'un intermédiaire pour réaliser une activité. Nous l'avons approché en demandant aux sous-traitants s'ils pouvaient directement accéder à des chargeurs sans passer par un intermédiaire (indicateur 1, Tableau 2). Dans le cas de la messagerie, ils ne sont que 9 % à pouvoir le faire. Les autres sont obligés de passer par les groupes de messagerie qui peuvent regrouper un nombre suffisant de moteurs et de volumes de colis pour emporter les appels d'offres des chargeurs. Dans le cas des livreurs travaillant pour des plateformes, c'est encore plus flagrant, il n'existe pas de contrats possibles entre eux et les restaurateurs. Au contraire, dans le cas des transports en longue distance, 53 % des sous-traitants parviennent à accéder directement aux chargeurs.
- Nous approchons la concentration du flux d'échanges entre deux unités de Marchesnay via deux indicateurs, le taux moyen de chiffres d'affaires réalisé avec le donneur d'ordres principal (indicateur 3) et la proportion de sous-traitants réalisant leurs chiffres d'affaires avec un seul donneur d'ordres (indicateur 2). Dans l'enquête messagerie, plus de la moitié des sous-traitants font 100 % de leur chiffre d'affaires avec un seul donneur d'ordres. Quant à la part du chiffre d'affaires réalisée avec ce dernier, elle est de 78 % en moyenne. Les taux sont encore plus élevés pour les plateformes, montrant que les livreurs sont en réalité peu nombreux à travailler pour deux plateformes. C'est encore une fois le secteur de la longue distance qui permet de diversifier le mieux ses clients.

- L'essentialité est un indice du degré de dépendance caractérisée dès lors que la rupture des relations commerciales entre le fournisseur et le distributeur risquerait de compromettre le maintien de son activité. Nous proposons de l'évaluer via le nombre moyen (indicateur 4) et le nombre médian (indicateur 5) de donneurs d'ordres par sous-traitant. On retrouve, pour ces indicateurs, un classement similaire aux précédents indicateurs. Pour la longue distance, nous n'avons pas de chiffre exact mais, selon *l'Officiel des transporteurs*, le nombre est supérieur.

Une mise en perspective des dépendances interentreprises permet d'établir le tableau suivant, résumant les niveaux des indicateurs :

Tableau 1 : Indicateurs de dépendance

	Nombre d'observations	Indicateur 1 : taux d'accès direct sans passer par un intermédiaire	Indicateur 2 : taux de sous-traitants réalisant leur chiffre d'affaires (CA) avec un seul donneur d'ordres (DO)	Indicateur 3 : taux moyen de CA réalisé avec le DO principal	Indicateur 4 : nombre moyen de DO	Indicateur 5 : nombre médian de DO
Enquête messagerie 2015	67	9 %	52 %	78 %	2,6	1
Enquête longue distance (2006-2021)	35	53 %	2,8 %			
Enquête plateformes de livraison (2018)	103	0 %	78 %	95 %	1,3	1
Enquête plateformes de livraison (2023)	104	0 %	98 %		1	1

Source : Rème-Harnay

Le niveau de dépendance économique est généralement apprécié dans la littérature par l'indicateur 3. La dépendance y est traitée comme une proportion de chiffre d'affaires qui pose problème au-delà d'un seuil de 50 % (Perraudin *et al.*, 2014; Algava et Amira, 2011; Lombard, 1997). C'est le cas ici pour les travailleurs de la messagerie et des plateformes. Certaines

législations nationales s'appuient sur l'indicateur 2 pour accorder des protections spécifiques aux indépendants réalisant des chiffres d'affaires de + 50 % (Allemagne) ou + 75 % (Espagne) avec leurs donneurs d'ordres principaux, ce qui concernerait à nouveau les mêmes populations. Les indicateurs 1, 4 et 5 permettent de compléter et conforter cette analyse car ils montrent tous une dépendance économique systématiquement plus forte pour les livreurs travaillant pour des plateformes que pour les chauffeurs-livreurs de la messagerie et que pour les conducteurs poids lourds. Il faut cependant garder à l'esprit que l'échantillon de l'enquête longue distance est réduit et biaisé en faveur de grandes entreprises, et le décalage de taux entre ce secteur et les deux autres est donc probablement surestimé ici.

