



**HAL**  
open science

# L'&emprise des sous-traitants de la messagerie vis à vis de leurs donneurs d'ordres : entre dépendance économique et reconnaissance professionnelle

Pétronille Reme-Harnay

## ► To cite this version:

Pétronille Reme-Harnay. L'&emprise des sous-traitants de la messagerie vis à vis de leurs donneurs d'ordres : entre dépendance économique et reconnaissance professionnelle. Colloque Les formes contemporaines de l'&emprise: travail, management, organisation, marché, Sep 2019, Mons, Belgique. 13p. hal-02290478

**HAL Id: hal-02290478**

**<https://hal.science/hal-02290478>**

Submitted on 17 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **L'emprise des sous-traitants de la messagerie vis à vis de leurs donneurs d'ordres : entre dépendance économique et reconnaissance professionnelle**

*Communication au colloque « Les formes contemporaines de l'emprise : travail, organisation, management, marché », 11-13 septembre 2019, Mons*

**Pétronille Rème-Harnay<sup>1</sup>**

En 1979, *L'emprise de l'organisation* (Pagès et al.) analyse les relations de pouvoir au sein d'une firme multinationale TLTX, désimbriquant les dimensions psychologiques, économiques et sociales profondément encastrées dans la réalité. Elle met, en particulier, en lumière les processus de gestion (introjection, médiation, transformation) des contradictions des salariés vis-à-vis de TLTX aussi déifiée et idéalisée que diabolisée. En quarante ans, les multinationales ont changé de modèle notamment en externalisant des pans entiers de leurs différentes activités (Petit et al., 2006). C'est le cas du secteur de la messagerie dédié aux déplacements des petits colis dans des délais courts, qui connaît une croissance exponentielle avec les développements de l'organisation en juste à temps et du e-commerce<sup>2</sup>. Elle montre des taux de sous-traitance très élevé (plus de 50% du chiffre d'affaires cumulé selon les comptes des transports 2016) en particulier en Ile-de-France où la densité de livraison est forte (Rème-Harnay, 2018). Progressivement les chauffeurs-livreurs salariés des grands groupes comme La poste, Geodis Sncf, DHL, UPS, Fedex etc. sont remplacés par de très petites entreprises sous-traitantes. Quels rapports de pouvoir s'établissent alors entre ces sous-traitants et les grandes multinationales qui sont désormais leurs donneurs d'ordres ? Comment s'exercent l'emprise de ces dernières ? Et quelles différences peut-on déceler par rapport aux relations salariales classiques ? C'est à ces questions que cette communication cherche à répondre en présentant d'abord le contexte spécifique de la messagerie (1) puis en examinant les relations de pouvoir et leurs pendant, les rapports de dépendance. Nous nous intéressons plus précisément d'abord aux « techniques de gouvernement à distance » (Pagès et al., 1979) de ces sous-traitants par les multinationales qui sont spécifiques à double titre par rapport à celles décrites dans *L'emprise des organisations*. D'une part, les employés sont ici des sous-traitants et, d'autre part, ceux-ci travaillent à l'extérieur de l'entreprise (2). Une fois décrites les techniques de contrôle des multinationales

---

<sup>1</sup> Chargée de recherche, Université Paris Est, Ifsttar, Ame, Splott, petronille.reme-harnay@ifsttar.fr

<sup>2</sup> Le e-commerce concerne 505 millions de colis livrés en France en 2017, soit 10,5% de plus qu'en 2016 selon la fédération du e-commerce et de la vente à distance (<https://www.fevad.com/>)

nous proposons d'en observer les conséquences sur les sous-traitants à travers des indicateurs de dépendance économique (3). Enfin, nous tentons d'analyser les processus de compensation de cette emprise (4). Il s'agit de mettre en lumière les compromis ou les justifications de l'activité réalisée pour les donneurs d'ordres par les sous-traitants, ce que l'*Emprise* conçoit comme la médiation ou la gestion des contradictions, en insistant sur les différences qu'implique l'externalisation de la gestion de la main d'œuvre.

