



**HAL**  
open science

## La sous-traitance de la messagerie urbaine : logiques économiques et rapports de dépendance

Pétronille Harnay, Cecilia Cruz, Laetitia Dablanc

► **To cite this version:**

Pétronille Harnay, Cecilia Cruz, Laetitia Dablanc. La sous-traitance de la messagerie urbaine : logiques économiques et rapports de dépendance. *Socioéconomie du travail* (série AB d'Économies et Sociétés), 2014, vol. 48 (36). hal-01314887

**HAL Id: hal-01314887**

**<https://hal.science/hal-01314887v1>**

Submitted on 3 Oct 2016

**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.

# LA SOUS-TRAITANCE DE LA MESSAGERIE URBAINE : LOGIQUES ECONOMIQUES ET RAPPORTS DE DEPENDANCE<sup>1</sup>

Pétronille Harnay Rème<sup>2</sup>  
Cécilia Cruz  
Laetitia Dablanc

Novembre 2014

A paraître dans *Socio-Economie du Travail, Isméa*

*Résumé* - La sous-traitance est un phénomène répandu dans le transport routier, notamment dans la messagerie dédiée à la collecte et la distribution d'envois de moins de trois tonnes. Les tournées de livraison et de ramassage des marchandises en milieu urbain présentent quelques spécificités (difficultés de circulation et stationnement) qui y renforcent l'usage de la sous-traitance. Celle-ci permet notamment aux messagers de minimiser les coûts liés aux maillons urbains et de répondre plus favorablement aux appels d'offre des chargeurs. Une exploitation spécifique de l'enquête « transporteurs » menée en Ile-de-France associée aux résultats d'une enquête plus ancienne en Rhône-Alpes ainsi qu'aux entretiens avec des responsables d'entreprises de transport nous permettent de confronter les logiques des donneurs d'ordre et des sous-traitants afin de décrire le type de rapport qu'elles entretiennent. Nous cherchons plus précisément à évaluer la dépendance des sous-traitants à l'égard de leur donneur d'ordre et ses retentissements économiques.

*Summary*<sup>3</sup> – Subcontracting is a common practice in road transport, especially in parcel transport operations. Parcel transport is defined as the collection and distribution of shipments of less than three tons. Deliveries and pick-up rounds in urban areas present some specificities (such as difficult traffic and parking situations) which contribute in the high the use of subcontracting within the parcel transport sector. Sub-contracting allows parcel carriers to minimize the costs of urban trips and to provide a flexible and cost-efficient service to shippers. We analyzed a 2012 “carriers” survey done in the Paris region as well as an earlier survey made in the Lyon region. We also interviewed several carriers. These interviews and surveys enlighten the relationships between parcel transport companies and their subcontractors and allow us to propose dependence indicators.

Mots-clés : Sous-traitance, Transport routier, Transport de marchandises en ville, Messagerie, Dépendance économique

Keywords: Subcontracting, road transport, Urban freight, Parcel transport service, Economic dependency

Code JEL: L24, L20, R40, J81

---

<sup>1</sup> Tous nos remerciements à A. Fretel, P.-V., H. et A. Harnay et aux rapporteurs pour leur relecture pertinente ainsi qu'à M. Violland et B. Tinel pour leurs conseils avisés.

<sup>2</sup> Chargée de recherche, Université Paris Est, Ifsttar, Ame-Splott, Petronille.reme-harnay@ifsttar.fr

<sup>3</sup> *Subcontracting in parcel transport in urban areas: economic strategies and dependence relationships*

La sous-traitance s'accroît en France dans des proportions significatives : « en 2003, un peu plus du tiers (35,5%) des entreprises industrielles de 20 salariés et plus sont preneurs d'ordres tandis que 9 sur 10 sont donneurs d'ordres et leur taux de sous-traitance, en moyenne, a plus que doublé sur les 20 dernières années » (Petit et *al.*, 2006, p. 29). Ce phénomène n'est pas passé inaperçu aux yeux des économistes qui y vont vu soit une logique économique de minimisation des coûts de transaction (Williamson, 1991), soit une volonté de « cohérence » de l'activité par rapport à une diversification trop coûteuse (Dosi, Teece, Winter, 1990), ou encore un principe contractuel incitatif selon la théorie de l'agence. Toutefois, dans chacune de ces analyses de la sous-traitance, comme l'explique Baudry « la relation donneur d'ordres/sous-traitant [est] un acte de pur consentement (...), l'autorité étant volontairement déléguée par le sous-traitant (...), et évacue ainsi le problème de la dépendance (...) d'un contractant par rapport à l'autre » (1992, p. 873).

Cet article choisit précisément de mettre en lumière les rapports de domination et de dépendance sous-jacents aux relations de sous-traitance à l'instar de Perraudin et *al.* (2006). Ces rapports de pouvoir trouvent leur expression pratique dans le processus de formation des prix<sup>4</sup>. Ainsi une entreprise « dominante » mettra en place des stratégies susceptibles d'influencer le marché en sa faveur quand une firme dominée n'aura d'autre choix que d'accepter un prix très faible, alors comme l'explique Bourdieu : « c'est (...) la structure du rapport de force (...) entre les entreprises qui déterminent les conditions dans lesquelles les agents sont amenés à décider (ou négocier) les prix » (2000, p. 240).

Dans la lignée de Baudry, certains économistes ont souligné les enjeux soulevés par les questions de pouvoir dans l'analyse des rapports interfirmes. Sacchetti et Sugden (2003) ont examiné les relations hiérarchiques au sein de ce qu'ils appellent des réseaux d'entreprises. S'ils ont le mérite d'intégrer le concept de « pouvoir économique » et d'analyser sa répartition dans ces réseaux, leur proposition est strictement théorique et la dépendance n'est considérée que dans sa mutualité, « l'interdépendance ». Dans une série de travaux réalisés sur les entreprises françaises, d'autres se sont intéressés à la sous-traitance comme chaîne de dépendance et à ses répercussions sur la relation d'emploi et la rémunération (voir Perraudin et *al.* 2006 et 2013). Thévenot et *al.* (2006) parlent plus précisément de « dépendances dans le travail » et les mesurent par une « profitabilité plus faible » que celle des donneurs d'ordres. Nous cherchons ici à analyser plus finement cette notion de dépendance qui, bien qu'évoquée, est curieusement rarement définie dans les travaux précédemment cités. Pour ce faire, nous prenons appui sur les théories des sociologues Emerson (1962) - pour qui « le pouvoir réside implicitement dans la dépendance des autres » (p. 32) - et Jacobs (1974) et de l'économiste Marchesnay (1979) qui lui sont consacrés et qui proposent des indicateurs de mesure de la dépendance. Celle-ci y est plus précisément considérée comme une notion relative, comparative, qualifiant la nature et l'intensité de la relation entre sous-traitants et DO, comme un degré à partir duquel cette relation peut devenir problématique. Car à partir d'un certain seuil de dépendance, une entreprise n'est plus seulement nécessaire à l'autre mais cette autre n'a plus d'autre choix que de se conformer aux décisions de la première quoi qu'il lui en coûte.

Mais alors que ces analyses en restent à un niveau strictement théorique, nous les confrontons à une étude appliquée qui nous conduit à adapter et reconstruire leurs indicateurs en alliant une approche à la fois quantitative et qualitative.

---

<sup>4</sup>Sur le rôle des rapports de force dans la formation de prix, voir (Guerrien, Rème, 2009) ou (Yakubovitch, Granovetter, MacGuire, 2005).

Pour ce faire, nous nous intéressons plus précisément à un secteur économique dominé par une douzaine de groupes recourant massivement à la sous-traitance. Il s'agit d'un segment spécifique du transport routier de marchandises (TRM), la messagerie, qui correspond selon l'Insee<sup>5</sup> à « la collecte d'envois multiples de moins de trois tonnes groupés sur des quais pour constituer des chargements complets aptes à remplir des véhicules de transport pour dégroupage au quai du centre réceptionnaire et livraison au domicile du destinataire ». Cette définition générale omet néanmoins des éléments d'importance notamment :

- *une contrainte de temps* : la messagerie est un transport effectué dans des délais courts allant jusqu'à moins de 24h pour l'express ;
- *un fonctionnement en réseau* : la messagerie s'appuie sur un réseau de plates-formes ou agences reliées entre-elles par des « lignes » propres à la massification du transport de marchandises ;
- *et la nécessité d'exécution d'une grande variété d'opérations*, qu'elles soient de transport (des tournées de ramasse et de livraison à partir d'agences et des tractions entre deux agences), de manutention et de tri (comme le groupage et le dégroupage) mais aussi des tâches liées à l'exploitation (comme la préparation de commande, l'organisation de plan de tournées etc.).

Chacune de ces opérations peut être sous-traitée ou réalisée en propre.

Nous avons choisi de nous intéresser à la messagerie car le recours à la sous-traitance y est l'un des plus élevés du TRM. Selon les comptes des transports, « les consommations intermédiaires [de la messagerie en France] ont représenté 75,6 % du chiffre d'affaires en 2011[...]. 68,9 % de ces consommations intermédiaires correspondent à de la sous-traitance pour la prise en charge du transport » (CGDD, 2012, p. 86).

Dans le TRM, le recours à la sous-traitance est limité à 15% du chiffre d'affaires. Mais jusqu'en 2011 existait une exemption pour « les opérations terminales de livraison et de ramasses » sous-traitées<sup>6</sup> dont faisait partie la messagerie. Aujourd'hui les grands messagers sont à la fois transporteurs et commissionnaires, ce qui leur permet de passer outre cette limite et de présenter des taux de sous-traitance de plus de la moitié de leur chiffre d'affaires annuel comme le montre l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) qui fournit ces taux pour cinq grandes catégories d'activités de transport et organisation des transports (Tableau 1). Cette importance de la sous-traitance dans la messagerie n'est pas nouvelle, mais ce taux est passé de 44 % en 1993 à 52 % en 2007.

**Tableau 1 : Chiffres d'affaires et part de sous-traitance pour le TRM en 2007**

	Transport de proximité	Transport interurbain	Location de camions avec conducteur	Messagerie et express	Affrètement et organisation de transports
Nb d'entreprises	20037	12094	1420	1027	2264
CA moyen (en milliers d'Euros)	565	1952	1583	11068	8500
Part de la sous-traitance dans le CA	11 %	17 %	8 %	52 %	65 %

Source : Données EAE, Calcul des auteurs

<sup>5</sup>[http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/n5\\_52.29a.htm](http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=nomenclatures/naf2008/n5_52.29a.htm)

<sup>6</sup> Article 15 et 33 de la loi du 30 décembre 1982.

Ce secteur se caractérise également par la coexistence de grands groupes très concentrés qui accaparent le fret et d'une multitude de petites, voir très petites entreprises<sup>7</sup>. Si l'on s'en tient aux seules entreprises de messagerie répertoriée par l'Insee en 2007, on constate assez logiquement, via le tableau 2, que les entreprises de plus de 250 salariés, réalisent un chiffre d'affaires en sous-traitance bien supérieur à celui des entreprises de 0 à 9 salariés alors que ces dernières sont plus nombreuses.

**Tableau 2 : Part de la sous-traitance dans le chiffre d'affaires par nombre de salariés dans la messagerie et fret express**

	De 0 à 9 salariés	De 10 à 49 salariés	Total plus de 50 salariés	Dont 50 à 249 salariés	Dont 250 salariés et plus	Total
Nb d'entreprises	629	253	145	97	48	1027
CA moyen (en milliers d'Euros)	165	3100	72267	19531	178836	11068
Part de la sous-traitance dans le CA	10,7 %	45,2 %	52,5 %	51,7 %	52,6 %	51,6 %

Source : Données EAE, 2007, Calcul des auteurs

Or plusieurs études soulignent le rôle de la taille relative des entreprises dans l'installation d'une dépendance (Pugh et al. (1969), Sacchetti et Sugden, 2003 ou Lombard (1994)<sup>8</sup>).