### *2.3 Dépendance et conséquences sur la précarité ?*

Cette dépendance interentreprises très élevée liée à l'externalisation semble engendrer une précarisation des livreurs même lorsqu'ils sont salariés. Selon les enquêtes Emploi 2017, dans les TRM, l'emploi salarié est essentiellement porté par les entreprises de 1 à 49 salariés (Rème-Harnay, 2023). Le CDI demeure le contrat majoritaire pour les salariés mais il s'est affaibli sur les trente dernières années. Alors qu'en 1990, 90 % des chauffeurs en poids lourds et en VUL étaient en CDI à temps complet, ils ne sont que 70,6 % en 2017 (Lamy, 2019). Outre cette baisse de la proportion de CDI à temps complet dans la population des livreurs, il existe un affaiblissement de la protection qu'il représente. Si le CDI est tout autant l'apanage des grandes entreprises que des petites structures, il ne protège pas de la même manière en raison de la dépendance économique trop élevée de ces dernières. Ainsi, le niveau de dépendance des patrons de petites entreprises a un retentissement important sur leurs salariés.

Plusieurs indices viennent confirmer cet affaiblissement de protections. L'ancienneté des chauffeurs salariés calculés via l'enquête Emploi dans les entreprises de plus de 500 salariés est en moyenne de 11 ans alors qu'elle descend à moins de 2 ans pour les salariés des très petites entreprises de TRM (Lamy, 2019). En outre, mes entretiens avec les membres du service de la Driat qui enregistre les nouveaux transporteurs ainsi que les radiations, confirment que les entreprises de transport en Île-de-France travaillant comme sous-traitantes ont une durée de vie qui n'a cessé de diminuer pour atteindre 3 à 4 ans en moyenne en 2017 (Rème-Harnay, 2023), un taux de défaillance deux fois supérieur au taux moyen pour la France. Selon *L'Officiel des transporteurs* qui recense les défaillances d'entreprises, ce sont celles de moins de 10 salariés qui sont de loin les plus touchées. Enfin, dans le TRM, le recours au travail illégal serait très élevé. Il concernerait

deux tiers des entreprises de transport selon la FNTR, la moitié selon la Driat. Selon l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acoss), sur 600 entreprises de transport en 2016, près d'un quart présentent du travail dissimulé<sup>3</sup>. Nos entretiens avec des inspecteurs du travail dans trois régions françaises distinctes se recoupent. Chacun d'eux relate que les infractions les plus fréquentes sont les sous-déclarations réalisées par les petites entreprises sous-traitantes. Les patrons de TPE ne déclarent pas tous leurs salariés ou ne déclarent pas toutes les heures travaillées. C'est pourquoi nous retrouvons, dans nos entretiens avec des livreurs salariés, des rémunérations à la fois plus faibles et plus aléatoires pour les salariés des sous-traitants que pour les salariés des groupes qui connaissent une croissance de revenu au fil du temps (Rème-Harnay *et al.*, 2025).

Nous avons montré, dans la partie précédente, que les indépendants étaient en moyenne plus précaires que les salariés. En croisant cette distinction en termes de statut et l'analyse en termes de dépendance inter-entreprise, on peut distinguer plusieurs catégories de livreurs : les salariés des donneurs d'ordre, les salariés des preneurs d'ordre, les indépendants dirigeants des petites entreprises, les indépendants travaillant seuls et les micro-entrepreneurs travaillant pour des plateformes.

Sur ces cinq catégories, les salariés des donneurs d'ordres sont les mieux protégés de la précarité. En effet, ils ont une ancienneté bien plus élevée que celle des salariés des petites entreprises, et ils bénéficient de la protection associée au CDI, de la convention collective des TRM mais aussi de la protection liée à l'appartenance à un grand groupe. Nos visites de plateformes ont ainsi montré que les chauffeurs peuvent y bénéficier de la présence de syndicats, d'opportunités de formation, de présence d'intérimaires ou de « *helpers* » pour faciliter le tri des colis, ce qui n'est pas le cas dans les petites entreprises en sous-traitance. Nos entretiens avec l'ensemble des salariés des groupes ont également systématiquement montré une évolution rapide des rémunérations dans le temps, comparée à celle des indépendants et des salariés des TPE qui stagnent. Enfin, les tournées affectées par les groupes de messagerie aux sous-traitants sont toujours plus pénibles que celles des salariés de ces groupes, plus denses, plus loin de la plateforme, plus congestionnées, incluant plus de tris avant le départ, etc. (Rème-Harnay, 2023).