### **Du groupe aux TPE, une sous-traitance massive dans la messagerie**

Le secteur de la messagerie est dédié à la livraison de petits colis (100 kg en moyenne en France) dans des délais courts (de 12h à 72h). Il est construit à partir de réseaux d'agences réparties sur le territoire. Il s'agit d'entrepôts géants où s'organisent la réception, le tri et l'envoi de nombreux colis ou palettes. Ces agences sont reliées entre elles par des lignes propres à la massification du transport via des véhicules lourds. A partir de ces agences, les chauffeurs-livreurs réalisent des tournées locales en véhicules légers de livraisons ou de ramasses.

Etant donné l'investissement financier nécessaire à la possession d'un tel réseau d'agences, ce secteur est dominé par de grands groupes internationaux, une quinzaine en France. Toutefois la messagerie est un segment qui ne permet pas de réaliser des marges importantes. Ses résultats nets sont structurellement les plus faibles du transport (Insee, ESANE 2013 et 2015, ligne 5229A). Elle a d'ailleurs vu disparaître deux de ses géants ces dernières années : Sernam (2012) et Mory (2015). Mais le récent développement du e-commerce et le raccourcissement des délais de livraisons imposés par les grandes multinationales industrielles et commerciales clientes de ces groupes de transport en font un secteur en croissance. « Au total, la messagerie et le fret express nationaux sont en croissance en 2018, avec des hausses annuelles de chiffre d'affaires supérieures à 5 % » estime le service de la donnée et des études statistiques (SDES) dans son enquête Messagerie. Amazon ne s'y est d'ailleurs pas trompé, en développant sa propre entreprise de messagerie Amazon transport (Rème-Harnay, 2019).

L'un des principaux postes de coûts pour la messagerie est celui des tournées de livraisons et de ramasses. En effet les contraintes liées à la ville – difficultés de stationnement, congestion, législations restreignant la circulation, densité de livraison – allongent et complexifient les tournées des chauffeurs-livreurs qui selon une enquête réalisée en 2015 sont en moyenne de 9 heures quotidiennes en Ile-de-France, pouvant aller jusqu'à 14 heures<sup>3</sup>. Or le décret n°83-40 du

---

<sup>3</sup> Enquête réalisée sur 67 sous-traitants en Ile-de-France sur leurs lieux de livraisons (Rème-Harnay, 2018).

26 janvier 1983 fixe la durée du temps de service des conducteurs de messagerie à 35 heures par semaine, soit 7 heures quotidiennes sur 5 jours. Le recours à la sous-traitance, qui concerne plus de 80% du volume de fret au sortir des agences de messagerie (Rème-Harnay et al., 2014), permet de contourner cette législation et de réduire les frais liés aux licenciements, le paiement des congés et les cotisations patronales (Perraudin et al., 2013)

Les relations qui sont envisagées ici sont donc assez différentes de celles au cœur de l'ouvrage de Pagès et al. (1979) pour plusieurs raisons :

- Ces derniers analysent la construction psychologique de la domination d'une organisation et son emprise sur ses employés pour y révéler les systèmes de croyances, l'attachement des employés et les processus de compensations psychologique et économique qu'ils mettent en œuvre. Parmi les entretiens auprès du personnel et les 5 jours de séminaires avec 35 participants, les extraits d'entretiens des cadres sont particulièrement mis en exergue (Odette en introduction puis p. 127 et 135, les managers, p. 81, p. 97, p. 105, un cadre p 117, un directeur p. 147). Notre étude s'intéresse ici à un ensemble composé d'« ouvriers qualifiés »<sup>4</sup> uniquement. Cette différence est importante car comme l'écrivent les auteurs, il s'agit plutôt d'« un groupe d'opprimés qui subissent moins que [les cadres] l'impact tant des séductions que de la pression morale (...). Chez ces derniers, la pression s'exerce plus brutalement » (Pagès et al. 1979 [2019], p. 251).
- Une autre différence par rapport à l'emprise liée à la relation salarié /organisation est biensûr le passage à une relation sous-traitant/organisation. Soit les sous-traitants ont été incités à se mettre à leur compte et l'emprise est importante car ils ont été séduits par une proposition d'évolution et d'indépendance. L'organisation continue à les nourrir en leur donnant de quoi travailler tout en leur promettant liberté et autonomie. Soit ils ont été recrutés directement comme sous-traitants et l'organisation leur a donné leur chance.
- Une troisième différence avec l'*Emprise* est liée au contenu de l'activité exercée. Les métiers de la livraison impliquent une séparation entre le lieu d'exercice du travail et le lieu de la subordination. Les chauffeurs-livreurs croisent les membres de l'entreprise donneuse d'ordres uniquement à l'agence, au départ et à la fin des tournées.