Nous avons choisi de restreindre notre analyse à l'étude du maillon urbain des opérations de messager car celui-ci implique des conditions spécifiques de livraisons, particulièrement en Ile-de-France. Les difficultés de stationnement, la congestion, le nombre de points d'arrêt, la densité de livraison, la vitesse limitée augmentent la durée et les aléas des tournées qui deviennent plus coûteuses qu'ailleurs, ce qui constitue un terrain privilégié de recours à la sous-traitance. Ainsi sur un échantillon de 29 plateformes de messagerie en Ile-de-France, le taux moyen de sous-traitance des tournées est de 80% du volume de fret<sup>9</sup>.

Le cas de la sous-traitance de la messagerie urbaine représente ainsi une situation particulière qui n'est pas représentative de celle pratiquée dans l'ensemble du TRM puisqu'elle y est plus massive, que les conditions de travail y sont extrêmes (Cholez, 2001) et que les entreprises donneurs d'ordre sont de grande taille, membres de vastes groupes ayant leurs propres stratégies. Les conditions de sous-traitance y sont plus problématiques qu'ailleurs, ce qui en fait un terrain propice à une analyse en termes de dépendance.

Nous commencerons précisément par présenter le système de sous-traitance dans la messagerie urbaine en partant des entreprises demandeuses de transport (1). Nous montrerons qu'il s'adosse à un ensemble de réglementations favorisant la perpétuation de ce système, mais n'empêchant guère la dépendance de s'installer (2). Nous tenterons ensuite de mesurer cette dépendance des sous-traitants urbains (3). Nous montrerons enfin, que la structure économique, la nature du cadre juridique et un certain degré de dépendance peuvent engendrer des rapports de force déséquilibrés entre sous-traitants et donneurs d'ordre (4), rapports de force susceptibles d'entraîner de nombreux risques économiques tels une rigidité

<sup>7</sup>On compte ainsi 13 groupes de messagerie en 2013 et plusieurs milliers d'entreprises sous-traitantes.

<sup>8</sup>Dans son étude sur les entreprises du nord de la France, Lombard montre que sur 22 firmes dépendantes, les ¾ n'ont pas de salariés (1994, p. 61).

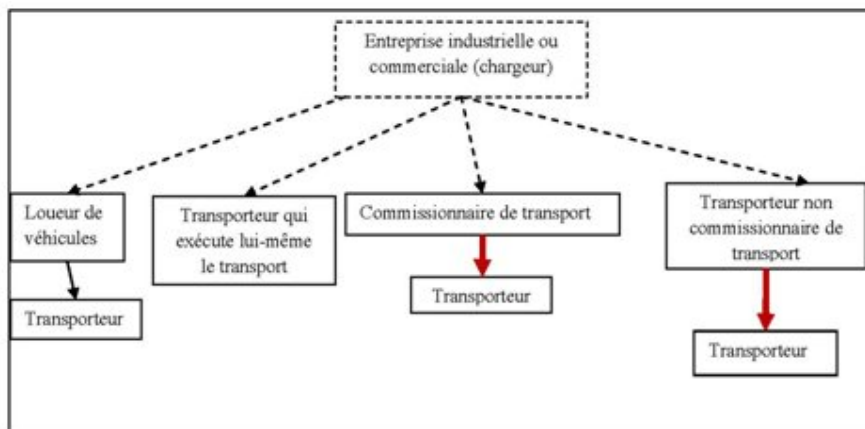
<sup>9</sup>Source : enquête IDF (voir encadré méthodologique 1).

des prix à la hausse (puisque les sous-traitants dépendants sont prêts à accepter des prix même très faibles), une incapacité du secteur à innover (investissement limité des sous-traitants dans les camions électriques ou au normes euros les plus récentes<sup>10</sup>), à respecter les législations auxquelles elles sont soumises (comme la charge autorisée par véhicule, la vitesse maximale, déclaration des salaires etc.), ou encore à absorber des chocs (réactivité du secteur face aux nouvelles taxes, aux prix du pétrole, à la crise internationale).

## 1. Le système de sous-traitance dans la messagerie en zone urbaine construit pour répondre à la demande de transport

Dans cet article nous nous intéressons à la sous-traitance entre transporteurs dont les donneurs d'ordre (DO) sont des messagers<sup>11</sup> (représentée par les flèches rouge en gras sur la figure suivante), bien que la sous-traitance chargeurs/transporteurs, que l'on appelle également « compte d'autrui » (représentée par des flèches en pointillées), soit évidemment capitale pour comprendre la sous-traitance entre les différents transporteurs.

Figure 1 : Relations de sous-traitance entre transporteurs



Source : Auteurs 2014, inspirée de Grand (1997, p.58)<sup>12</sup>

C'est en effet dans leurs rapports avec les chargeurs que s'inscrivent les stratégies en matière de sous-traitance des messagers. Les premiers fonctionnent par appels d'offre, mettant en concurrence les transporteurs ou commissionnaires susceptibles d'y répondre.

Ces appels concernent de plus en plus fréquemment des envois de petites tailles [Soppé et Guilbault, 2009] pour lesquels la messagerie constitue l'organisation la plus adaptée notamment en zone urbaine. En effet, pour les envois correspondant à la charge utile et à la taille du camion, il peut être plus rentable pour le transporteur de faire voyager un camion plein en trace directe d'un point A à un point B. Toutefois, pour de multiples envois de petite taille, l'organisation en groupage-dégroupage est plus cohérente économiquement puisqu'elle

<sup>10</sup> C'est ainsi que les entreprises de messagerie communiquent sur leurs camions électriques alors qu'ils font près de 80% de leur CA via des sous-traitants, qui n'ont pas les moyens d'acquérir ce type de véhicule !

<sup>11</sup> A partir de 2011 les messagers ont l'obligation d'être à la fois commissionnaire et transporteur pour sous-traiter. Nos entretiens remontant parfois avant, nous avons conservé les deux qualifications dans ce schéma.

<sup>12</sup> La location dans le TRM est exclue du contrat de sous-traitance et relève d'un autre contrat type issu du décret n° 2014-644 du 19 juin 2014.

optimise le remplissage des véhicules et permet la massification lors des transports interagences.

Les entreprises trop petites sont en général incapables de répondre aux appels d'offre, ne pouvant affréter un nombre de camions et de chauffeurs suffisants et ce, à des tarifs compétitifs, alors que les plus importantes se livrent une concurrence acharnée pour y parvenir. Face à cette dernière, la sous-traitance représente une variable d'ajustement intéressante puisqu'elle permet de réduire les coûts en main d'œuvre et, de ce fait, les prix. Dans cette chaîne qui part des chargeurs, les messagers estiment « se plier en 4 pour leurs clients » et trouvent « normal que leurs sous-traitants en fassent de même vis-à-vis d'eux » (entretien messenger 2014). D'autant que la crise économique de 2009 a accentué des difficultés déjà présentes et renforcé cette concurrence comme le souligne C. Rose, président de l'AUTF<sup>13</sup> : « le secteur se porte mal depuis dix ans. Les marges sont insuffisantes. Or c'est une industrie à coûts fixes ». De même J-M. Veaux, secrétaire du comité de concertation du groupe Geodis, déplore « cette guerre acharnée entre les transporteurs et les surcapacités. Il y a trop de transporteurs en France »<sup>14</sup>. Selon le commissariat général au développement durable, pour le troisième trimestre consécutif, les chiffres d'affaires et les tonnages de la messagerie traditionnelle nationale sont en baisse<sup>15</sup>.

La messagerie urbaine est donc un secteur soumis à des impératifs particuliers en termes de délais et de prix pour lequel se mêlent des raisons spécifiques et générales de recours à la sous-traitance. Nous les présentons en utilisant les outils décrits dans l'encadré méthodologique suivant.

#### **Encadré méthodologique 1**

Il n'existe pas d'enquête « sous-traitance » dans le TRM et encore moins qui soit consacrée à la messagerie urbaine. Nous avons donc cherché à en dresser un portrait en associant différentes sources d'informations et en abordant cette relation par le biais à la fois des messagers et des sous-traitants mais aussi des institutions régulant le secteur.

##### **Du côté des messagers :**

Les quinze grandes entreprises de messagerie nationales ont été contactées. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec les directeurs commerciaux ou régionaux des six entreprises ayant accepté de répondre<sup>16</sup> suivis de visite de certaines agences. Pour compléter ces entretiens, nous avons exploité deux bases de données quantitatives :

- L'une, pour laquelle questionnaires et entretiens ont été réalisés par le cabinet Mazars avec le conseil général d'Ile-de-France en 2011 dans le cadre d'une étude dédiée à « *la logistique urbaine et à l'organisation du dernier kilomètre* » (que nous nommerons ensuite « enquête IDF »). A partir de cette base de données, nous avons créé notre propre échantillon en retenant uniquement les entreprises de messagerie<sup>17</sup>. Sur les quinze entreprises contactées, dix ont accepté de répondre et ce, en face-à-face. Pour ces dix messagers, entre deux et six directeurs de plates-formes de la région ont été interrogés à propos de leurs stratégies sur ce « dernier kilomètre ». Nous avons effectué le traitement statistique de leurs réponses brutes

---

<sup>13</sup> Entretien par Gognasse et Desmedt, 2014

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Voir l'enquête « Messagerie » trimestrielle du Ministère du développement durable.

<sup>16</sup> Deux entretiens menés par une étudiante sous la direction d'un des auteurs (Raia, 2005) et quatre entretiens menés par les auteurs entre 2012 et 2014.

<sup>17</sup> Le traitement réalisé en interne par le cabinet, en mêlant lot, lot partiel, messagerie sèche et frigorifique, élude les spécificités de chaque secteur que permet une segmentation.

aux questionnaires (voir tableau 7 en annexe) sachant qu'il s'agit là d'une des rares sources d'information sur la sous-traitance en Ile-de-France<sup>18</sup>.

- Afin d'analyser les stratégies des messagers qui sous-traitent, nous avons également effectué le traitement statistique de l'enquête ECHO 2004 de l'Ifsttar, qui suit 10000 envois de l'expéditeur jusqu'à leur destinataire en recueillant toutes les caractéristiques des opérations effectuées par les différents intervenants. Elle permet de distinguer les raisons du recours à la sous-traitance en fonction de son caractère urbain ou non. Bien qu'elle s'intéresse de manière générale aux entreprises de TRM (et non de la stricte messagerie) et bien qu'elle s'intéresse avant tout aux flux, on y trouve des indications intéressantes sur les sous-traitances urbaine et non urbaine (cf. tableau 8 de l'annexe).

#### **Du côté des sous-traitants :**

Une dizaine d'entreprises de sous-traitance ont été entretenues par les auteurs et étudiants stagiaires en 2008, 2013 et 2014 en Ile-de-France. Elles furent abordées de quatre façons différentes : au hasard sur leurs lieux de livraison à Paris, lors d'un contrôle sur route de la DRIEA, par l'intermédiaire de la FNTR, et via leurs donneurs d'ordre. Y figurent des indépendants, des patrons de petites entreprises de sous-traitance, des salariés de petites entreprises de sous-traitance et des ex-indépendants aujourd'hui salariés de groupe de messagerie. Deux entretiens ont été suivis d'une tournée de livraison en petite couronne après observation du tri des colis dans l'agence de départ. Plusieurs entretiens ont enfin été réalisés auprès de contrôleurs terrestres de la DRIEA entre 2013 et 2014, et de deux fédérations de transporteurs légers (SNTL, 2013, section transport léger de la FNTR en 2013). Pour compléter ces entretiens, deux enquêtes dont la méthodologie est détaillée dans l'encadré méthodologique 2 ont été mobilisées (cf. §3.3.).