Toutefois les salariés des groupes sont minoritaires. L'enquête DO 2021 suggère que, dans le secteur de la messagerie, ils ne représentent que 10 %

3 |Ce qui représente le double des constats sur 2015, eux-mêmes supérieurs à ceux de 2014, portant le secteur des TRM au 5<sup>e</sup> rang des secteurs les plus frauduleux en matière de travail dissimulé (Acoss, 2016).

des chauffeurs-livreurs; dans celui de la course, Ubereats et Deliveroo ne recrutent pas de personnel roulant salarié. Seul le secteur des transports en longue distance semble échapper à une forte précarisation. Sans doute parce qu'il est moins bipolarisé. Selon les statistiques annuelles des entreprises, il concerne 76 % des très petites entreprises (dont 44 % d'indépendants travaillant seuls), contre respectivement 86 % (et 55 %) en transport urbain (Esane, 2017). Les très grands groupes sont également moins présents dans le secteur de la longue distance. Enfin, la sous-traitance y est limitée à 15 % du chiffre d'affaires du donneur d'ordres (décret 2016-1550) alors qu'elle n'est pas limitée pour les commissionnaires de la messagerie. Ces différents éléments contribuent à limiter la précarité dans ce secteur. Parmi les conducteurs, les indépendants du transport de longue distance sont ceux qui travaillent le moins souvent seuls et parviennent le plus à diversifier leurs clients (Rème-Harnay, 2022). Ils peuvent accéder directement à des chargeurs d'une taille similaire à la leur alors que, dans la messagerie, les sous-traitants n'y parviennent pas. En outre, la pénurie de conducteurs routiers en Europe (IRU, 2023) conduit les entreprises de transport, quelle que soit leur taille, à privilégier le salariat pour fidéliser leurs chauffeurs. Les salaires y sont plus élevés que ceux de la moyenne des ouvriers qualifiés pour des horaires qui décroissent progressivement (CGDD, 2019).

Au contraire, la messagerie, qui regroupe une population de chauffeurs-livreurs âgée de 41 ans en moyenne (Emploi, 2017), se trouve désormais enrichie d'un groupe de livreurs salariés hyper précaires, plus jeunes et travaillant comme dernier maillon de la chaîne de sous-traitance du chargeur Amazon. Nos entretiens auprès d'une dizaine de personnels tout au long de cette chaîne montrent qu'Amazon compense la perte de productivité liée au manque d'expérience de ces livreurs par un allongement de leur journée de travail. Elle inclut aussi des tournées du soir et du dimanche et, plus récemment, des tournées de nuit. L'entreprise applique également des règles spécifiques qui entraînent des licenciements beaucoup plus fréquents qu'ailleurs. Amazon a en effet construit sa propre filiale, Amazon transport, qui sous-traite à des intermédiaires, sous-traitant à leur tour à de très petites entreprises qui recrutent des livreurs salariés. Ce sont bien ces derniers qui sont fréquemment licenciés selon les règles fixées par Amazon. Les sous-traitants intermédiaires sont chargés de faire respecter ces règles via des indicateurs de suivi : nombre de colis livrés à l'heure, taux d'appel aux clients, taux de livraison au premier passage, etc. L'obtention de mauvais taux conduit à une demande de « mise à l'écart »<sup>4</sup> du chauffeur,

4 |Le motif de licenciement indiqué est « nombreux litiges client ».

un dirigeant d'une entreprise sous-traitante intermédiaire évoque « dix chauffeurs écartés par semaine sur trente tournées hebdomadaires » (entretien, 2019). L'emploi dans cette chaîne est donc particulièrement précaire.

Une autre catégorie de livreurs apparue récemment est celle des livreurs travaillant pour des plateformes. En 2018, notre échantillon d'enquête était composé pour moitié d'étudiants cherchant une activité à temps partiel, l'autre moitié regroupant des jeunes peu qualifiés, notamment attirés par une relation sans figure patronale. En 2023, 75 % des livreurs de l'échantillon n'ont pas d'autorisation de travail en France. Ils travaillent via un intermédiaire, un Français possédant un compte sur une plateforme, le *louant* aux migrants moyennant une commission. Ces derniers sont multi-dépendants car ils ne peuvent accéder à une activité salariée moins pénible, ni faire régulariser leur statut alors que leurs noms n'apparaissent pas sur les factures. Les tarifs des plateformes ont par ailleurs tellement baissé que les employés doivent travailler en moyenne 20 heures de plus par semaine que ceux de 2018, pour une rémunération inférieure.