---

<sup>4</sup> Bien que dans les faits leurs conditions de travail et de salaire se rapprochent plus des ouvriers non qualifiés (voir enquête Emploi, 2017).

- Enfin, notre analyse porte sur la messagerie de 2012 à 2019, à une époque où le taux de chômage est important notamment chez les ouvriers (passant de 6% à 13% selon les enquêtes Emploi 1978 et 2017). Si bien que la menace économique du licenciement qui est relativisée, ou peu envisagée dans l'*Emprise* est bien plus présente dans notre contexte. Nombreux sont les sous-traitants à justifier leur création d'entreprise par un refus de dépendre des allocations. La rupture de contrat fait partie de la panoplie des outils utilisés pour exercer la pression brutale qu'évoquent Pagès et al. (1979). Rompre un contrat est bien plus facile que de rompre un contrat de travail.

Ces différences de contexte modifient les modalités d'exercice de l'emprise, que nous cherchons à détailler dans les parties qui suivent.

### **Techniques de contrôle à distance**

La sous-traitance de la messagerie est avant une sous-traitance d'économie. La répartition des tâches entre salariés et sous-traitants relève des stratégies des différents groupes de messagerie. Parfois les salariés sont simplement remplacés par des sous-traitants au fil du temps, d'autres fois, les deux catégories sont maintenues, les sous-traitants se voyant confier les tournées les plus longues et les moins rentables sur les créneaux les plus compliqués (Cholez, 2001). Il est d'ailleurs assez frappant de constater dans les discours des cadres de la messagerie concernant les salariés sous leurs ordres l'observation de certains « principes » : « l'éthique est le principe moral qui m'accompagne au quotidien dans la réalisation des objectifs qui me sont fixés » (cadre, groupe de messagerie express, 2018) qui ne sont plus valables pour les sous-traitants : « nous avons placé [les sous-traitants] sur des secteurs peu productifs et à fort kilométrage (...) de manière à réduire leur volume de shipments. Celui remis aux salariés avait donc été augmenté » (idem).

Dans les deux cas, les conditions d'exercice de ces sous-traitants sont extrêmement contrôlées par les donneurs d'ordres (Appay, 2005). Il s'agit de les « discipliner pour empêcher les vols » (entretien cadre de la messagerie, 2017) mais aussi de les inciter à accélérer pour livrer plus de colis.

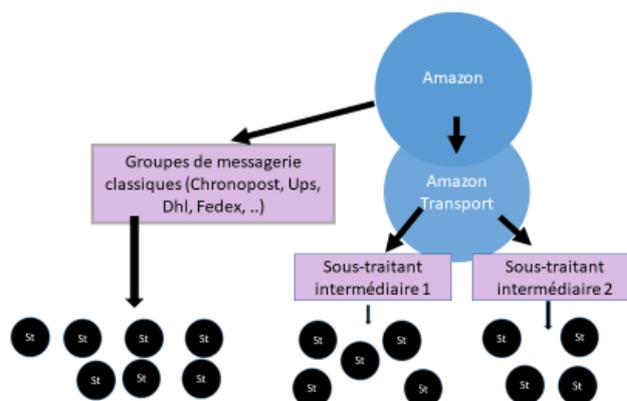
Plusieurs techniques sont utilisées pour maintenir une pression constante sur le sous-traitant à trois moments différents:

- L'application de pénalités dans les contrats de sous-traitance de transport : il s'agit d'une grille de sanctions financières appliquées en cas modalité non respectée par le sous-traitant. En voici quelques exemples issus d'une année au contrat-de sous-traitance signé par un preneur d'ordres : 20 euros pour un délai non respecté, 15 euros pour une

livraison manquée, 20 euros pour l'enlèvement manqué, 50 euros pour un colis endommagé, 30 euros si l'état du véhicule n'est pas acceptable etc....