### 1.1 Une sous-traitance spécifique à la messagerie urbaine : entre congestion et densité de livraison

Les logiques de recours à la sous-traitance des entreprises de messagerie urbaine sont déterminées par des variables externes : problèmes de réglementations locales (créneaux horaires différents de circulation dans des villes voisines, limitation de la taille des véhicules), congestion, fluctuations d'activité, existence ou non d'un vivier de sous-traitants. Un messager explique ainsi :

*« Notre stratégie en la matière va dépendre de la présence ou pas de louageurs<sup>19</sup> ... Il y a des villes où on ne trouve pas de sous-traitant, donc on est obligé de faire en flotte propre » (Raia, 2005)*

C'est le cas de la Bretagne, l'Alsace ou certaines zones dans le Sud-Est et quelques grandes villes comme Rennes, Grenoble, Angers, Dijon, Cahors, Monaco<sup>20</sup>.

D'autre part, il existe des variables internes liées à l'organisation de l'entreprise expliquant ces logiques. La densité des livraisons, qui représente le nombre de livraisons par kilomètre de tournée, semble l'une des plus déterminantes, systématiquement citée par les représentants des entreprises de messagerie lors de nos entretiens. En effet, lorsque le nombre de destinataires est trop élevé, comme c'est le cas en zone urbaine dense où la messagerie, qui répond au besoin de fractionnement des envois, concentre ses principaux destinataires, le transporteur a tendance à sous-traiter. Il s'agit d'une sous-traitance de « capacité » car le DO a le savoir-faire sans les moyens (matériels, humains) nécessaires au respect de ses engagements dans les délais impartis. A l'inverse, en zone périurbaine, lorsque le volume de fret est trop faible, il devient non rentable pour un transporteur de l'effectuer en flotte propre.

---

<sup>18</sup> Bien qu'elle porte davantage sur « les pratiques des transporteurs en milieu urbain » que sur leur dépendance

<sup>19</sup> Terme utilisé par les professionnels pour désigner les sous-traitants indépendants.

<sup>20</sup> Raia, 2005.



La sous-traitance s'apparente alors à de la sous-traitance d'« économie »<sup>21</sup>. Il faut bien évidemment relativiser l'importance de la densité de livraison qui est modulée d'une part en fonction des politiques historiques ou commerciales des entreprises. Ainsi, certaines entreprises, telles que Coliposte (Groupe La Poste), choisissent-elles de ne pas sous-traiter le dernier maillon afin de rester en contact direct avec le client. D'autre part, la densité de livraison cache des justifications moins avouables liées à une volonté de transférer sur les sous-traitants des difficultés économiques insurmontables.

## 1.2 Une volonté de minimiser les coûts

La minimisation des coûts est la première raison du recours à la sous-traitance selon les enquêtes ECHO et IDF. Près de la moitié des directeurs de plateformes de l'enquête IDF citent ce motif parmi les tous premiers (cf. tableau 7 en annexe). L'enquête ECHO (cf. tableau 8 en annexe) confirme « la sensibilité au coût des transporteurs qui sous-traitent » en milieu urbain plus élevée qu'ailleurs, les maillons urbains étant coûteux<sup>22</sup>. Réaliser un transport en zone dense est une activité consommatrice de main-d'œuvre et peu rémunératrice et les grandes entreprises de la messagerie préfèrent se concentrer sur les activités de groupage/dégroupage demandant moins de personnels car le tri est souvent automatisé. Parmi les motifs liés aux spécificités du transport urbain que suggérait le questionnaire de l'enquête IDF, l'organisation du trafic est cité par un tiers des répondants à côté « des contraintes urbaines » et des « délais d'exécution », cités par un quart d'entre eux. Selon l'enquête ECHO, les tournées urbaines apparaissent aussi plus routinières, moins confrontées à des demandes atypiques (en termes de destination ou de type de produit) ou à des contraintes d'offre de moyens de transport, contrairement à ce qui se passe en interurbain.

## 1.3 La flexibilité

Enfin, la « flexibilité »<sup>23</sup> apportée par la sous-traitance est citée spontanément comme un motif important (un quart des répondants) par les messagers dans l'enquête IDF. Cette proportion est d'autant plus remarquable qu'il s'agit d'une réponse spontanée ajoutée par le répondant. Effectivement pour les messagers, les sous-traitants sont flexibles. Ils constituent le dernier maillon de la chaîne et la première variable d'ajustement sur laquelle ils peuvent jouer. Les exigences des chargeurs limitent et contraignent les possibilités des grands transporteurs qui eux-mêmes reportent sur les sous-traitants les responsabilités, risques et contraintes qu'ils cherchent à éviter. Du fait du manque de précisions associées à cette notion dans les réponses, on ne peut toutefois pas déterminer si cette flexibilité est liée à l'adaptabilité des horaires, à la souplesse de la législation concernant le travail des indépendants, ou au type de contrat proposé au regard du salariat. A l'inverse, l'expression « volet social trop compliqué » parmi les réponses des donneurs d'ordre à la question des raisons de la sous-traitance laisse percevoir les intérêts de contournement de la législation en matière de salariat, ce que Perraudin et *al.* nomment « l'évitement de la relation d'emploi » (2013).

---

<sup>21</sup> Il existe donc une zone intermédiaire peu sous-traitée correspondant le plus souvent aux zones d'activités.

<sup>22</sup> Bien que des travaux précis sur le coût du maillon urbain fassent défaut, il est courant de l'évaluer à environ la moitié du coût total de la distribution d'un envoi dans la messagerie.

<sup>23</sup> Pour une analyse plus fine des « phénomènes matériels, réels dissimulés derrière ce vocable abstrait », voir Thébaud Mony, 2000 (pp 99-116).

Ces logiques économiques pourraient être contraintes par un encadrement législatif rigide mais nous verrons qu'il n'en est rien. Après une série de procès pour requalification dans les années 1990, la distinction sous-traitant/salariat a été légèrement renforcée mais la sous-traitance demeure mal définie et le flou juridique joue en faveur des DO.

## **2. Un cadre juridique en faveur de la sous-traitance censé encadrer la dépendance**

La logique de maximisation du profit des entreprises de messagerie les incite à jouer sur les différentes législations horaires en matière de conducteurs routiers (2.1) et s'appuie sur un contrat de sous-traitance censé protéger de la dépendance (2.2) mais peu contraignant dans la pratique. Si bien que les frontières entre sous-traitance, salariat déguisé et dépendance économique sont ténues (2.4). Du côté des sous-traitants, la réglementation facilite l'installation des entreprises de transport léger en plaçant des barrières à l'entrée très basses (2.3).

### **2.1 Des durées de travail légales distinctes pour les salariés et les indépendants de la messagerie urbaine**

Comme l'indique le décret n° 2002-622 dit « Gayssot 2 », « les conducteurs de messagerie ont été isolés des « grands routiers » et des « autres personnels roulants ». La durée de leur travail est dès lors fixée à trente-cinq heures légales avec une durée maximale fixée à quarante-huit heures alors que pour les indépendants, il n'existe pas de texte particulier qu'il soit communautaire ou français.

Les règlements 3820 et 3821 limitant les temps de travail et de conduite et imposant des temps de repos ne s'appliquent par ailleurs qu'aux véhicules de plus de 3,5 t de PTAC. De même les véhicules légers ne sont pas équipés d'un chronotachygraphe qui permet le décompte des temps contrairement aux véhicules de plus de 3,5 tonnes. Le décret n° 98-59 du 29 janvier 1998 se contente d'inciter les employeurs à décompter le temps de service des véhicules légers par le biais de feuillet horaire de service ou livret individuel de contrôle. Ainsi, lors d'une question posée à un sous-traitant en 2014 au sujet de son volume horaire, celui-ci expliquait :

*« Y a pas de limites, ni dans un sens ni dans l'autre. (...) Y a pas de règle, (...) c'est sûr qu'il faut pas rester sur les standards de 35 heures. Les standards de salariés, ça n'a rien à voir avec ça ».*

L'absence de réglementation horaire pour les indépendants du transport léger fait de la sous-traitance une possibilité importante de gains réalisés en remplacement du travail salarié. Plus encore comme l'écrivent Perraudin et al. (2006), s'appuyant sur des enquête quantitatives, « les économies réalisées [ne le sont pas] tant sur le coût direct de la main d'œuvre [que] sur la couverture sociale à la charge de l'entreprise » (p. 40).

Il ne s'agit pas seulement pour les groupes de messagerie de se recentrer sur une activité spécifique et lucrative, ni de s'adapter aux problématiques du trafic urbain mais comme l'expliquent Perraudin et al. de « substituer des contrats commerciaux aux contrats de travail (2006, p. 41). Un entretien auprès d'un messager en 2014 le confirme :

*« Gérer un salarié, c'est beaucoup plus compliqué en termes de RH et de management. Mais là vous êtes dans une situation où vous êtes le client et le sous traitant, en gros, s'il fait pas ce que vous demandez, vous pouvez le virer pour X raisons. C'est plus facile à gérer. Parce qu'au final vous avez un seul point principal, c'est l'aspect financier ».*

En contournant la législation horaire, les messagers sont aptes à répondre aux exigences des chargeurs, à proposer des prix plus faibles pour assurer leur domination en empêchant l'arrivée de nouveaux entrants. D'autant que le cadre contractuel de la sous-traitance demeure assez flou et peu contraignant.

## 2.2 Le contrat de sous-traitance dans le TRM « établi par le plus gros »<sup>24</sup> peu protecteur des sous-traitants

Pour l'ensemble des secteurs de l'économie, la loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance s'applique et définit cette dernière comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité [au sens de contrat] et sous sa responsabilité à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître d'ouvrage ».

Il n'existe aucune définition précise de la sous-traitance dans les textes juridiques applicables au TRM. L'arrêté du 19 novembre 1999 relatif à la sous-traitance dans le transport public routier de marchandises consolidé en avril 2012 sert de référence, l'article 33 de la loi d'orientation des transports intérieurs (LOTI) de 1982 et la loi n°92-1445 du 31 décembre 1992 relative aux prix dans les relations de sous-traitance ayant été abrogés en 2010.

L'arrêté de 1999 stipule que « le montant des opérations de TRM pouvant être sous-traitées, dans le cadre de contrats de transport par une entreprise inscrite au registre des transporteurs et des loueurs à une autre entreprise de TRM, ne peut excéder 15 % du chiffre d'affaires annuel de l'activité de TRM de l'entreprise DO »<sup>25</sup>. Cela ne concerne plus les messagers qui, comme nous l'avons dit, sont inscrits à la fois au registre des transporteurs et des commissionnaires pour échapper à cette limite.

L'entreprise DO a également le devoir de communiquer au service territorial de l'Etat la part du chiffre d'affaires réalisée en sous-traitance et « est tenue d'enregistrer dans l'ordre chronologique (...) chacune des opérations de transport confiées à des sous-traitants à partir du contrat initial avec le client jusqu'à la réalisation de l'opération ».

Par ailleurs, un contrat-type applicable aux TRM exécuté par des sous-traitants a été proposé par le décret du 26 décembre 2003 afin d'éviter le contournement des obligations légales ou réglementaires. Il propose un code de bonne conduite en précisant les obligations réciproques des parties et exclut de son champ la sous-traitance en cascade, spot (irrégulière), les relations entre chargeur et transporteur et la location de véhicules avec chauffeur.

Il contient des clauses censées protéger le sous-traitant d'une éventuelle dépendance.

- Ainsi les contractants s'engagent-ils à avoir un volume minimal de prestation, à réviser les prix en cas de variation significative des charges et interdire les pénalités de retard qui s'apparentent à de la subordination.
- Le paiement est exigible à la réception de la facture, tout retard entraînant de plein droit, après mise en demeure, le versement de pénalités d'un montant au moins équivalent à une fois et demie le taux légal.
- Les relations directes entre DO et employés d'une entreprise sous-traitante sont proscrites.
- Le sous-traitant et l'opérateur de transport doivent négocier réellement leurs tarifs ; à défaut, le sous-traitant se placerait en situation de dépendance à l'égard de l'opérateur.