La structure des secteurs de la messagerie et de la livraison de repas confrontant un petit nombre de multinationales à des milliers de très petites entreprises et la concurrence entre ces groupes vis-à-vis des chargeurs ou des financeurs ne sont pas sans conséquences sur les livreurs. Le déplacement du statut de salarié vers celui d'indépendant constitue un facteur majeur de précarisation. Plusieurs procès<sup>5</sup> ont souligné l'utilisation abusive du statut d'indépendant par les donneurs d'ordres et concluent à leur requalification comme salariés. C'est précisément en raison de leur subordination à leur donneur d'ordre (le plus souvent unique) que ces arrêts sont rendus considérant que les livreurs sont de « faux indépendants ». Ainsi, plusieurs juristes ont considéré que la notion de dépendance devrait figurer à côté de celle de subordination dans le droit du travail<sup>6</sup>. Ces procès n'ont toutefois pas donné lieu à la mise en œuvre d'une législation spécifique. Outre le statut d'indépendant, ce sont aussi les rapports de taille des entreprises contractantes (groupes donneurs d'ordres dans la messagerie ou plateformes dans la course vs TPE ou indépendants travaillant seuls) et les cascades plus ou moins légales de sous-traitance qui aggravent le déséquilibre économique interentreprise et la précarité des livreurs. Ils conduisent à interroger la possibilité d'organisations alternatives où les relations entre entreprises seraient plus équilibrées et permettraient de meilleures conditions de travail et d'emploi.

5 | Voir cass. soc., 28 nov. 2018, n° 17-20.079; cass. soc., 4 mars 2020, n° 19-13.316; Cour d'appel de Paris, 5 sept. 2024; Cour d'appel de Paris, 6 juil. 2022, n° 20/01914.

6 | Voir le numéro spécial de la revue *Droit social*, 3 mars 2028.



### **3. Quelles alternatives aux organisations de transport routier ?**

Au sein des entreprises de transport, certains essaient d'opérer des changements mais affrontent parfois une inertie qui les incite à engager ailleurs des alternatives aux organisations classiques pour viser ces objectifs. Nous en avons identifié un certain nombre au cours de nos enquêtes. Nous interrogeons ici leur pertinence comme systèmes de transport alternatifs, que ce soit en termes d'emploi ou de relations d'entreprises.

#### *3.1. Les coopératives, des modèles d'emplois alternatifs aux plateformes de livraison ?*

Face à l'externalisation massive par les plateformes de livraison, le développement de coopératives de livreurs s'est accru depuis 2015. Si bien qu'aujourd'hui, plusieurs réseaux existent comptant chacun une cinquantaine d'adhérents (Coopcycle, Applicolis, Les boîtesàvélo), certains se recoupant, quand, en 2017, il y en avait moins d'une dizaine. Pour en analyser l'intérêt, nous nous appuyons sur le suivi du montage d'une de ces coopératives entre 2017 et 2019, des entretiens auprès de deux autres coopératives déjà installées en 2017 et sur une revue de littérature récente.

Ces données montrent que ces coopératives se sont construites avec la volonté de bâtir un modèle alternatif aux plateformes de livraison de repas en ce qui concerne les conditions de travail et d'emploi mais aussi le partage de valeurs (choisir des clients locaux de petite taille) et d'écologie. Beaucoup sont le fruit du regroupement d'anciens livreurs de plateformes qui souhaitaient aller au-delà de manifestations et de grèves contre la baisse des rémunérations. Dans cette volonté d'alternative, elles ont choisi de mettre en œuvre une stratégie économique différente de celle des plateformes Ubereats et Deliveroo. Elles ne cherchent pas à lever des fonds et sont davantage dans une logique classique d'entreprise cherchant à maximiser son profit. Les économistes Montalban, Jullien et Frigant ont ainsi montré que « les firmes autogérées par les travailleurs [sont] peu différentes dans leur objectif des entreprises capitalistes » (Montalban *et al.*, 2019). Elles y parviennent généralement : « il n'y a pas d'infériorité des firmes coopératives en termes de productivité du travail et c'est même plutôt le contraire qui est vrai et, ce, avec des écarts de salaires plus faibles » (*ibid.*, p. 225).

Nos entretiens permettent de distinguer trois types de coopératives créées depuis 2016. Celles qui se pensent comme une alternative directe aux plateformes utilisant des algorithmes d'allocation des commandes et de

géolocalisation. Ces coopératives font de la livraison de repas de manière alternative. En salariant leurs livreurs, elles améliorent considérablement leurs conditions de travail mais elles sont aussi les plus fragiles de notre analyse car les tarifs de livraison (entre 2 et 3 euros la livraison) ne permettent pas de couvrir les coûts, la rémunération des livreurs représentant 80 % des coûts totaux (Lebayle, 2023).

C'est pourquoi la majeure partie des coopératives ont choisi de fuir le secteur de la restauration pour se concentrer sur la livraison de plis et colis et proposent parfois des services de réparation ou de vente de vélos. D'une part, en diversifiant leurs clients (fleuristes, agences de publicité, informaticiens, vignerons, composteurs, etc.) elles limitent fortement leurs dépendances vis-à-vis d'un donneur d'ordres en particulier (indicateurs 2, 3, 4, 5). D'autre part, elles accèdent directement à leurs clients – sans passer par un intermédiaire (indicateur 1) – qui sont des PME locales, plus proches d'elles en taille, ce qui facilite les négociations tarifaires. Reste à fidéliser cette clientèle sur le long terme.