- Le suivi en temps réel des chauffeurs-livreurs durant leurs tournées : Les chauffeurs-livreurs commencent leurs journées sur les quais des agences des groupes de messagerie tôt le matin. Ils doivent alors généralement réaliser une partie de tri des colis puis les charger avant de partir en tournée. Ce travail non rémunéré peut durer plus d'une heure. C'est aussi à ce moment de la journée que se règlent les éventuels désaccords avec le donneur d'ordres, que sont distribués les remontrances et les conseils. Les donneurs d'ordres spécialisés dans l'express (délais de moins de 24h, le plus souvent avant 13h le lendemain) établissent le plus souvent un programme défini à la minute près indiquant les adresses des différents points de livraison (pour 80 à 140 colis). En messagerie traditionnelle où les arrêts sont moins nombreux (autour de 10 à 30 points de livraison), les indications sont précises mais pas minutées. Ensuite le chauffeur part pour sa tournée de 9 heures en moyenne. Il est suivi en temps réel via plusieurs dispositifs : le scan des colis qui indique combien ont été livrés et où, l'application du donneur d'ordre dans le téléphone professionnel du livreur et/ou parfois une géolocalisation du camion. L'une des entreprises à avoir poussé le plus loin ce dispositif est Amazon transport, via une sous-traitance en cascade. Amazon transport est l'entreprise de messagerie dédiée d'Amazon qui a choisi de procéder en sous-traitant à des entreprises de taille intermédiaire Top Chrono, Star Service, Cogepart etc. qui, elles-mêmes peuvent sous-traiter à des petits artisans transporteurs comme le montre le schéma qui suit :

Schéma 1 : la sous-traitance en cascade chez Amazon



(Les sous-traitants derniers maillons de la chaîne sont représentés par des ronds noirs)

Source : Rème-Harnay, 2019

Amazon transport paye à ses sous-traitants intermédiaire un forfait de 8h45 pour une tournée quotidienne, ce qui dépasse les 7 heures de la convention collective. Les entreprises intermédiaires ont donc tout intérêt à sous-traiter et à faire livrer le maximum de colis dans ce forfait (jusqu'à 140 colis jour). Amazon possède, comme le sous-traitant intermédiaire, un tableau de suivi en temps réel des chauffeurs. Dans ce tableau figure le nombre de colis livrés. Si celui-ci n'est pas suffisant au bout d'une heure de tournée, Amazon contacte le sous-traitant intermédiaire qui contacte à son tour soit le chauffeur-livreur sous-traitant, soit son patron, pour lui demander d'accélérer.

- Un dispositif de notations post-livraisons : certains groupes de messagerie envoient aux destinataires des colis des questionnaires de satisfaction dont les résultats sont compilés pour attribuer une note au chauffeur. Chez certains de ces groupes, si la note de qualité de service est plus faible que la moyenne, il est demandé au patron de changer de chauffeur : « *On a le pouvoir de virer Quelqu'un. Moi par exemple (...) je me sépare d'une dizaine de personnes sur 30 chauffeurs par semaine (...). Il faut imaginer chaque semaine j'appelle au moins deux sous-traitants et je leur dis celui-là il s'en va, il s'en va sur de simples soupçons de [mon propre donneur d'ordre] d'incompétence. C'est à dire que [ce donneur d'ordre] va le suivre. Sur des statistiques, il ne va pas prendre en compte les aléas du métier et il va me dire ce chauffeur-là vous devez me le sortir dès demain, interdiction du site pour lui* » (entretien avec un cadre d'une entreprise intermédiaire sous-traitante et donneuse d'ordre, 2018).

Le pouvoir exercé par le donneur d'ordre se traduit par un système de prescriptions, d'incitations, de sanctions, et de contrôle incluant des mesures économiques et des menaces de rupture de contrat. Il s'accompagne également d'un discours paternaliste : « On va les nurser », « on va regarder leurs notes », « on va les suivre de très près », « on va leur ouvrir ou leur fermer des codes postaux » (extraits d'entretiens 2017 avec un cadre de groupe de messagerie). Ce vocabulaire n'est pas sans évoquer ce que Pagès et al. (1979) qualifie de dépendance infantile. Pour évoquer la relation de domination du côté de ceux qui reçoivent les ordres, le sociologue James Emerson (1962) parle lui aussi de dépendance, mais une dépendance économique conçue comme le pendant de la notion de pouvoir.