---

<sup>24</sup>Sous-traitant, 2014.

<sup>25</sup> L'article L.3224-1 du code des transports stipule que « le transporteur public routier de marchandises ne peut recourir à la sous-traitance que s'il a la qualité de commissionnaire de transport » sauf « cas exceptionnels définis par décret en conseil d'état » comme le décret 752 du 30 août 1999 selon lequel des entreprises peuvent recourir à la sous-traitance sans être commissionnaires en raison d'une surcharge d'activité temporaire qui les placent dans l'impossibilité d'exécuter les contrats de transport dont elles sont titulaires par leurs propres moyens.

Dans la pratique, néanmoins, il est courant d'observer des délais importants de paiement, des ordres donnés directement du messenger vers le livreur et des prix imposés.

Pour protéger le DO, le contrat prévoit que :

- Celui-ci doit s'assurer « régulièrement » (tous les six mois depuis le décret du 22 août 2007) que le sous-traitant est bien inscrit au registre des transporteurs, qu'il est en règle sur le plan social et fiscal, qu'il ne pratique pas un prix ne couvrant pas ses charges.
- Le sous-traitant renonce à faire supporter au commanditaire l'éventuelle défaillance de son client, remonte à l'opérateur de transport toute information susceptible de l'intéresser, et s'engage à réaliser seul l'opération de transport sauf en cas de force majeure.
- Le DO peut demander que le personnel et/ou matériel du sous-traitant portent ses couleurs et sa marque ou celles de l'un de ces clients. Nous verrons pourtant que cette clause favorise la dépendance d'ailleurs présentée comme un risque dans ce contrat.
- Bien qu'un préavis soit prévu en cas de rupture contractuelle, aucune indemnité ne sera versée.
- Le DO peut demander au sous-traitant de s'équiper en matériels et logiciels assurant la continuité de la circulation des informations : géolocalisation, système de localisation embarqué, balise disposée au milieu des marchandises ou de tout autre moyen de détection et ce, « pour se protéger d'éventuels agresseurs ». Le sous-traitant qui refuserait cette obligation s'exposerait à ne pouvoir conclure avec le DO.
- Enfin le contrat n'interdit pas les clauses d'exclusivité bien qu'une fois encore elles soient présentées comme pouvant engendrer des risques de dépendance.

Pour J.-L. Bourdil, ex-président du syndicat national du transport léger, le contrat-type « a permis de clarifier les règles et surtout de mettre en garde les messagers » (Raia, 2005) mais les risques de dépendance économique subsistent comme l'explique un sous-traitant :

*« J'ai un contrat-type établi par X qui définit les droits et les obligations de chacun. Y a plus d'obligations dans mon cas et plus de droit dans le leur mais (...) c'est relativement logique. Le contrat est établi par le plus gros »(2014).*

Et les contrats oraux sont encore trop nombreux :

*« ça fait 8 ans que je suis chez eux. Ils ont eu un contrôle y a 2 ans. Ils ont été obligés de faire des contrats, le fisc associait ça comme du travail au noir » (sous-traitant, 2013).*

Cela s'explique aisément par le fait que ce contrat type « a été fait par les donneurs d'ordre pour éviter les requalifications » ((DRIEA<sup>26</sup>, 2014).

### 2.3 Un cadre réglementaire peu exigeant pour l'activité de transport léger

De leur côté, l'une des premières raisons qui conduit les transporteurs à s'installer comme sous-traitants de la messagerie urbaine repose sur la facilité d'accès à une profession qui nécessite moins d'investissements que dans l'interurbain.

Les entreprises sous-traitantes de la messagerie urbaine utilisent en effet en grande majorité des véhicules utilitaires légers (VUL) bien qu'il soit difficile d'en établir le nombre exact<sup>27</sup>. Selon la dernière enquête sur les VUL (hors deux-roues), sur les 3,4 millions de VUL professionnels en service en France, 6 % sont utilisés par des entreprises de transport pour compte d'autrui, soit 182 000 véhicules<sup>28</sup>. Pourtant « le transport léger (...) échappe à la

---

<sup>26</sup> Direction régionale interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Ile-de-France.

<sup>27</sup> Selon la DRIEA, 60% des entreprises de TRM d'Ile-de-France font du transport léger.

<sup>28</sup> Voir Giret [2003] pour une étude des entreprises de transport léger en France.

plupart des réglementations techniques et de sécurité qui s'appliquent aux véhicules de plus de 3,5 tonnes ». En dressant ce constat dans un rapport au Ministère des Transports, Defoug et Pfalzgraf (1998) ont mis en lumière une prise de conscience latente qui a ensuite conduit au renforcement progressif des réglementations applicables au secteur du transport léger. Le paquet routier transposé par le décret 2011-2045 est venu renforcer la loi du 6 février 1998 dite loi Gayssot et celle du 5 janvier 2006. Dorénavant, toute entreprise pour exercer son activité en compte d'autrui doit être établie en France, inscrite au registre des transporteurs et des loueurs (RTL) et satisfaire des conditions d'honorabilité, de capacités professionnelle et financière. Ces conditions restent néanmoins moins exigeantes pour le transport léger, comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 3 : Conditions d'inscription au RTL selon le paquet routier 2011**

	TRM (poids maximal autorisé >3,5 t)	Transport léger ( ≤3,5 t, y compris les 2-roues)
Honorabilité	Identique quel que soit le parc de l'entreprise : absence de condamnation pour des infractions aux réglementations du transport, du travail ou de la sécurité routière.	
Capacité Financière	Montant requis : 9 000 € pour le 1 <sup>er</sup> véhicule 5 000 € pour les suivants	Montant requis : 1800 € pour le 1 <sup>er</sup> véhicule et 900 € pour les suivants
Capacité professionnelle	Par un <i>examen écrit</i> avec accès direct Par diplôme figurant sur liste fermée	Par formation et examen spécifiques
Nouvelle exigence	Etablissement en France	

Source : DGITM

Cela explique le fait que les entreprises continuent à se créer dans ce secteur, plus que dans tout autre segment du TRM. En Ile-de-France, 1500 entreprises de TRM naissent chaque année<sup>29</sup> dont 80% en transport léger<sup>30</sup>. Dans le même temps, 1000 entreprises (sur environ 11333 en 2013) sont radiées du RTL. Le taux de défaillance des entreprises de TRM en Ile-de-France serait ainsi de 8,8% ce qui est considérable par rapport au taux moyen constaté en France autour de 4% selon la banque de France et l'institut Coface<sup>31</sup>. En fait la durée de vie d'une entreprise de sous-traitance dans la messagerie urbaine est en moyenne de trois ou quatre ans selon la DRIEA. Outre la facilité d'accès à l'entrée, le nombre important de créations d'entreprises repose aussi sur les difficultés d'accès à l'emploi en France. Ainsi selon la DRIEA,

*« le chômeur qui a un permis de conduire mais du mal à trouver un poste de conducteur peut s'installer à son compte. Il a plus de chance de travailler comme sous-traitant (...) Et puis il existe des dispositifs d'aide à la création d'entreprise et des allègements fiscaux pendant les deux ou trois premières années sans oublier que les contrats peuvent paraître alléchants au début ».*

La combinaison de ces différentes législations favorise à n'en pas douter la sous-traitance dans la messagerie urbaine. Mais elle ouvre aussi la possibilité d'une dépendance dans les rapports interfirmes.

### 2.3 Une définition de la sous-traitance dans le TRM aux frontières floues

<sup>29</sup> Soit environ 35% des créations d'entreprises de transport de proximité et messagerie en France.

<sup>30</sup> DRIEA, 2014

<sup>31</sup> Sachant que les chiffres sont sous-estimés puisqu'ils éludent le plus souvent les défaillances des entreprises individuelles.

L'absence de définition juridique dans les différents textes sur la sous-traitance dans le TRM nous invite à en donner une, plus pragmatique, inspirée d'un travail consacré aux relations de sous-traitance dans le TRM (Grand, 1997). Sa pertinence repose pour nous sur les trois éléments que l'auteur attache à cette notion :

- La subordination professionnelle du sous-traitant au DO;
- la substitution du sous-traitant au DO;
- et enfin, la conservation de la responsabilité finale par le DO.

Toutefois, ce qui distingue une relation de sous-traitance d'un rapport salarial ou d'un système de dépendance n'est pas si clair, que ce soit sur le plan juridique, économique ou social.

Par exemple, dans le cadre de la sous-traitance, la *subordination* est censée être strictement professionnelle. Le sous-traitant doit exécuter « en conformité avec les directives du DO » (Grand, 1997, p. 30), respecter les délais et une qualité déterminée en amont tout en demeurant un travailleur indépendant alors que dans le cas d'un contrat de travail, la subordination revêt également un aspect juridique. Or les livreurs prenant le fret directement sur les plateformes de messagerie, il arrive que le dirigeant de l'entreprise de sous-traitance ne maîtrise plus la gestion de son personnel répondant uniquement aux injonctions du DO (voir Ponnet, 2011, pp. 99-100). Interdit par le contrat type, cela constitue pour la DRIEA l'un des signes d'une possible dépendance.

La *substitution* implique, quant à elle, que le sous-traitant livre, ramasse ou trie à la place du DO. Ce dernier est également dans son droit lorsqu'il demande au sous-traitant d'afficher les couleurs et la marque de son entreprise. Il devient alors difficile de distinguer salarié du DO et sous-traitant d'autant que ce dernier aura du mal à transporter pour un autre DO.

Enfin, selon Grand, conformément à la loi, « la *responsabilité* économique finale devrait incomber dans la plupart des situations au DO. Cependant les modalités de recours à la sous-traitance, qui prennent forme à côté de la réglementation, et la structure même du secteur ne permettent guère au sous-traitant de faire remonter la responsabilité jusqu'au DO » (1997, pp. 62-63). En pratique en effet, la menace de la rupture du contrat pèse en permanence sur le sous-traitant d'autant qu'il existe un vivier de petites entreprises prêtes à prendre sa place.

A ces trois éléments, nous pouvons en ajouter un dernier qui découle du troisième, à savoir *l'autonomie* que le sous-traitant est censé conserver dans l'exécution de sa tâche. Si le contrat type insiste bien sur cette nécessaire indépendance, elle se révèle bien souvent démentie par les faits. Le DO met en effet en place des stratégies de contrôle importantes qui la limitent considérablement comme en témoignent les propos de ce messenger :

« On les suit au quotidien quoi, on va pas dire qu'on les flique mais on les suit quand même et on leur propose des formations si besoin » (2014).

Dans l'une des plateformes de messagerie que nous visitons, un chauffeur livreur salarié est en charge de la préparation des camions des sous-traitants. Il s'occupe lui-même des chargements et de la disposition des colis pour éviter le vol et diminuer la durée de tournées des sous-traitants. Le prétexte du vol est utilisé pour justifier les nombreuses caméras présentes sur les plateformes, quais, entrepôts et les besoins des clients finaux (destinataires et chargeurs) légitiment l'utilisation d'instruments de géolocalisation.

Par ailleurs si le sous-traitant pouvait avoir l'impression que son « indépendance »<sup>32</sup> lui permettrait de mieux maîtriser le processus de production<sup>33</sup>, il effectue en réalité une petite partie de l'ensemble des opérations qu'un messenger a sous son contrôle. Rappelons que le maillon urbain étant coûteux mais peu rémunérateur, la diversification des activités constitue une stratégie classique des messagers - de même que l'extension du réseau - pour perpétuer leur position dominante<sup>34</sup>.