Enfin, une troisième voie a été choisie par un certain nombre d'entre elles, plus souvent articulée autour du statut de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) au sein desquelles les salariés sont minoritaires parmi les associés contrairement à la SCOP (société coopérative de production) – majoritairement choisie par les deux premiers types de coopératives décrites ci-dessus – qui donne davantage de pouvoirs aux salariés. Ces coopératives travaillent en sous-traitance pour de grands groupes de messagerie. Elles agissent alors comme une alternative non plus aux plateformes de livraison de repas mais au dernier maillon de la messagerie. Ces coopératives traversent néanmoins les mêmes difficultés économiques que les sous-traitants classiques quant à la dépendance interentreprise. Elles travaillent généralement avec un ou deux groupes et réalisent plus de 70 % de leur chiffre d'affaires avec celui-ci. Nous avons ainsi suivi l'une d'elles qui a fermé quelques mois en 2018 suite à la rupture de contrat avec Fedex puis rouvert en choisissant de travailler avec des PME de sa ville (comme les coopératives du second type).

Sur le plan économique, parmi ces coopératives qui se sont construites depuis 2017, 2 ont fusionné et 7 ont arrêté leur activité. Les autres (autour de 70 coopératives environ) semblent cheminer vers la rentabilité ou être déjà rentables (au contraire de Ubereats et Deliveroo).

En termes d'alternativité, elles sont peu nombreuses à investir le même marché que les plateformes. La plupart des coopératives qui avaient parié sur la livraison de repas ont été obligées de se diversifier ou de changer de segment. Deux, au moins, sont encore en activité à notre connaissance.

Le modèle le plus viable est le deuxième (concentration sur la livraison de colis et services liés au vélo) car il allie diversification des chargeurs et rééquilibrage du rapport avec ces derniers, des PME locales. Ce format d'entreprise est néanmoins limité à un périmètre urbain restreint lié à l'utilisation du vélo et limité en termes de développement.

Enfin, deux coopératives sur trois sont des SCOP, sociétés dont les salariés sont les associés majoritaires, détenant au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Ces SCOP ont notamment l'obligation de mettre en réserve une partie des bénéfices pour les réinvestir dans l'entreprise. Le choix de la SCOP permettrait, selon nos différents entretiens, une répartition plus équilibrée des profits et des conditions de travail plus favorables.

### *3.2. La mutualisation comme alternative aux rapports entre TPE et groupes*

Nous l'avons signalé, les rapports entre groupes de transport et PME sont marqués par un déséquilibre en faveur des premiers. Une alternative pour rééquilibrer ces relations et proposer des conditions de travail moins dégradées en salariant les conducteurs repose sur la mutualisation de PME de transport au travers de groupements (3.2.1), qui sont parfois des échecs (3.2.2) ou de nouveaux acteurs (3.2.3).

#### **3.2.1 Les groupements de transporteurs de longue distance : une alternative aux relations groupe/PME**

Selon les interviews retranscrites au sein de la revue *L'Officiel des transporteurs*, complétées de nos entretiens menés entre 2012 et 2020 auprès d'entreprises de transport de longue distance, les groupements de PME se sont constitués comme des alternatives aux grands groupes. Créés au début des années 1990, la coopérative Astre (qui regroupe 160 entreprises), l'association Flo (une centaine de PME), l'affréteur Evolutrans (une cinquantaine de PME) ou la coopérative France Benne (une centaine de PME/TPE) présentent de nombreux attraits pour leurs adhérents. Ils permettent de grouper les achats de carburant et de véhicules pour des tarifs avantageux, de remporter des appels d'offres lancés par des groupes de la grande distribution et de négocier les prix avec ces chargeurs. Via les achats groupés, France Benne a facilité le verdissement de la flotte : 10 % sont passés au biocarburant. L'avantage du groupement par rapport au commissionnaire réside dans les relations avec les adhérents qui sont parties prenantes de l'ensemble des décisions via un conseil d'administration. Nos entretiens avec les responsables d'exploitation d'entreprises membres de différents groupements montrent que la commission payée au groupement est, en