## **Emprise économique**

L'emprise économique, au sens de dépendance économique, des sous-traitants est une notion relative. Toute entreprise est en effet sous l'emprise d'autres entreprises, fournisseurs, banquiers, clients, etc. Dans les relations de sous-traitance qui engagent donneurs d'ordre et preneurs d'ordre, il existe de fait juridiquement une emprise. Toutefois il est un degré à partir duquel cette emprise devient problématique, à partir duquel l'entreprise dépendante risque d'être obligée de se soumettre entièrement aux intérêts de celle dont elle dépend sans plus pouvoir défendre ses propres intérêts (en termes de prix, d'embauches, de qualité, d'achats de véhicules, de stratégie de développement etc.). Dans les années 1970, à la suite du travail pionnier d'Emerson, l'économiste Marchesnay (1979) a défini des indices théoriques permettant de caractériser ce degré. Grand (1997) les a questionnés pour les relations de sous-traitance dans le transport. En adaptant ces théories on peut approcher empiriquement la dépendance économique par plusieurs mesures ou indicateurs :

- L'indicateur de dépendance générale (Grand, 1997): l'impossible accès aux clients qui demandent un service de transport. Les entreprises de moins de 20 salariés, qui représentent plus de 91 % des entreprises de transport (enquête Esane 2018), ne peuvent répondre aux appels d'offres des clients faute de camions et de chauffeurs suffisants pour des tarifs compétitifs. Les groupes de messagerie concourent pour ces appels d'offres et jouent le rôle d'intermédiaire entre chargeurs et petits sous-traitants. Une enquête de 2015 (voir p.4) montre que 56 entreprises sur 67 n'ont pas accès aux clients directement. 51 de ces 56 entreprises réalisent par ailleurs la totalité de leur chiffre d'affaires uniquement en sous-traitance. L'emprise prend la forme d'une captivité des sous-traitants par les messagers.
- L'impossibilité de diversifier ses donneurs d'ordre (Marchesnay, 1979, Rème-Harnay, 2019b) : les petites entreprises de transport sont d'autant plus dépendantes de leurs donneurs d'ordre qu'il leur est extrêmement difficile de les multiplier. D'abord parce qu'en vertu du Contrat-type sous-traitance de 2003<sup>5</sup>, les donneurs d'ordres quels qu'ils soient, sont autorisés à demander à leurs sous-traitants soit une clause d'exclusivité, soit que leurs personnels ou matériels portent les couleurs ou la marque du donneur d'ordre ou celles de l'un de leurs clients. Dans l'enquête 2015, les 11 entreprises aux couleurs de leurs clients ne travaillent que pour un seul donneur d'ordres. Mais la contrainte la

---

<sup>5</sup> Annexe IX du code des transports

plus importante qui empêche la diversification des donneurs d'ordres repose sur l'organisation des tournées. Une tournée de livraison durant 9 heures en moyenne en Ile-de-France (Rème-Harnay, 2018), réaliser une tournée supplémentaire pour un autre est quasi impossible pour un homme seul. Pour réaliser des tournées pour plusieurs donneurs d'ordres, il faut donc recruter des chauffeurs et acheter des camions supplémentaires. La diminution de l'emprise vis-à-vis d'un donneur d'ordre rencontre donc des obstacles économiques de taille.

- La part du chiffre d'affaires réalisé avec le donneur d'ordre principal (Marchesnay, 1979). Selon l'enquête 2015, elle est en moyenne de 78 % avec le donneur d'ordre principal, ce qui confirme le haut degré de dépendance des sous-traitants à l'égard des groupes de messagerie. En outre, plus de la moitié (34 sur 65) des sous-traitants font 100 % de leur chiffre d'affaires avec un seul donneur d'ordre, et une grande majorité des entreprises (52 sur 65) font plus de 50 % de leur chiffre d'affaires avec leur donneur principal. Quant au nombre moyen de DO par sous-traitant, il n'est que de 2,6.

Ces différentes mesures pour approcher l'emprise économique montrent que du côté des sous-traitants, son degré est élevé, ce qui n'est pas sans conséquences. Il existe par exemple dans ce secteur un fort taux de défaillance des très petites entreprises, environ deux fois celui de la moyenne nationale (Rème-Harnay, 2018). La durée de vie des entreprises de moins de 20 salariés est de 3 ou 4 ans, ce que confirme l'enquête Emploi 2017 qui montre une ancienneté médiane des livreurs dans ces entreprises de 3 à 5 ans. La messagerie est, en outre, marquée par un fort taux de travail illégal (travail dissimulé partiellement ou totalement, entreprise liquidée mais toujours en activité, paiement en espèce pour 50% du salaire classique de travailleurs en situation irrégulière). Enfin, une rigidité des prix à la hausse se maintient en raison de l'existence d'un vivier de sous-traitants.