Le flou entourant la notion de sous-traitance, tant du point de vue juridique que pratique, est renforcé par la variété des situations qu'elle recouvre. La sous-traitance est en effet avant tout une relation entre deux cocontractants. Les configurations de ces relations seront différentes selon les raisons de son recours, la régularité de la relation, la nature des contractants, leurs tailles etc. Plusieurs typologies ont d'ailleurs été proposées pour classer les rapports de sous-traitance. Gavaud *et al.* (2011) identifient plusieurs cas de sous-traitance en fonction de la taille des entreprises et de la nature du transport sous-traité mais sans s'intéresser aux relations interentreprises. Grand (1997) distingue les relations « spot » et régulières puis envisage quatre cas de relations de sous-traitance en fonction de la dépendance du DO ou du sous-traitant. Un cas où les deux contractants sont indépendants (le sous-traitant ayant réussi à développer sa propre clientèle), un autre où le DO est dépendant alors que le sous-traitant non (lié à un type de véhicule particulier le plus souvent). Une troisième situation où tous sont dépendants et le dernier, qualifié de « réseau hiérarchisé » où le DO est indépendant et le sous-traitant dépendant. Nos entretiens montrent que le cas spécifique liant une entreprise de messagerie et un sous-traitant urbain peut être classé dans plusieurs catégories selon que ce dernier a su se diversifier, selon l'âge et la taille de son entreprise, le parcours et le profil de son dirigeant etc. Ainsi se peut-il que le sous-traitant ait ses propres clients en direct et demeure indépendant. On pourrait aussi considérer que vis-à-vis des chargeurs, les messagers sont tout aussi dépendants que les sous-traitants. A partir de plusieurs sources d'enquêtes, nous tenterons d'en préciser la nature.

### **3. Les relations de sous-traitance dans la messagerie urbaine marquées par la dépendance ?**

La notion de dépendance des entreprises fait l'objet de nombreux travaux dont l'article fondateur est celui d'Emerson en 1962 qui la caractérisait ainsi « la dépendance de A envers B est directement proportionnelle à la motivation et au poids des investissements de A pour atteindre des objectifs dont la réalisation dépend de B » (p. 32). Cette définition bien que restrictive a le mérite d'insister sur les logiques économiques des entreprises sous-traitantes. C'est donc en commençant par leurs descriptions (3.1) que nous abordons la dépendance avant de nous appuyer sur les travaux ultérieurs pour essayer de l'évaluer dans la messagerie urbaine (3.2, 3.3 et 3.4).

---

<sup>32</sup> Les sous-traitants interrogés parlent ainsi « *des bons côtés du métier* » : « *Il n'y a personne derrière ton dos* », « *quand t'es indépendant, Le défi n'est pas le même: la victoire sera plus belle* ».

<sup>33</sup> Comme ce sous-traitant ancien salarié : « *Les chauffeurs sont seulement chauffeurs. Moi, je fais tout, l'administratif, la gérance(...). Comme chauffeur je serais trop rentable pour la société X!* ».

<sup>34</sup> Au cours de nos entretiens, nous avons pu noter à quel point la dénomination même de « sous-traitant » est mal supportée par les indépendants. Jugée « dévalorisante », « dégradante » ou qualifiant « une position inférieure à celle des DO », ils lui préfèrent les termes de « prestataire » ou « fournisseur » et qualifient les messagers de « clients » (Entretiens 2013 et 2014). Dans les enquêtes, certains estiment d'ailleurs ne pas faire de sous-traitance bien qu'ils aient été cités par leurs DO en cette qualité.

### 3.1 La logique des sous-traitants : Une logique de « survie »<sup>35</sup>

Comme nous l'avons évoqué, les statistiques manquent et établir le nombre et la taille des sous-traitants de la messagerie urbaine n'est pas chose aisée<sup>36</sup>. L'encadré suivant permet de donner une première idée des « forces » en présence. Les entreprises « *Messagerie, fret express* » qui pratiquent toutes les étapes de la messagerie urbaine (ramasse, livraison, groupage, dégroupage, traction) sont peu nombreuses au regard des entreprises « *Transport routier de fret de proximité* » qui n'exécutent généralement qu'une ou deux de ces opérations.

#### **Encadré 1: Les entreprises exécutant des opérations de messagerie selon l'INSEE**

- 1800 entreprises (code NAF 5229A) référencées sous l'appellation « *Messagerie, fret express* » réalisant toutes les opérations, cumulent un chiffre d'affaires de plus de 9 milliards d'Euros en 2011. Sur ces 1800 entreprises, 269 ont plus de dix salariés et totalisent à elles seules presque 8 milliards et demi d'euros de CA (dont Chronopost, Dachser, Geodis Ciblex, Mory Team, Schenker, TNT ainsi que des entreprises de messagerie régionales de tailles plus modestes<sup>37</sup>).
- 18609 entreprises sous l'appellation « *Transport routier de fret de proximité* » (code NAF 4941B) qui consiste à « enlever ou à livrer des marchandises lors de déplacements de courte durée » sont 67 fois plus nombreuses que les 269 entreprises de messagerie les plus grandes mais elles totalisent un chiffre d'affaires de 12,9 milliards, soit seulement 1,4 fois plus que le CA de ces 269.

Source : EAE sectorielles, Insee 2011

Les entreprises sous-traitantes de l'enquête IDF (2011) sont quasiment toutes classées en « transport de proximité » mais toutes les firmes pratiquant ce type de transport ne sont pas preneurs d'ordre. Il existe quoi qu'il en soit plusieurs milliers d'entreprises sous-traitantes de la messagerie en France. En IDF par exemple, la DRIEA estime que plus de 5000 entreprises de transport léger n'ont pas accès au fret sans passer par un intermédiaire.

Alors que la concurrence que se livrent les messagers pour accaparer le fret auprès de chargeurs est intense mais concentrée entre un nombre réduit d'acteurs, la concurrence entre les sous-traitants est élevée mais bien plus atomisée.

Ces entreprises sous-traitantes ont par ailleurs des stratégies économiques différentes de celles de leurs DO comme les pêcheurs et mareyeurs décrits par Jorion dans son étude sur les marchés aux poissons (2010). Le pêcheur qui part en mer durant de longues heures afin de rapporter une quantité suffisante de poisson n'a que peu de temps et d'attention pour étudier et comparer les marchés. Le métier du mareyeur réside, au contraire, dans la mise en place de stratégies pour acheter le poisson le moins cher possible (mais souvent d'une qualité suffisante) et ce, en se forgeant une bonne connaissance du marché, et en multipliant les fournisseurs-pêcheurs quand ceux-là ne se fient le plus souvent qu'à un mareyeur. De la même façon, les messagers disposent d'un budget suffisant pour recruter des salariés afin d'examiner les différents moyens de réduire les postes de coûts de l'entreprise, tout comme ceux d'accroître leurs marges. D'un autre côté les sous-traitants passent leur journée à conduire, livrer et/ou ramasser et disposent d'un budget restreint qui interdit ce type d'embauches comme l'explique ce cadre d'une entreprise sous-traitante à propos de ses pairs en 2013:

*« Roulant toute la journée, ils ont autre chose en tête. Ils ont la tête dans le guidon. Ils n'anticipent pas l'avenir, ils donnent tout au comptable qui dit « on a perdu cette année ou pas ». Il n'y pas d'analyse sur ce qui vient de se passer »*

<sup>35</sup> Terme utilisé par plusieurs sous-traitants (2013, 2014).

<sup>36</sup> On recense 11333 entreprises de TRM inscrites au RTL en Ile de France dont 60% environ en transport léger.

<sup>37</sup> Un autre code NAF (522919) correspondant à « autres services d'organisation du transport de fret » englobe aussi des « services de messagerie ».



L'étude des marchés, la comparaison des contrats potentiels, l'analyse des conditions de concurrence sont ainsi le plus souvent moins abouties que celles réalisées par leur DO. Les petites entreprises sont davantage concentrées sur un objectif majeur, la survie, et, comme l'écrit Cholez, « sont souvent prêtes à pratiquer tous les prix pour s'assurer les rentrées d'argent nécessaires au remboursement ou à la location du véhicule » (2001, p.237). C'est en tenant compte de ces différences de logiques économiques et du type de concurrence entre DO et sous-traitant que l'analyse de la dépendance interfirmes doit être menée.

Ici, pour reprendre les termes d'Emerson, « l'objectif » des sous-traitants est la survie. Elle suppose de transporter du fret de manière régulière afin d'être assuré d'une rémunération suffisante et stable. Répondre à un appel d'offres de chargeur impliquerait toutefois de disposer d'une flotte suffisante et de proposer un tarif compétitif pour l'emporter. Si bien que les petits transporteurs ne peuvent rivaliser avec les grands groupes de messagerie et en deviennent logiquement les sous-traitants. Cette intermédiation nécessaire rend-elle les sous-traitants dépendants de fait de leur DO ? Et celle-ci atteint-elle un degré qui la rend problématique ? Dans la lignée d'Emerson, les travaux de Jacobs (1974), Mindlin et Aldrich (1975), Marchesnay (1979) et Grand (1997), inspirés de ceux de Thomson (1967), ont permis d'une part de distinguer la dépendance aux ressources<sup>38</sup> de celle envers une entreprise précise et, d'autre part, de définir des indicateurs de mesure de la dépendance, que nous avons ici repris successivement pour les adapter à notre terrain (3.3 et 3.4). Ceux-ci, nous le verrons, viennent compléter une définition juridique étroite qui ne nous a pas permis de trouver un seul jugement en faveur des sous-traitants de la messagerie urbaine pour abus de dépendance économique. Est-ce à dire qu'elle n'existe pas (3.2)?

### 3.2 Une définition juridique ambiguë

L'état de dépendance a été défini par la cour de cassation comme « l'impossibilité, pour une entreprise, de disposer d'une solution techniquement et économiquement équivalente aux relations contractuelles qu'elle a nouées avec une autre entreprise » comme le montre l'exemple suivant impliquant DHL et un sous-traitant. Il s'agit d'une définition assez restrictive reposant sur la seule notion de substituabilité.

#### **Encadré 2 : Jugement opposant DHL à un sous-traitant dans la région des Côtes-d'Armor**

Après que la société DHL a notifié à son sous-traitant la rupture de leur contrat avec un préavis de trois mois, ce dernier a été mis en liquidation judiciaire. Le liquidateur judiciaire du sous-traitant a assigné DHL (...) pour abus de dépendance économique. Cependant, les juges ont retenu que parmi les cinq critères constitutifs de la dépendance économique (la notoriété de la marque ou/et du produit ; la part de marché du fournisseur ; la part représentée par les produits du fournisseur dans le CA du distributeur ; l'absence de solution équivalente ou alternative ; la dépendance économique ne doit pas provenir de choix stratégique de la victime présumée mais de facteurs extérieurs), seul le critère de la notoriété était rempli. La cour d'appel a rejeté la demande d'indemnisation après avoir relevé que le sous-traitant, qui avait déjà d'autres clients, pouvait encore élargir sa clientèle. En outre, les juges ont estimé que même si la société DHL est leader dans le domaine des transports et du fret, sa part de marché dans les Côtes-d'Armor n'était pas dominante.

Puisque d'autres entreprises de messagerie existent à côté de DHL, la cour a jugé que le sous-traitant n'était pas dépendant, il aurait pu substituer son DO à un autre. Le degré de dépendance économique doit donc être absolu pour constituer un état de dépendance au sens juridique. Par ailleurs pour que le messenger soit condamné, il aurait également fallu prouver

---

<sup>38</sup> Voir Blau (1974)

« l'abus de dépendance », autrement dit une pratique abusive « susceptible de d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence »<sup>39</sup>.

Pourtant l'introduction d'autres critères de mesure de la dépendance auraient pu changer ce jugement.