autre, inférieure à celle d'un commissionnaire. Les groupements jouent aussi un rôle supplémentaire d'accompagnement. Ils soutiennent le développement de PME désirant croître en trouvant par exemple de nouveaux contrats pour cette PME de quarante salariés qui cherche à « passer le cap de cinquante salariés » et nécessite des investissements financiers importants. Ils aident aussi les adhérents qui ne cherchent plus à grossir pour ne pas faire face « aux problèmes humains et économiques liés à la gestion du personnel » (entretien 2023) pour éviter une négociation avec les chargeurs en leur défaveur. La consultation de documents financiers et des chartes de fonctionnement de ces groupements montre leur pérennité et leur solidité économique, Evolutrans et France Benne connaissant notamment une forte croissance en 2023. Ils ancrent tous comme principes premiers la coopération et l'entraide. En 2001, Lendjel recensait toutefois les obstacles au développement des groupements : difficultés de coordination et de responsabilisation des membres, conflits entre intérêt individuel et collectif, difficulté à projeter une image de marque aux yeux des chargeurs. Cet équilibre semble toujours difficile à maintenir. Ainsi Astre a-t-il été condamné pour une clause de son règlement intérieur instaurant une obligation de non-concurrence entre ses membres vis-à-vis des clients du groupement.

Dans le transport en longue distance où la dépendance est moins forte, ces groupements permettent avant tout de rééquilibrer les rapports de force avec les chargeurs de grande taille et de maintenir un portefeuille de clients suffisant pour éviter les risques de rupture de contrats avec le donneur d'ordres principal.

### **3.2.2. Un échec de groupement dans la messagerie : l'histoire d'Exapaq**

Exapaq est née en 1995 comme une fédération de sous-traitants travaillant auparavant pour de grands groupes de messagerie dont l'objectif était de mieux négocier les tarifs avec les chargeurs. L'investissement de départ, 320 millions de francs, est apporté par 19 PME, actionnaires de la société holding. Selon les Échos<sup>7</sup>, « les résultats de chaque Exa-Centre (qui peut appartenir à un ou plusieurs transporteurs) ne sont pas rapatriés au sein du holding. Cependant, des charges de rémunération de l'infrastructure commune sont acquittées au groupement par chacun d'entre eux. En dehors de sa participation au réseau Exapaq, chaque transporteur conserve son indépendance ». Dans les premières années, ce groupement parvient à

7 | Philippe Moreau et Sébastien Moreau, « Explosion du marché des petits colis », *Les Échos*, 20 juillet 1995, en ligne : <https://www.lesechos.fr/1995/07/explosion-du-marche-des-petits-colis-862801>.

faire croître son chiffre d'affaires. Selon La Dépêche<sup>8</sup>, « sur le créneau des colis de moins de trente kilos », l'entreprise parvient à se placer comme le troisième opérateur à côté de La Poste et La Poste néerlandaise, soit 12 % des parts de marché.

Ce groupement est pourtant condamné pour salariat déguisé en 1999, suite à une enquête impliquant gendarmerie, Urssaf, et directions du travail des départements où sont implantées les filiales d'Exapaq et pas moins de quinze litiges sur la sous-traitance. Lui sont notamment reprochés d'avoir établi des contrats contenant des clauses d'exclusivité (remettant en cause l'indépendance des adhérents), l'obligation pour les transporteurs du groupement de louer leurs véhicules à une unique société de location, filiale du groupe. Les sous-traitants dénoncent des délais de livraison intenable, des tournées à rallonge et des prix très bas, à l'inverse de ce qui avait fait l'objectif du groupement.

L'échec est finalement attribué à une trop grande indépendance des centres de tri, chaque directeur de centre ayant mis en place sa propre organisation du travail sans que le siège propose une logique propre au groupe en termes de préservation des conditions de travail. Dans certains centres, la sous-traitance est massive, contrairement à ce qui était prévu au départ. De la même façon, certains centres pratiquent des prix en sous-traitance très faibles, alors que le groupement s'était créé en réaction à cette faiblesse des prix.

Dans la messagerie, toute alternative aux groupes ou aux commissionnaires a en réalité jusqu'ici échoué, témoignant de l'inertie d'un système hiérarchique nécessitant de gros investissements initiaux dans les plateformes de tri.

### **3.2.3. Une alternative aux commissionnaires numériques**

Au cours des années 2010 est créée une série d'entreprises d'intermédiation, qu'on appelle classiquement des *commissionnaires numériques* chargés de mettre en relation chargeurs et transporteurs : Colis Web en 2014, BoxtoHome en 2016, Trusk en 2015, Urby en 2018 ou Easy2go en 2016. Elles se présentent comme des solutions de livraison innovantes pour de gros volumes, notamment sur le dernier kilomètre et sur mesure. Ces acteurs sous-traitent entièrement l'exécution du transport à de petites entreprises pour honorer ces contrats avec les chargeurs en échange du prélèvement d'une commission sur le tarif proposé par le transporteur. Progressivement néanmoins, ces

8 | Caroline Fernandez, « 500 clients pour Exapaq en Midi-Pyrénées », *La Dépêche*, 11 décembre 2001, en ligne : <https://www.ladepeche.fr/article/2001/12/11/221689-500-clients-pour-exapaq-en-midi-pyrenees.html>.