### **Quels principes de compensation ?**

Dans la messagerie, les objectifs de maîtrise des coûts sont diffusés à toutes les échelles. Au sein d'un groupe de messagerie express dont nous avons pu lire la liste des tâches du directeur d'agence, voici les quatre indiquées en premier :

- Optimisation des ressources de l'agence
- Optimisation des couts
- Suivi des indicateurs de performance
- Elaboration et suivi du budget

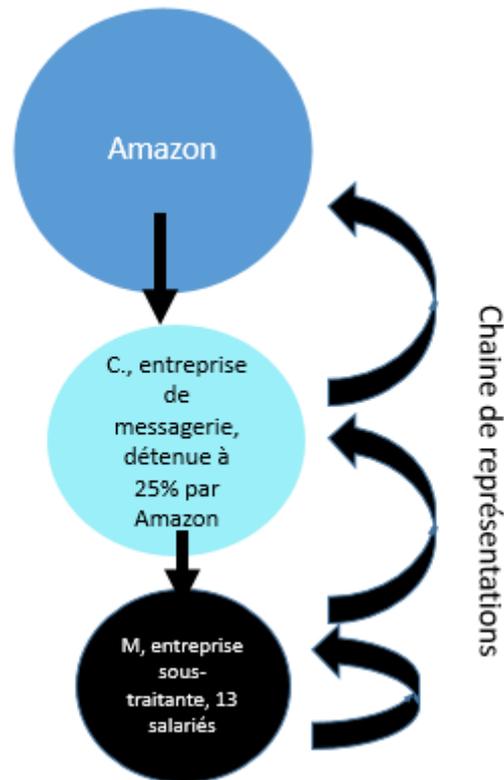
Viennent ensuite le management d'équipe, l'activité commerciale auprès des clients, le déploiement des projets, la gestion du comité d'entreprise ou encore le respect des normes environnementales.

Ce document montre la place que tient la maîtrise des coûts pour les managers. Ces objectifs sont diffusés à l'ensemble des personnels salariés des agences jusqu'aux sous-traitants. Lorsque les agences sont très grandes, ce sont les agents de quai, les dispatcheurs ou les superviseurs qui sont en lien avec les chauffeurs-livreurs avant et après leurs tournées. Dans les agences plus modestes, ils rencontrent les cadres dirigeants qui descendent sur le quai. Ce contact peut être déterminant pour la suite de la relation contractuelle et économique. L'emprise abstraite de l'organisation peut en effet être atténuée par une relation concrète dyadique valorisant la réussite individuelle du livreur. Le sociologue Pablo Lopez Calle (2016), dans un article consacré aux camionneurs longue distance en Espagne évoque ainsi autoexploitation objective et autonomie subjective : « Les fortes contraintes sur leurs conditions du travail que supportent les camionneurs indépendants de longue distance sont présentées par ces derniers comme résultant de leurs propres préférences. Beaucoup (...) ont souligné l'importance de « ne recevoir d'ordres de personne » et leur sentiment de parvenir à sauvegarder une forme d'autonomie au travail. Cette perception subjective incarne une forme de résistance à leur autoexploitation objective. (...). Une certaine psychologisation-intériorisation du conflit capital-travail en découle, menant à la culpabilisation du travailleur lui-même quant à sa propre souffrance au travail, et à la neutralisation des mobilisations collectives » (Lopez Calle, 2016). En effet, face à l'emprise économique des groupes de messagerie, la contremprise est presque impossible. Il n'existe pas de véritables actifs spécifiques propres aux sous-traitants. Les possibilités de se démarquer des autres sont peu nombreuses : posséder une flotte des véhicules émettant peu de CO<sub>2</sub>, une certaine réputation ou des véhicules spécifiques en font partie. Mais face à l'existence d'une quinzaine de groupes donneurs d'ordres nationaux en France, il existe un vivier de plusieurs milliers de sous-traitants interchangeable. Néanmoins ces derniers peuvent compenser cette dépendance par certains avantages réels ou des espoirs de reconnaissance professionnelle et sociale.