### 3.3 L'indicateur de dépendance générale

Si dans le cas d'une relation entre DO et sous-traitant, la dépendance est effectivement liée à la substituabilité, elle a aussi un autre versant que Grand, à l'instar de Marchesnay (1979), qualifie de « générale » (1997, p. 138) et qui doit être distinguée de la dépendance à l'égard d'une firme<sup>40</sup>. Elle décrit le fait qu'une entreprise ne puisse survivre sans recourir à un intermédiaire, et ce, d'une manière générale, pour accéder au fret. Ce critère paraît pertinent au regard du discours de la DRIEA – selon laquelle « en Ile-de-France, dans le transport léger, moins de 10% des entreprises ont accès aux clients directement »<sup>41</sup> – et de plusieurs enquêtes de terrain (présentées dans l'encadré méthodologique 2). Les sous-traitants que nous avons interrogés citent ce motif en premier pour justifier leur statut de preneur d'ordre.

#### **Encadré méthodologique 2 : Les enquêtes « sous-traitants » du TRM**

Il n'existe pas d'enquêtes quantitatives consacrées aux sous-traitants de la messagerie urbaine en France sans doute en raison de l'étroitesse du secteur et des difficultés d'accès à ces petites entreprises. Nous bénéficions néanmoins de la base de données IDF de 2011 décrite dans l'encadré méthodologique 1. Comme nous l'avons indiqué, les cadres de dix entreprises de messagerie ont sélectionné entre 2 et 6 plates-formes qui, par le biais de leur directeur ont identifié à leur tour trois sous-traitants effectuant des tournées urbaines. 84 preneurs d'ordre ont donc été approchés et 48 ont accepté de répondre. A partir des réponses brutes aux questionnaires, nous avons procédé à une exploitation de cette base. Les sous-traitants répondants se répartissent de la façon suivante :

**Tableau 4 : Effectifs des entreprises sous-traitantes**

Effectif	1	2 à 5	6 à 10	11 à 20	+ de 20
Nb entreprises	3	13	12	5	15

Source : Enquête IDF, calculs Auteurs

Cette répartition – qui peut être comparée à celle du tableau 5 qui suit – n'est pas représentative des sous-traitants d'Ile-de-France, les plus petites entreprises ayant très peu répondu à l'enquête. Alors que sur la base du RTL on peut estimer à au moins 30% les entreprises sans salariés. Aussi, l'échantillon est-il biaisé en faveur d'entreprises avec plusieurs salariés. Cela minimise certes l'éventuel degré de dépendance qui les caractériserait mais ne compromet pas l'analyse puisque même avec un échantillon biaisé, ce degré reste élevé.

À titre de comparaison, nous pouvons également nous référer à une enquête, certes plus ancienne (voir NB en fin d'encadré) et non spécifique au milieu urbain, mais intéressante par sa représentativité et la pertinence de son questionnaire.

Bien qu'elle ne soit pas consacrée à la messagerie urbaine, il nous paraît important de l'utiliser comme référence. Elle constitue en effet la seule enquête abordant la dépendance chez les entreprises sous-traitantes du TRM.

Réalisée en 1981 par l'économiste Michel Violland avec l'appui du corps des contrôleurs de la direction régionale de l'équipement de Lyon possédant une bonne connaissance des entreprises de la région et des indices de dépendance, l'étude s'est fondée sur un échantillon de 38 entreprises sous-traitantes. Comme le montre le tableau 7, l'enquête a pu prendre en compte un nombre non négligeable de très petites entreprises, celles sur lesquelles nous avons le moins d'information et qui sont presque absentes de la base IDF.

**Tableau 5 : Effectifs des entreprises de l'enquête sous-traitance Rhône-Alpes**

Effectif	1	2 à 5	6 à 10	11 à 20	+ de 20
Nb entreprises	12	17	6	2	1

Source : Violland, 1985, p. 111

L'enquête montre par exemple que presque toutes les entreprises artisanales sans salariés sont issues d'anciens chauffeurs salariés poussés par leurs ex-employeurs à « s'installer ». Elle fait aussi apparaître l'importance des relations existantes entre « une entreprise créée récemment par un salarié et son ancien employeur » (Violland, 1985, p.111).

*NB : En 1981, les DO étaient des transporteurs commissionnaires qui, par leur moyen financier et le nombre de licences qu'ils détenaient, dominaient le TRM. Le transport en zone longue (plus de 150km autour du chef lieu du département considéré) était fortement contingenté si bien que 66% des entreprises de TRM opéraient en zone courte non contingentée, dont 80% avaient moins de 6 salariés. L'inscription au RTL était identique pour tous et reposait sur la détention d'un diplôme de l'enseignement supérieur ou l'obtention d'un examen oral). Les DO signaient le plus souvent un contrat de location très peu détaillé avec leurs sous-traitants. Bien que le contrat type n'existât pas, comme aujourd'hui, les indépendants ne connaissaient pas de limite de temps de travail. Il était donc d'ors et déjà intéressant de jouer sur cette législation.*

Malheureusement, la question fermée de l'enquête IDF<sup>42</sup> ne contient aucune proposition de réponse sur l'accès au fret. Comme le montre le tableau 9 en annexe, elle oriente les réponses vers une justification du choix de la *nature* de l'activité « transport » (« être spécialiste de la livraison urbaine », « avoir des délais d'exécution compétitifs ») et non sur la décision de sous-traiter. C'est probablement pourquoi, si on retrouve un choix motivé par les difficultés d'accès au fret dans la catégorie « autres », cela ne correspond qu'à 9 réponses sur 47 répondants<sup>43</sup>. On peut toutefois construire un indicateur à partir d'une autre question de l'enquête. Notre calcul indique en effet que 40 sous-traitants sur 47 font 100% de leur chiffre d'affaires en sous-traitance et n'ont pas de clients directs. Ce qui constitue un indice en faveur d'un fort degré de dépendance générale des sous-traitants de la messagerie d'Ile-de-France<sup>44</sup>.

### 3.4 Les indicateurs de dépendance économique à l'égard d'un DO

A côté de cette dépendance générale, Jacobs (1974) a introduit les notions de substituabilité et essentialité, auxquelles Marchesnay (1979) ajoute celle de concentration des flux. Ils enrichissent ainsi la définition d'Emerson (1962) et identifient plusieurs indicateurs dont nous montrons la pertinence pour l'étude des relations de sous-traitance dans la messagerie urbaine.

#### a) L'indicateur de concentration des flux d'échange entre les deux unités.

Le premier indicateur peut se définir ainsi : plus le sous-traitant fait une part importante de son chiffre d'affaires avec le même DO, plus il en est dépendant. Notre exploitation de l'enquête IDF nous permet d'évaluer la part du chiffre d'affaires du sous-traitant relatif à son DO le plus important. Sur 44 répondants, 10 entreprises font 100% de leur CA avec une seule entreprise DO et 28 font plus de 50% de leur CA avec une seule entreprise DO. Dans cette enquête, la part de la relation du sous-traitant avec le DO principal correspond en moyenne à 60% de leur chiffre d'affaires. Les taux que nous trouvons sont vraiment importants et

---

<sup>42</sup> « Pour quelles raisons proposez-vous des prestations de sous-traitance d'activités de transport et logistique? »

<sup>43</sup> Rappelons par ailleurs que l'enquête IDF contient un biais en défaveur des sous-traitants de petite taille, ce qui influence les résultats.

<sup>44</sup> On peut par ailleurs citer en référence le cas de ceux de l'enquête Rhône-Alpes. Bien qu'elle s'intéresse au TRM dans son ensemble, elle constitue l'une des rares études à avoir questionné plus d'une trentaine de sous-traitants à ce propos. Ainsi 14 des 38 sous-traitants invoquent-ils les difficultés d'accès au fret, 21 le fait que les intermédiaires monopolisent le fret, ou qu'il est impossible de trouver des clients en direct ou d'avoir une licence (cf. tableau 10 en annexe).

témoignent d'un indice de dépendance économique élevé<sup>45</sup>. Ce que confirment nos entretiens :

*« Je suis louageur pour X (...), c'est un contrat, pas du salariat mais ça y ressemble beaucoup (...) parce que je travaille 90% de mon temps pour eux et eux, en contre partie, ils essaient (...) de me faire travailler correctement tous les jours. (...) Ça s'était bien arrangé. A l'époque, j'avais travaillé avec deux entreprises (X et Y), et puis j'ai pas pu être là une fois pour Y et ils m'ont remplacé » (sous-traitant 2014)*

#### b) L'indicateur de substituabilité

Un sous-traitant est-il facilement capable de trouver une relation équivalente ou meilleure avec un autre DO de manière à réduire sa dépendance vis-à-vis du premier ? Dans le cas de la messagerie urbaine, nous avons vu que les difficultés pour accéder directement aux chargeurs sont nombreuses et la capacité d'un sous-traitant à multiplier ses échangistes, limitée par la concurrence. La mise aux couleurs du DO du matériel et du personnel empêche le sous-traitant de travailler pour un autre comme l'explique ce sous-traitant :

*« Je l'ai fait mettre il y a pas longtemps aux couleurs de X. (...) J'aurais encore la deuxième société avec qui je travaillais ou d'autres sociétés ou des clients individuels, j'aurais pas forcément envie de m'identifier à ce point là. Mais là c'est pas grave puisque je travaille essentiellement avec eux » (Indépendant, 2014).*

De même qu'il est extrêmement difficile de rendre compatible les tournées de deux messagers différents, notamment sur le plan horaire, comme l'explique ce sous-traitant :

*« J'ai essayé de cumuler deux tournées pour deux enseignes différentes, pour tenter de m'en sortir. Certains jours, il me fallait faire douze cents kilomètres dans la journée. Départ à six heures le matin, retour à treize heures (...). Je repartais immédiatement pour les ramasses, jusqu'à seize heures trente. Et à dix-sept heures, début de ma deuxième journée de travail jusqu'à quatre heures le matin. Je mangeais dans mon fourgon, j'y dormais aussi, par fractions d'une heure trente ou deux heures. En fait je bouffais du Guronsan toute la journée. Quand j'ai vu le mur arriver en face de moi (...) je me suis dit qu'il valait mieux arrêter ». (Officiel des transporteurs, 1999).*

Ou encore celui-ci 14 ans plus tard :

*« je n'arrive pas à trouver des clients. Et puis j'me suis engagé avec l'entreprise X donc ça me prend 3 jours et demi par semaine et quand je trouve quelque chose je leur dit je suis pas là tel jour et tel jour mais c'est pas possible ça me bloque » (Indépendant 2013)*

#### c) L'indicateur d'essentialité

Etroitement lié aux deux premiers, ce dernier indicateur concerne la possibilité de survie d'un sous-traitant en cas de disparition de son échangiste principal. En effet, suite au redressement judiciaire de Mory Team ou de Sernam<sup>46</sup> de nombreuses petites entreprises se sont retrouvées en difficulté. Notre exploitation de l'enquête IDF (voir tableau 6) montre que plus d'un quart des sous-traitants ne travaillent qu'avec un seul DO. Et le nombre moyen de DO par sous-traitant est de 3,7 répartis ainsi :

**Tableau 6 : Répartition des sous-traitants en fonction du nombre de leur donneur d'ordre**

Nb de donneurs d'ordre	1	2	Entre 3 et 9	Entre 10 et 20
Nb de sous-traitants	12	12	15	5

Source : enquête IDF, Calculs Auteurs

<sup>45</sup> Il n'existe pas de seuil officiel mais on peut estimer comme Lombard (1994) qu'au dessus de 50%, la dépendance est élevée.

<sup>46</sup> Officiel des Transporteurs, 2013

Ces chiffres sont sous-estimés en raison du biais en défaveur des petites unités dans l'échantillon IDF. C'est pourquoi le chiffre est plus élevé pour l'enquête Rhône-Alpes puisque 22 sous-traitants sur 48 n'y ont qu'un seul fournisseur de fret<sup>47</sup>.