commissions ont augmenté au détriment des sous-traitants pour atteindre parfois 50 % du prix alors que les transporteurs ne pouvaient guère couvrir leurs coûts (entretien transporteur, 2024). Cela a contribué à diminuer la qualité des prestations de transport mais aussi à mettre en danger leurs petites entreprises. Selon un ancien salarié de deux de ces commissionnaires, 80 % des sous-traitants partent au bout de quelques mois ou font faillite. Ces commissionnaires numériques traversent d'ailleurs une période de grande fragilité, faisant face à des rachats par d'autres groupes (Colis Web par ID logistic, Box2home par Warning), des fermetures (Urby est fermée par La Poste) ou des difficultés pour lever de nouveaux fonds.

L'alternative la plus intéressante émane d'un spécialiste de l'organisation de TRM qui veut concilier qualité des services de transport et partage des bénéfices, « construire un modèle économique en dehors des commissionnaires pour éviter la marge de 50 % à 30 % [sur les transporteurs] » (entretien nouvel acteur, 2024). Née fin 2022, cette initiative a très rapidement montré l'efficacité de son modèle économique tout en limitant la commission prélevée sur les transporteurs à 5 %. Cet acteur alternatif commence par évaluer le coût et la rentabilité de chaque véhicule pour le transporteur (des VUL entre 6 m<sup>3</sup> à 30 m<sup>3</sup>) pour améliorer cette rentabilité en aidant le transporteur à diversifier ses donneurs d'ordres, en comblant les temps durant lesquels le véhicule ne roule pas ou roule à vide via un « un complément de flux » (entretien acteur alternatif, 2024), en négociant des prix plus justes pour les transporteurs. Pour ce faire, il démarche les chargeurs : « je leur parle de qualité de livraison. Si on passe directement par un transporteur, c'est trop compliqué, il y a 150 transporteurs à gérer. Je comprends que ce soit plus simple de passer par un commissionnaire qui gèrera toute la flotte. Je propose de [...] faire remonter la qualité du transport » (entretien nouvel acteur, 2024). Parti avec un réseau de quatre transporteurs, il est arrivé à 56 opérateurs fin 2023, qui ont tous augmenté leurs revenus. Il cite notamment le cas d'un transporteur dont le revenu net était de 2000 euros en 2022 avec deux VUL et 4 salariés. 18 mois plus tard, il possède 25 VUL et fait un chiffre d'affaires de plus de 4 millions. La hausse de rentabilité des transporteurs leur a permis d'investir pour verdir leurs flottes pour 50 d'entre eux, contribuer à une économie circulaire locale pour 20 d'entre eux et insérer des travailleurs handicapés.

Ce type d'initiatives encore rares permet aux preneurs d'ordres de diminuer l'accaparement de la valeur par les intermédiaires et de diversifier leurs donneurs d'ordres mais il reste à déterminer à quel point cette initiative peut être généralisée et ainsi constituer une alternative au système existant. L'acteur qui a développé ce réseau entre Bordeaux et Menton ne

souhaite pas l'agrandir, pour ne pas remettre en cause la qualité de ses prestations et maintenir des liens de proximité avec ses clients. Il court ainsi le risque d'être accaparé par un commissionnaire. Cependant il forme d'autres spécialistes, dont un dans le Nord qui débute sur un modèle similaire.

## Conclusion

Les logiques de minimisation des coûts par les groupes de transport, motivées par la volonté de répondre aux appels d'offres des chargeurs, engendrent des processus d'externalisation massifs qui conduisent à une précarisation des personnels livreurs. C'est pourquoi certains acteurs du transport ont envisagé d'autres modèles en dehors des schémas traditionnels. Nous avons passé en revue certaines de ces initiatives : coopératives, groupements, nouvelles formes d'intermédiation. Elles ont pour point commun un intérêt économique marqué par un rééquilibrage des rapports interentreprise et une répartition différente des revenus portant les germes d'une transformation sociale. Certaines se situent à une échelle strictement locale comme les coopératives de livreurs (micro), d'autres à un niveau plus intermédiaire (méso) comme les expériences de mutualisation.

Force est de constater qu'à un niveau plus global, les TRM échappent à ce potentiel de transformation. Ainsi, pour le secteur de la messagerie, la concurrence est tellement dense entre groupes que toute transformation susceptible de rehausser les coûts est exclue. En outre, cette organisation du transport s'inscrit dans des chaînes mondiales qui dépassent largement les périmètres micro et méso et engagent les acteurs internationaux de la logistique.