- Travailler avec un grand nom dans l'espoir d'évoluer

S'adosser à un grand groupe en travaillant pour lui en tant que sous-traitant permet de sécuriser un volume suffisant de colis à transporter. Par ailleurs, certaines entreprises acceptent des contrats très difficiles à remplir en termes de conditions de travail (durée des journées de travail, pression permanente du client, rémunération peu alléchante) mais limités dans le temps pour assurer le futur développement de l'entreprise. Reprenons l'exemple d'Amazon transport.

Comme nous l'avons dit, il n'existe pas de livreur Amazon. Les chauffeurs-livreurs sont des sous-traitants de sous-traitants comme le montre le schéma qui suit



Source : auteur

Ces différents intermédiaires acceptent les contraintes d'Amazon car ils pourront faire valoir ensuite leur contrat avec la marque la plus renommée et connue dans le milieu du transport pour son extrême exigence. Si l'on remonte les représentations de chaque agent à l'égard de celui dont il dépend, les possibilités de s'enrichir constitue une espérance qui entretient l'autoexploitation. On peut citer l'exemple d'un livreur qui livre les colis Amazon via une tournée en Seine-et-Marne. Il est salarié d'une petite entreprise sous-traitante M. Il estime que le patron de cette TPE est « riche » : « il porte des Ray-ban et s'habille toujours très bien », et surtout « il signe des contrats avec des grandes boîtes » (extrait entretien, 2017). Le patron de M explique, lui, au contraire ses difficultés à conserver ses contrats mais admire son donneur d'ordre C. car « ils gèrent très bien leurs rapports avec leurs clients, ils ont toujours de la livraison, ils ont un contrat en or avec Amazon et peuvent même se permettre de laisser tomber certains client ». Mais en interrogeant un cadre salarié de C., nous apprendrons que ces clients ont rompu leurs contrats préférant des concurrents et qu'Amazon se retire petit à petit. Il n'est reste pas moins que les intermédiaires C. et M. trouvent une justification à leur dépendance

économique. Amazon par sa taille, son poids économique, sa renommée apparaît comme toute puissante. Elle ne permet en aucun cas de négocier les conditions contractuelles et les sous-traitants travaillant avec eux ont un discours très alarmiste par rapport au traitement réservé aux chauffeurs-livreurs, puisqu'ils contournent toutes les législations possibles. Pour autant, les volumes confiés par Amazon et l'exigence de ses process permettent à des entreprises comme C. et M. de se transformer et d'envoyer le signal qu'ils sont désormais capables de travailler pour n'importe quel donneur d'ordre.

Le cas d'Amazon peut être généralisé à d'autres donneurs d'ordres connus dont les témoignages des sous-traitants confirment la même chaîne de représentations.

- Une reconnaissance professionnelle qui fait oublier l'exploitation

Un autre type de compensation est lié aux trajectoires professionnelles des livreurs. Les chauffeurs salariés des petites entreprises sont le plus souvent recrutés en CDI mais les contrats de ces TPE avec des grands groupes sont si facilement dénoncés que, comme on l'a vu, l'ancienneté dans une petite entreprise se limite à 3 ou 4 ans. Il est très difficile d'y évoluer. C'est pourquoi créer une entreprise peut apparaître comme la seule évolution favorable possible. Prenons l'exemple de A. chauffeur-livreur qui a travaillé 10 ans en tant que salarié d'une TPE sous-traitante X. X fait des tournées quasi exclusivement pour un gros donneur d'ordre L. Au bout de 5 ans, son patron le nomme chef des livreurs. Mais 5 ans plus tard il ne peut pas lui proposer plus. A. a noué des relations de proximité avec le directeur d'agence de L. au fil du temps. Celui-ci lui suggère de se mettre à son compte et de travailler avec eux, ce qu'il fait, devenant ainsi un concurrent direct de son ex-employeur X. En devenant indépendant, il obtient un certain nombre d'avantages qui vont plus ou moins compenser cette nouvelle forme d'emprise.