Même au travers d'une enquête biaisée en faveur des plus grandes entreprises, les indices de concentration et d'essentialité sont élevés sur ce secteur. La dépendance est susceptible d'y atteindre un stade critique pour les sous-traitants. Les plus dépendants peuvent ne pas survivre à la disparition d'un DO ou une rupture de contrat, et dans leur pratique quotidienne vivre une relation déséquilibrée avec leur DO aux conséquences néfastes.

#### **4. Les rapports de force entre sous-traitants et DO condamnés à un perpétuel déséquilibre ?**

Chaque entreprise dépend d'une certaine façon de ses clients, fournisseurs, sous-traitants ou DO mais n'entretient pas systématiquement avec eux des rapports de force déséquilibrés. Ces relations entre cocontractants désireux de faire des bénéfices pourraient être qualifiées de « partenariat d'entreprises » (Seraidarian, 2012). Pourtant, dans le cas de la messagerie urbaine, la pression exercée par les chargeurs, l'existence d'un vivier de sous-traitants, la forte concurrence à la fois entre messagers et entre sous-traitants associées au degré élevé de dépendance chez un certain nombre de sous-traitants remettent en cause ce type de partenariat souvent décrits par les économistes (Williamson 1991, Chanson 2003). Au travers de nos entretiens et des enquêtes sous-traitants, c'est un rapport de domination des messagers sur les sous-traitants urbains que nous avons vu se dessiner, ce que Baudry appelle « un pouvoir de marché *asymétrique* » (1992, p. 881)<sup>48</sup>. Cela se traduit par une absence de choix et d'alternatives pour les sous-traitants, une impossibilité de négocier le contrat, la rémunération, les horaires, la mise au couleur etc. sous peine d'être sanctionné financièrement ou remplacé. Malgré tout certains sous-traitants réussissent à minimiser leur dépendance et inverser ce rapport de force. Ainsi les transporteurs qui s'en sortent le mieux sont installés depuis quelques années à la tête de petites entreprises composées de quelques salariés alors que les artisans-transporteurs, conducteurs sans salarié sont souvent dans des situations plus critiques surtout s'ils sont de création récente.

Une conclusion qui ne semble pas avoir changé depuis l'enquête Rhône-Alpes de 1981 témoignant ainsi de la perpétuation du système. Violland montrait en effet qu'il assistait au déclin d'une forme de sous-traitance « héritée des années de fortes croissances d'activité » (p. 117) qui régulaient les problèmes de capacité des DO (voir 1.1) et à l'émergence d'une forme nouvelle justifiée par l'externalisation de la gestion des difficultés économiques et sociales de l'entreprise, forme à laquelle il attachait la notion de dépendance. Sur les 38 entreprises de son échantillon, 21 étaient d'anciens salariés présentant tous la sous-traitance sous un jour défavorable, dont 11 n'avaient pas de contrats écrits. Seules 9 entreprises de l'échantillon ne se plaignaient pas, celles-là même qui travaillaient par ailleurs directement avec leurs propres clients et dont l'effectif était supérieur à 5. Aucune des neuf « n'était de création récente ». Il

---

<sup>47</sup> L'UNOSTRA avance même en 2001 un taux de 72 % de transporteurs légers travaillent exclusivement pour un seul DO.

<sup>48</sup> La plupart des analyses de la dépendance ne la distingue de la domination. Ainsi, pour Marchesnay la dépendance est simplement « l'autre face de la domination » (1979, p. 709). Domination et dépendance ne sont pourtant pas toujours similaires. Deux firmes peuvent dépendre l'une de l'autre sans qu'un rapport asymétrique s'installe. Au contraire, les rapports de domination impliquent un déséquilibre, une asymétrie entre dominés et dominants. Ils caractérisent un système où certains acteurs détiennent des capacités, des possibilités spécifiques leur permettant d'exercer une emprise sur d'autres.

concluait qu'il existait « deux formules de sous-traitance au sein de l'échantillon : l'une respectant globalement les dispositions réglementaires (nature du contrat, commission etc.) et concernant des entreprises de sous-traitance créées de longues dates. » (...) L'autre correspondant à d'anciens salariés récemment incités à s'installer par leur précédent employeur (...), ne respectant pas les dispositions réglementaires, (...) permettant à l'employeur de s'extraire des difficultés du contexte ». Dans ce cas-ci, selon lui, les sous-traitants étaient « dépendants de leur DO. (...) Il était difficile de penser qu'elles pourraient émerger de leur situation, pour les raisons mêmes de leur apparition : raréfaction du fret, temps de travail excessif ... » (Violland, 1985, p. 118).

Le système de la messagerie urbaine embryonnaire à l'époque de l'enquête Rhône-Alpes est aujourd'hui précisément confronté à une insuffisance d'activité, des temps de travail excessifs et un accès au fret limité. La forme de sous-traitance qui s'y est développée semble se perpétuer au fil du temps (4.1). Elle implique un rapport de force déséquilibré avec le DO qui se traduit par une rigidité des prix à la hausse (4.2) et des conséquences non négligeables en termes de contournement de la législation (en matière de droit social et fiscal) (4.3).

#### 4.1 Une dépendance autoentretenu : la reproduction du système

Sortir de la dépendance et inverser le rapport de force défavorable vis-à-vis du DO n'est pas chose aisée pour le sous-traitant, d'autant plus s'il est sans salariés. Celui-ci est effectivement limité par son réseau et par le temps dévolu à chacune de ses rencontres. Pour reprendre les termes d'Emerson, les investissements en camions supplémentaires, en temps de recherche de nouveaux clients nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sont pour le moins difficiles à réaliser. Ainsi le patron d'une petite entreprise de sous-traitance parle-t-il de temps pris sur ses congés pour « démarcher en porte à porte dans les zones industrielles, les aéroports et les zones de fret » (2008). Un autre nous explique avoir dû attendre trois ans avant de chercher d'autres clients : le temps de rembourser son crédit et d'acheter un deuxième véhicule (permettant qu'un salarié effectue sa tournée à sa place<sup>49</sup>). Le cap des quatre ans semble d'ailleurs constituer un seuil critique pour les sous-traitants. Ne bénéficiant plus des avantages financiers liés à la création d'entreprise, ils sont dans l'obligation de trouver ressources. C'est en général à ce moment que les défaillances sont les plus nombreuses. Les opportunités de démarcher de nouveaux clients et de se forger une réputation auprès de ceux-ci sont limitées par les contraintes temporelles et budgétaires alors que le DO, lui, dispose de commerciaux spécialisés dans la prospection de nouveaux marchés, qui assoient sa domination en faisant connaître sa marque.

Si la sous-traitance se systématisait et se perpétue, c'est aussi qu'elle satisfait les DO et chargeurs. Certes elle implique certains inconvénients qu'eux-mêmes n'hésitent pas à mentionner : vols, moindre qualité de service, fort turnover des sous-traitants mais cela représente pour eux le prix à payer du risque pris en renonçant à l'embauche de salariés (prix qui sera toujours inférieur au salaire des ces derniers). Les conflits sont résolus officieusement en interne (menace sur rémunération, changement de tournée) et prévenus par les systèmes de contrôle. Du côté des sous-traitants, toutefois, les inconvénients sont plus nombreux.

#### 4.2 Une rigidité des prix à la hausse

Les messagers se livrent une concurrence acharnée et une guerre des prix qui rejait fatalement sur ceux qu'ils imposent aux sous-traitants. Plus ceux-ci sont dépendants, récents

---

<sup>49</sup>Entretien 2008.

sur le secteur et de petite taille, moins le rapport de force avec leur DO leur est favorable et plus ils auront à subir des prix faibles.

Dans son analyse des rapports mareyeurs/pêcheurs, Jorion décrit notamment l'absence de réactions des pêcheurs face à la fixation de prix très faibles (en grande partie par les mareyeurs). Fatalistes, certains pêcheurs considèrent ne rien pouvoir faire contre ce qu'ils appellent la « loi de l'offre et la demande ». Un parallèle peut être établi avec le TRM. Reprenant un article de l'officiel des transporteurs [1999], Cholez souligne le cas d'un sous-traitant dans le monocolis qui décrit sa contractualisation avec un messenger :

*« A l'embauche un contrat est promis pour une rémunération X (. . .) Le travail commence, alors qu'aucun document définitif n'a encore été signé. (...) Au bout d'un mois, le contrat arrive. Surprise : le montant des honoraires n'est plus de X, mais de X moins 25%. Négociations, recherche de l'erreur(...): deux semaines ont encore passé, la première échéance du fourgon a été payée avec les dernières économies (. . .). Le contrat arrive enfin. Montant de la rémunération: X moins 15%. C'est le dernier prix à prendre ou à laisser (...) On signe parce qu'on est déjà piégé au bout de deux mois. Et on se dit qu'on va renégocier dès que possible. Et puis le temps passe, la tournée prend du volume, le quotidien est fatigant, et on ne s'aperçoit pas tout de suite que les positions supplémentaires ne sont pas payées au même prix que les positions initiales, et on n'a plus les moyens même de protester parce qu'on a besoin de bosser » (2001, p. 237)*

Nos entretiens confirment cet état de fait :

*« Moi je travaille à 90, voire 95% de mon temps pour X. Donc c'est eux qui font les prix. Ils me communiquent le prix qu'ils peuvent m'accorder. Ca me convient, très bien. Et si ça me convient pas, ça me convient pas... » (Sous-traitant 2014)*

En se taisant, le sous-traitant se trouve dans une situation où sa survie est mise en balance et sa dépendance toute proche, comme s'il acceptait le rapport de force en faveur du messenger ignorant le plus souvent le recours possible auprès de fédérations.

La taille du DO et sa part de marché dans le secteur est d'importance dans la messagerie urbaine car une solution contre la crise consiste à « faire du volume »<sup>50</sup>. Ainsi un DO de plus petite taille, occupant une niche sur le secteur, à qui nous avons posé la question des rapports de force vis-à-vis de leurs sous-traitants répond-il de la façon suivante :

*« Nous, comme on est assez petits et qu'on a des volumes assez variables, on peut pas leur imposer un tarif comme les gros peuvent le faire aujourd'hui. Parce que les gros, ils peuvent leur dire, voilà, moi je paye ça, si t'es pas content, tu t'en vas. Parce qu'ils ont déjà beaucoup de sous-traitants et ils génèrent beaucoup de colis. Donc au final, s'ils payent pas beaucoup le colis, s'ils ont un volume de 100 par jour, le livreur s'en sort quand même. Nous en termes de quantité, on a beaucoup moins de colis, on demande beaucoup plus de services dans la livraison. Donc nous on leur dit, voilà, c'est qu'entre 50 et 70 colis par jour. Donnez nous un tarif sur lequel vous me dites que vous pouvez vivre. Après, nous on discute le bout de gras »*

On comprend, dès lors, que les camions du TRM et Ile-de-France soient plus polluants qu'ailleurs. Comment investir dans un véhicule de dernière génération ou électrique lorsque les prix peinent à couvrir les coûts ?

