



HAL
open science

Retards de livraison, colis non reçus, modalités non respectées, des erreurs imputables aux chauffeurs-livreurs ?

Petronille Harnay

► **To cite this version:**

Petronille Harnay. Retards de livraison, colis non reçus, modalités non respectées, des erreurs imputables aux chauffeurs-livreurs ?. Transports, Infrastructures & Mobilité, 2020. <hal-02568772>

HAL Id: hal-02568772

<https://hal.science/hal-02568772v1>

Submitted on 10 May 2020

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.



HAL Authorization

Retards de livraison, colis non reçus, modalités non respectées, des erreurs imputables aux chauffeurs-livreurs ?

« Pourquoi n'ai-je pas reçu mon colis ? » Tapez cette requête sur un moteur de recherche et des dizaines de plaintes s'afficheront, attestant de l'inquiétude dans laquelle se trouvent ces consommateurs qui ont payé pour un bien qu'ils ne voient pas arriver. Ils trouvent parfois un bordereau dans leur boîte aux lettres indiquant qu'ils étaient « absents », ou « n'étaient pas présents dans les délais indiqués ». Une étude du cabinet ITinSell réalisée en 2016 sur un panel de 1179 français révèle que 70% d'entre eux ont déjà été confrontés à problème de livraison, le retard de livraison est cité par 48% d'entre eux, un colis non livré à domicile alors que le destinataire était présent par 38%, une modalité non respectée par 25% et pour la perte d'un colis par 17% des consommateurs interrogés (Bouleau, 2017). Les pages des sites internet des différents transporteurs appellent à la patience, rappellent que le parcours des livreurs est soumis à différents aléas, conseillent la vérification auprès des voisins et des gardiens. Cela n'empêche guère les destinataires des colis de faire remonter des réclamations, de déclarer des vols et de solliciter une compensation, autant de réputation entachée ou de manque à gagner pour le transporteur mis en cause. En 2018, le médiateur de la FEVAD a fait l'objet de 7600 saisines dont un quart pour des incidents de livraison. En 2015, la même fédération notait qu'un cinquième des colis n'était pas remis lors de la première présentation. Cet article cherche à déterminer pourquoi de nombreux colis qui ne sont pas reçus selon les modalités demandées par le consommateur ? Les chauffeurs-livreurs sont-ils mal formés, négligents ou indifférents à la qualité de service ? La responsabilité repose-t-elle sur leurs employeurs ?

Pour y répondre, un détour par une explication du fonctionnement du système de messagerie est nécessaire avant de s'attarder sur les contraintes en termes de temps et de volumes notamment qui pèsent sur les chauffeurs-livreurs.

1. La livraison de colis aux particuliers : une sous-traitance en cascade

Il faut d'abord commencer par rappeler que la très grande majorité des livreurs, bien qu'ils portent l'uniforme de Chronopost, Ups, DHL ou Amazon ne sont pas des salariés de ces grandes entreprises mais des sous-traitants, des chauffeurs-livreurs dits « indépendants ». Il n'existe pas de livreur Amazon par exemple. Les grands groupes du e-commerce font appel à des entreprises de messagerie comme La poste, DHL, UPS, Fedex, Geodis Calberson pour réaliser des tournées de livraison. Ces multinationales du transport (environ une quinzaine en France), bien que renommées, se livrent une concurrence acharnée pour répondre aux appels d'offre des chargeurs et voient leurs marges demeurer structurellement les plus faibles des transports routiers de marchandises¹.

Il faut dire que les livraisons en ville, le dernier kilomètre, représentent un poste de coût important. La congestion, les problèmes de stationnement et la densité de livraison allongent et complexifient les tournées en zones urbaines et périurbaines. Selon une enquête de 2015, les

¹Les enquêtes ESANE montrent que les entreprises de messagerie sont les seules dans les transports routiers de marchandises à avoir toujours eu des résultats nets négatifs depuis 2010.

tournées durent en moyenne 9 heures quotidiennes et peuvent aller jusqu'à 14 heures en Ile-de-France (Rème-harnay, 2018). Or l'article D. 3312-45 du code des transports fixe la durée du temps de service sur cinq jours à 7 heures pour les conducteurs de messagerie.