- Il évolue professionnellement. Il considère qu'il travaille « mieux que son ancien patron », c'est en tous cas ce que lui dit son donneur d'ordre L. : il « respecte mieux les process ». Il prétend également avoir pu négocier les tarifs avec son donneur d'ordre (en réalité, ce sont exactement les mêmes que ceux des autres sous-traitants de la région), et a mis en place des processus d'achat de camions et de recrutement pour faire croître son entreprise. Il anticipe les changements de politiques économiques chez son donneur d'ordre, constatant des changements dans les volumes.
- Via une vision méritocratique de la réussite, il envisage cette création d'entreprise comme une émancipation par rapport à un milieu modeste où la réussite serait rare : « je voyais les autres qui réussissaient, je me suis dit : pourquoi pas moi ? Vous voyez ce

quartier (nous sommes dans un café en terrasse dans une rue qui traverse son quartier), les gens ont peur de prendre des risques. Mon patron me disait toujours qu'il ne fallait pas monter sa boîte, que c'était que des problèmes, il se plaignait tout le temps. C'est pour ça que j'ai voulu le faire ». Durant l'entretien, plusieurs personnes le saluent de la main ou verbalement. Il est reconnu comme pourvoyeur d'emplois.

Ces justifications l'incitent à ne pas compter son temps pour développer son entreprise. Il a ainsi beaucoup de mal à déléguer, il continue à faire des tournées ou des courses pour les nouveaux clients et il est présent le matin dans les agences pour gérer les relations avec le donneur d'ordre. Pourtant il déclare que « le plus important, c'est d'être bien avec ses chauffeurs (...) de créer une relation de confiance ».

Au regard de la captivité dans laquelle les sous-traitants se trouvent vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre, l'emprise est donc maintenue par l'espérance de s'en libérer qui peut conduire à l'autoexploitation. Cependant cette valorisation de l'entreprise individuelle transfère au sous-traitant la responsabilité de sa réussite ou de son échec.

## **Conclusion**

Les relations de sous-traitance entre groupes de messagerie et chauffeurs livreurs impliquent des modalités d'emprise assez différentes de celles décrites dans (Pagès et al., 1979) en raison de la distance juridique, pratique et sociale entre les donneurs d'ordre et les preneurs d'ordre. La séduction et la pression morale sont moins utilisées que les menaces notamment au travers des pénalités, du contrôle via les techniques de scanning et de suivi en temps réel, et des notations pouvant conduire à la rupture du contrat. Les obstacles économiques auxquels sont confrontés les sous-traitants dès lorsqu'ils voudraient multiplier les donneurs d'ordres les maintiennent dans une dépendance économique qui ne peut qu'être compensée par un discours centré sur l'autonomie, le succès individuel, la méritocratie, la reconnaissance par ses pairs mais qui ne peut cacher la faiblesse de l'espérance.

## **Bibliographie**

APPAY, B. 2005. *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, L'Harmattan, Paris.

CHOLEZ, C. 2001. « Une culture de la mobilité : trajectoires et rôles professionnels des chauffeurs-livreurs de messagerie et fret express », *thèse de doctorat*, François Rabelais, Tours.

EMERSON, R. 1962. « Power-dependence relations », *American sociological Review* n°27,1, pp.31-41.

GRAND L. 1997. « *Les relations de sous-traitance dans le secteur du transport routier de marchandises* », thèse de Doctorat, Lyon 2.

LOPEZ CALLE, P. 2016. « L'autoexploitation au volant : les camionneurs indépendants espagnols », *La nouvelle revue du travail*, n°8

MARCHESNAY, M. 1979. « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes », *Cahiers de l'ISMEA Série SG* n°1, pp.697-733.

PERRAUDIN, C. ; THEVENOT, N. et VALENTIN J. 2013. « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi, les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail* n°152,3-4, pp.571-598

PETIT, H. ; PERRAUDIN, C. ; THEVENOT, N. ; REBERIOUX, A et VALENTIN J. 2006. « L'autonomie des établissements en matière de gestion de l'emploi, une hypothèse à revoir ? » *Rapport du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale*, DARES.

REME-HARNAY, P. 2018. « Parcours de sous-traitants économiquement dépendants : l'exemple de la messagerie urbaine », *La Revue de l'Ires*, 93,3, pp 79-104.

REME-HARNAY P. 2019. « Amazon, Révolution dans la messagerie », *Revue Transports, Infrastructures et mobilité*, n°515.

REME-HARNAY P. 2020 « Quels critères pour caractériser la dépendance économique dans les relations de sous-traitance ? L'exemple des chauffeurs-livreurs de la messagerie en Ile-de-France », *Droit et société*, 104