Quant aux alternatives envisagées pour les secteurs du transport en longue distance ou de la livraison de repas, elles semblent à la fois porteuses d'espoir pour la conciliation des enjeux économiques et sociaux et relativement limitées en nombre et en périmètre. Il paraît ainsi difficile de les envisager comme des modes d'organisation du transport alternatifs aux modes dominants, ou comme des solutions à portée générale, mais davantage comme des organisations complémentaires.

## Bibliographie

- Algava, E. et Amira, S. (2011). *Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres*, Dares Analyse n° 11.
- Acosse (2016), *Rapport annuel*.
- Béguin, J.-M., Hecquet, V. et Lemasson, J. (2012). *Un tissu productif plus concentré qu'il ne semblait*, Insee Première, n° 1399.
- Cholez, C. (2001). *Une culture de la mobilité : trajectoires et rôles professionnels des chauffeurs-livreurs de messagerie et fret-express* [thèse sous la dir. de J. Capron], université de Tours, 698 p.
- Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations, *American sociological Review*, 27(1), p. 31-41.
- Grand, L. (1997). *Les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises* [thèse sous la dir. de M. Bernardet], université Lyon 2.
- Haidinger, B. (2012). *On the Move in Global Delivery Chains: Labour Relations and Working Conditions in the Parcel Delivery Industries of Austria, Germany, the Czech Republic and Hungary*, Forba.
- IRU, 2023. *International Road Transport Union Report*, rapport annuel de l'International Road Transport Union.
- Jacobs, D. (1974). Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19(1), p. 45-59.
- Lamy, A. (2019). *Des travailleurs sous pression : dégradation de l'emploi et segmentation du métier de livreur* [mémoire de Master], université Paris-Saclay.
- Lebayle, S. (2023). *Économie de plateformes et mutations productives : le rôle des plateformes de livraison dans la branche de la restauration* [thèse sous la dir. de F. Moreau], université Sorbonne Paris-Nord.
- Lendjel, E. (2001). Les réseaux de PME dans le transport routier de marchandises, *Les Cahiers de l'Observatoire*, n° 178.
- Lombard, J. (1997). Que sont les artisans-transporteurs devenus?, *Recherche, transports, sécurité*, n° 55, p. 67-81.
- Marchesnay, M. (1979). La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes. *Économie et Sociétés (cahiers de l'ISMEA). Sciences de Gestion*, no 1, p. 697-736.
- Montalban, M., Frigant, V. et Jullien, B. (2019). Platform economy as a new form of capitalism: a Regulationist research program, *Cambridge Journal of Economics*, 43(4), p. 805-824.
- Moore, S. et Newsome, K. (2018). Paying for free delivery: dependent self-employment as a measure of precarity in parcel delivery, *Work, Employment and Society*, 32(3), p. 475-492.
- Niérat, P. (2011). Report modal : un problème de réseaux ou une question de services?, *Recherche, transports, sécurité*, 27(4), p. 273-282.
- Officiel des transporteurs (L') (2023), *Classement des 1000*, hors-série.



- Perraudin, C., Petit, H., Thévenot, N., Tinel, B. et Valentin, J. (2014). *Les rapports de force au cœur des relations de sous-traitance : conséquences sur les relations de travail* [rapport de recherche], Centre d'économie de la Sorbonne.
- Rème-Harnay, P., 2022, Outsourcing the last mile: should regulation be strictly focused on the urban segment?, *Research in Transportation Business & Management*, vol. 45, Part A, n° 100833.
- Rème-Harnay, P., 2022. *La sous-traitance dans les transports routiers de marchandises : une approche sous l'angle de la dépendance économique* [dossier d'habilitation à diriger des recherches], CNAM, université Gustave-Eiffel, 172 p.
- Rème-Harnay, P., 2023. Precarity and subcontracting relationships: the case of parcel delivery drivers in France, *Work, Employment and Society*, 38(3).
- Rème-Harnay, P., 2024. *Reconciling economic performance, ecological transition and decent work: an equation without a solution? The example of freight transport organization* [communication], Congrès de l'AFSE, 17-19 juin, Bordeaux.
- Rème-Harnay, P. et Haidinger, B., 2025. *Key challenges in tackling undeclared work in the Courier, Express, and Parcel Delivery sector*, European Labor Authority.
- Salembier, L. (2020). *Emploi et revenus des indépendants*, Insee, coll. « Insee références ».
- SDES (2019). *Les comptes des transports en 2018 – 56e rapport de la Commission des comptes des transports de la Nation*.
- Tilche, M. (2015). *Bulletin des transports et de la logistique*, édito, n° 3570.
- Tooze, A. (2021). *Shutdown. How Covid shook the world's economy*, éd. Allen Lane.