Pour passer outre cette durée légale tout en répondant aux exigences des grands groupes du e-commerce dont les volumes et les chiffres d'affaires sont en constante augmentation², les entreprises de messagerie sous-traitent une grande partie de leurs livraisons et ramasse. Plus de 50% du chiffres d'affaires cumulés de la messagerie est réalisé en sous-traitance selon les comptes des transports que ce soit en 2011 ou en 2018. Une enquête réalisée sur les colis au sortir des agences de messagerie en Ile de France en 2011 montre que plus de 80% du volume de fret est transporté par des sous-traitants (Rème-Harnay, 2018). Le taux serait d'ailleurs sans doute supérieur aujourd'hui puisque nos entretiens réalisés en 2019 avec les salariés des entreprises de messagerie montrent que certaines d'entre elles comme Amazon transport, Colis privé, Glis ou Gefco sous-traitent 100% des volumes de fret.

Recourir à des indépendants permet en effet de faire rouler des chauffeurs-livreurs plus longuement et de signer avec eux des contrats de sous-traitance en remplacement de contrats de travail. Les frais de ruptures de contrats s'en trouvent largement diminués pour les entreprises de messagerie qui économisent également le paiement des cotisations patronales et des absences.

Ces contrats de sous-traitance stipulent surtout le plus souvent une rémunération du sous-traitant au stop : une certaine somme fixe³ est payée pour chaque arrêt opéré par le chauffeur-livreur, validé par un émargement ou un scan du/des colis livrés.

Cette description du système de la messagerie permet de conclure que plus le sous-traitant réalise de livraisons, mieux il est payé. Les livreurs n'ont donc a priori aucun intérêt à éviter la livraison de colis. D'un autre côté, les sous-traitants pourraient connaître un surcroît de travail par rapport aux salariés susceptible d'engendrer une baisse de la qualité de service. Détaillons les contraintes auxquelles ils sont confrontés pour éclairer les raisons des défauts de livraison.

2. Des colis non livrés en raison d'impératifs de temps

Plusieurs études indiquent comment le temps de travail a été profondément modifié dans les transports de marchandises. Alors que le chauffeur était celui qui gérait le temps (anticipait l'attente, rattrapait les retards, récupérait des repos, jonglait avec les impératifs de délais, s'adaptait aux aléas de la conduite et des stratégies des clients) jusque dans les années 1990, Hélène Desfontaines (2005) montre comment cette gestion a changé de mains et le temps est devenu coercitif : « À partir des années 1990, les formes d'organisation du travail et de mobilisation de la main-d'œuvre roulante empruntent au système taylorien-fordien et au modèle dit flexible : le temps, comme principal vecteur de régulation, est devenu un instrument de mesure, d'évaluation et de contrôle de la prestation en même temps qu'il conditionne les formes organisationnelles et de mise au travail. Les conducteurs sont soumis dans l'exécution de leur travail, à un temps disciplinaire et paradoxalement incertain : ils vivent la coercition dans la flexibilité » (Desfontaines, 2005, p. 216). Nicolas Jounin souligne, quant à lui, l'intensification du travail des postiers en raison du changement du calcul des temps de références mis en place par La Poste au début des années 2000 : « Le seul moyen pour le facteur de faire à nouveau correspondre la durée reconnue par La Poste avec la durée effective de son travail, c'est

² « Le chiffre d'affaires des ventes sur internet continue à enregistrer des progressions à deux chiffres, + 13,4 % de CA en 2018 par rapport à 2017 » selon la Fevad (2019)

³ Selon notre enquête en 2017, cette somme tourne autour de 1,50 euros à 3 euros le point livré en Ile-de-France.

d'accélérer son rythme, intensifier son activité. Cela passe par des prises de risque (par une vitesse excessive des déplacements) ou une dégradation de la qualité de service (par des modes transgressifs d'écoulement du trafic, dont témoignent à l'extrême les destructions de courrier parfois rapportés par la presse locale sous la forme de faits divers) » (Jounin, 2018, p. 45). Plus généralement, outre l'évolution des normes temporelles du travail et la multiplication des calculs de temps, l'organisation en juste à temps et la fragmentation des flux de transport – avec diminution de la taille des envois mais augmentation de leurs fréquences (Soppé et Guilbault, 2000) – ont fait du temps de transport une contrainte forte pour les opérateurs, en particulier dans la messagerie où les délais sont de moins de 72 heures, moins de 24 heures pour l'express.