#### 4.3 Les conséquences du système: un contournement de la législation

Face à la faiblesse des prix, les sous-traitants dans des situations de dépendance les plus critiques peuvent être amenés à devenir des clandestins, c'est-à-dire des transporteurs non répertoriés au RTL (ayant fait faillite tout en continuant à travailler par exemple) ou à employer des chauffeurs non déclarés comme le montrent ces deux extraits d'entretiens :

*« Chez X, c'est 2,8 euros par point d'arrêt, y compris avec 5 colis. Il faut faire 130 clients pour s'en sortir et donc avoir deux chauffeurs bien qu'un seul soit payé. C'est impossible d'être aux 35 heures et il faut déclarer au noir le deuxième chauffeur » (sous-traitant, 2008).*

*« Chez Y, quand un gars dépose le bilan et qu'il continue de travailler, c'est pas vraiment du black mais plutôt une entente. (...) Toute façon Le KBIS n'est pas vérifié par Y. 50-60% de Y est au noir. Une*

---

<sup>50</sup> M. Damgé, « Transport : le secteur de la messagerie en grande difficulté », *le monde*, 3 janvier 2014

*capacité sert à plusieurs véhicules, donc plusieurs chauffeurs sont au black » (salarié ex-indépendant, 2008)*

Il est évidemment impossible de quantifier le travail illégal, qui est bien plus prégnant, semble-t-il, pour la région parisienne qu'il ne l'est pour les autres villes, même les plus grandes. Les fédérations de transporteurs parlent d'un tiers d'entreprises sous-traitantes illégales en Ile de France (soit environ 2000). Ce qui n'est pas sans poser des problèmes de prix (anormalement bas) et de qualité de service. Nombreux sont les transporteurs à s'en plaindre. Un ancien sous-traitant explique ainsi que les raisons de la fermeture de son entreprise n'y sont pas étrangères :

*« Les blacks cassent le marché. Avec deux ouvriers que je déclarais, je pouvais plus, j'ai dû fermer (...) il faut payer la retraite notamment la caisse privée » (2008).*

Selon la DRIEA, « les défauts d'inscription correspondent à un tiers des infractions totales constatées » et le nombre de travailleurs illégaux dans le secteur augmente surtout « pour économiser le paiement des charges ». Comme le note Jounin à propos des sous-traitants du bâtiment, les risques sont ainsi transférés vers les « entreprises de sous-traitance [qui] sont contraintes de transgresser la loi plus souvent pour survivre, leur commanditaires procédant ainsi à une externalisation des illégalités » (2009, p. 64). Les risques et responsabilités se transmettent ainsi des chargeurs aux sous-traitants entretenant la chaîne de domination.

## Conclusion

Le cas de la sous-traitance de la messagerie urbaine est régi par des contraintes spécifiques liées à la conduite, le stationnement, la livraison et la ramasse en ville. Les conditions de travail y sont particulièrement difficiles conduisant à de multiples disparitions d'entreprises. Pourtant, chaque année, d'autres se créent. L'enquête menée en Ile-de-France sur les transporteurs routiers et dont une partie est consacrée à ces entreprises sous-traitantes montre plusieurs signes inquiétants de dépendance économique. Sur le plan quantitatif, elle fait apparaître une dépendance générale à l'égard des intermédiaires de transport, des flux d'échange très concentrés avec leur DO principal, un nombre restreint de DO, souvent exclusif, et peu d'opportunité de leur substituer un autre DO en raison des conditions de concurrence et de la structure du secteur. L'enquête, comprenant un biais en faveur des entreprises de plus grande taille, cache par ailleurs les risques économiques encourus par les indépendants anciennement salariés plus nombreux qu'il n'y paraît en IDF. Les investigations sur la sous-traitance lancées dans les années 1980 par le ministère dont faisaient partie l'enquête Rhône-Alpes avaient notamment mené à des vagues de requalification qui ont continué dans les années 1990 lors d'une série de procès engageant de grandes entreprises de messagerie comme Extand, Exapaq et Chronopost. Le contrat type a permis de limiter ces requalifications mais la dépendance économique ne diminue pas. Le secteur de la messagerie urbaine traversé par une concurrence acharnée à la fois entre messagers et entre sous-traitants, encadré par une législation qui protège mal les plus dépendants économiquement s'en trouve marqué par des rapports de force déséquilibrés. Comme le soulignent Thoenig et Dupuy cités par Cholez, ces petites entreprises se trouvent « à l'extrémité d'un processus d'exploitation en cascade. (...) Plus [le sous-traitant] roule et moins il a de temps pour trouver d'autres clients, saisir la complexité des diverses réglementations et préparer le travail administratif. Moins il a le temps aussi pour contrôler que le fournisseur de fret respecte bien ses engagements et ne l'escroque pas » (2001, p. 237). Ce processus ne commence pas avec les messagers dont on a pu décrypter les logiques dans cet article mais engage aussi la responsabilité des chargeurs qui dominent largement le marché. Plus concentrés, et libre de réaliser eux-mêmes le transport ou de le faire faire, ils pourraient encadrer ces pratiques dans les contrats de transport qu'ils établissent avec les messagers. La faiblesse des prix et le recours au travail illégal,



conséquences des déséquilibres des relations entre chargeurs, messagers et sous-traitants, ne font qu'entretenir un système qui se perpétue depuis des décennies.

## Bibliographie

Baudry B. [1992], « Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, Vol.43 (5), p. 871-894.

Bossin P., Patier-Marque D. [1992], *Les entreprises auvergnates de transport face à la sous-traitance*. Rapport du Laboratoire d'économie des transports

Bourdieu P. [2000], *Les structures sociales de l'économie*, Le seuil, Paris

Cholez C. [2001], *Une culture de la mobilité : trajectoires et rôles professionnels des chauffeurs-livreurs de messagerie et fret express*, Thèse de doctorat, Université François Rabelais, Tours.

Commissariat général au développement durable (CGDD) [2012], *Comptes de la nation*.

Dosi G., Teece D., Winter S. [1990], « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 51, p. 238-254

Defoug H., Pfalzgraf M. [1998], *Rapport d'analyse et de propositions sur la réglementation applicable au transport léger routier de marchandises pour compte d'autrui*. Rapport au Ministère des transports.

Emerson R. [1962], « Power-dependence relations », *American sociological Review*, Vol. 27(1), février, p. 31-41

Gavaud O., Brehier O, Guilbault M., Niérat P. [2011] « La sous-traitance dans le transport routier de marchandises: les enseignements de l'enquête ECHO (2004) », *Recherche Transports Sécurité*, Vol. 27, n° 2, p 104-119

Giret A. [2003], *Le transport léger. Monographie*, Comité national routier, Mai

Gognasse O. et Desmedt P. [2014], « La messagerie touchée par la double peine », Entretien à *Usine Nouvelle* du 15 Janvier.

Grand, L. [1997], *Les relations de sous-traitance dans le secteur du transport routier de marchandises*, Thèse de Doctorat, Université de Lyon.

Guerrien B, Rème P. [2009], « Quelle synthèse entre économie et sociologie ? », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°127, p.339-349

Jacobs D. [1974], « Dependency and Vulnerability. An exchange approach to the control of organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, p 45-59

Jorion P. [2010], *Le prix*, Editions du Croquant, Paris.

- Jounin N. [2009], *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La découverte, Paris.
- Lombard J. [1994], « Entrepreneurs de transport dans le nord de la France », *Rapport Inrets* 180.
- 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*, n° 1 Série SG, Avril-Juin, p. 697-733
- Mindlin S. et Aldrich H. [1975], « Interorganizational Dependence: A Review of the Concept and a Re-examination of the Findings of the Aston Group », *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, p. 382-392.
- Perraudin C. Petit H., Thévenot N., Tinel B., Valentin J. [2006], « Sous-traitance dans l'industrie et inefficacité du droit du travail : une analyse économique », *Economie et institutions*, Vol.9 (2), p. 12-35
- Perraudin C., Thevenot N., 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*, Vol.152, n°3-4, p.571-598
- Petit H., Perraudin C., Thévenot N., Rebérioux A., 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.
- Ponnet M. [2011], *Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF*, Thèse de doctorat, Université de Nantes
- Pugh D.D., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. [1969], « The context of organization structures », *Administrative science quarterly*, Vol.14, p.91-114
- Raia A. [2005], *La sous-traitance dans le transport de marchandises en ville : acteurs, déterminants, spécificités selon les villes*. Mémoire de DEA, Université Paris 12, IUP, ENPC.
- Sacchetti S. et Sugden R. [2003], « the governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships », *Journal of economic surveys*, Vol.17(5), p.669-691
- Seraidarian F. [2012], « Les conditions d'exercice de la logistique urbaine : de la sous-traitance à l'approche partenariale », « Pour un renouveau de la logistique urbaine », CAS, séminaire du 3 avril.
- Soppé, M., Guilbault, M. [2009], « Partage modal et intermodalité. Evolutions structurelles de l'économie », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (4), p.781-805.
- Thébaud-Mony A. [2000], *L'industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, Inserm, EDK Paris.

Thévenot N., Tinel B., Valentin J. [2006], « État social et sous-traitance. Quelles transformations des dépendances dans le travail ? » Colloque Etat et régulation sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique, 11, 12 et 13 septembre.

Thompson, J. D., [1967], *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, New Brunswick, New Jersey

Violland M. [1985], *La dérèglementation des transports routiers de marchandises. L'expérience française*, Rapport de recherche, Laboratoire d'économie des transports.

Williamson, O.E. [1991], « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol.36 (2), juin, p. 269-296.

Yakubovich Y., M. Granovetter et P. McGuire [2005], « Electric Charges: the Social Construction of Rate Systems », *Theory and society*, n° 34, p.579-612

*L'Officiel des Transporteurs* [1999], « Sous-traitance et monocolis. La Justice resserre son étau », n°2024, 27 mars

*L'Officiel des Transporteurs* [2013], « Pas de loi Gayssot pour les sous-traitants transport », n°2630.

## Annexes

**Tableau 7 : Raisons du recours à la sous-traitance de la part des donneurs d'ordre**

Raisons de sous-traitance de votre fret	Fréquence du motif (plusieurs réponses possibles) pour 27 dossiers	
Destinations ne correspondant pas à votre zone de chalandise	6	
Type de produits spécifiques	1	
Délais d'exécution incompatibles avec votre organisation	6	
Contraintes urbaines trop fortes	7	
Coûts des opérations internes trop élevés	13	
Pour écrêter des pointes de trafic	9	
Vous n'avez pas de véhicules en propre	6	
Autres ? (réponse ouverte)	Flexibilité	7
	Décision centralisée	2
	Volet social trop compliqué	1
	Qualité	1

Source : Données Enquête IdF, 2011, exploitation Auteurs

**Tableau 8 : Raisons du recours à la sous-traitance des envois enquêtés**

En % de citations (plusieurs réponses possibles)	Trajets urbains	Autres trajets routiers
Opérations de collecte ou distribution habituellement externalisées	46%	37%
Coût du transport	26%	22%
Horaires	14%	8%
Temps de transport	12%	12%
Destination ou produits non habituellement traités	11%	37%
Absence de fret de retour	7%	6%
Manque de véhicules	2%	10%
Manque de chauffeurs	0,5%	3%
Autre	32%	32%

Source : données ECHO 2004, exploitation Auteurs

**Tableau 9 : Raisons du choix de la sous-traitance du côté des sous-traitants**

Motifs :	Fréquence du motif (plusieurs réponses)
Destinations correspondant à votre zone de chalandise	12
Type de produits spécifiques	10
Délais d'exécution compétitifs	20
Spécialiste de la livraison urbaine	21
Eviter retours à vide	4
Combler creux de trafic	3
Autres ?	
- Plus facile pour débiter	2
-Nécessité d'activités	3
-ancien chauffeur salarié	1
-Difficile de trouver des clients directs	4
-Travailler avec des grands groupes	1
-Qualité	8
-Prix compétitifs	2

Source : données Enquête IdF, exploitation Auteurs

**Tableau 10 : Raisons du choix de la sous-traitance dans l'enquête Rhône-Alpes**

Motifs :	Fréquence du motif (38 dossiers)
Seule possibilité de démarrer dans le transport	14
Les commissionnaires monopolisent le fret	8
Il est impossible de trouver des clients en direct	7
Pas de licences de zone longue	6
Faciliter la gestion de l'entreprise (pas de personnel administratif, impayés)	6
En direct, les trafics sont difficiles à équilibrer	3
Rentabiliser le parc de véhicule	3
Assurer une régularité des trafics	2
Diversifier l'activité	1
Solution aux difficultés financières de l'entreprise	1
	51

Source : Violland, 1985, p.119