Ainsi les feuilles de routes confiées aux chauffeurs-livreurs de l'express comportent-elles une succession d'adresses de livraison associées à des horaires minutés : une adresse différente à atteindre toutes les deux ou trois minutes selon les calculs de l'algorithme de prévision de la tournée.

Dans l'express, la livraison doit être réalisée avant une certaine heure (13 heures chez Chronopost, 12 heures chez TNT (Fedex) ou DHL par exemple). Si le colis n'est pas livré dans les délais, alors le livreur sous-traitant est sanctionné. En effet, en annexe des contrats de sous-traitance signés par les livreurs, figurent des grilles de pénalités financières appliquées par les donneurs d'ordres. Voici l'extrait d'une grille issue de documents internes à une entreprise de messagerie express, ici anonymisée :

Type de pénalités	Montant des pénalités
Délai manqué	20 euros
Livraison manquée	15 euros
Enlèvement manqué	20 euros
Non déposé en point relais	20 euros
Perte physique du colis	150 euros
Colis non scanné présent dans le véhicule	50 euros
Colis endommagé	50 euros

Via ces grilles, les sous-traitants sont fortement découragés à ne pas livrer les colis, les voler, ou les endommager.

D'un autre côté, la pénalité équivalente au hors délai dans l'express est si importante qu'elle incite les livreurs qui auraient pris du retard à indiquer (par scan, remise d'un bordereau en boîte aux lettres ou remontée d'informations via une application) qu'un colis a été livré avant le délai express bien qu'il ne le soit pas encore. Ainsi les colis qu'un chauffeur n'aura pas eu le temps de livrer avant 13 heures seront déclarés comme livrés par le chauffeur alors qu'il repassera les livrer en fin de tournée, quelques minutes plus tard tablant sur une absence ou une souplesse des destinataires.

Ce qui est valable pour les délais courts de l'express, l'est également pour les délais plus longs de la messagerie où le colis peut ainsi être livré le lendemain du jour où il est signalé comme déjà livré.

Pour éviter ces procédés de contournement des pénalités par les sous-traitants, les grilles de pénalités s'étendent désormais aux remontées d'information. Ainsi si la mauvaise information est remontée, le sous-traitant est-il astreint à une pénalité similaire au hors délai.

3. Des colis non livrés en raison d'impératifs de volume

Outre cette pression sur les temps, il existe aussi un impératif de volumes à livrer. Le récent développement du e-commerce et le raccourcissement des délais de livraisons imposés par les grandes multinationales industrielles et commerciales clientes des groupes de messagerie en font un secteur en croissance : « Au total, la messagerie et le fret express nationaux sont en croissance en 2018, avec des hausses annuelles de chiffre d'affaires supérieures à 5 % » estime le service de la donnée et des études statistiques (SDES) dans son enquête Messagerie. L'augmentation des volumes à livrer (Fevad, 2019) associée à une volonté de préserver des marges déjà faibles engendrent la recherche permanente d'une minimisation des coûts. Ainsi à tous les étages des entreprises de messagerie et express, des consignes sont diffusées en ce sens. Par exemple la fiche de poste d'un directeur d'agence⁴ comprend en priorité le respect de l'organisation optimale de l'agence et des ressources disponibles, la maîtrise et l'optimisation des coûts opérationnels de l'activité, le suivi et le respect du budget et des indicateurs de performance avant même la gestion du personnel, l'orientation des projets ou le respect des normes environnementales.

Pour coller aux indicateurs de performance fixés au plus haut niveau de la hiérarchie, les entreprises de l'express les plus exigeantes (avec des volumes pouvant atteindre 150 colis par tournée), impose un taux horaire moyen de colis livré. Les livreurs sous-traitants sont suivis en temps réel. Si le taux horaire de livraison réel est inférieur au taux fixé par l'entreprise, le sous-traitant est rappelé à l'ordre et sommé d'accélérer. Si le taux horaire ne remonte pas, le livreur pourra être remplacé.

A l'inverse si les performances du livreur sont jugées trop élevées, un nombre de colis supplémentaire est rajouté à sa tournée du lendemain. Pour reprendre les propos d'un salarié d'une entreprise de messagerie en 2018 : « s'ils font leur 120 colis, mettons, en 7h, le lendemain, ils vont trouver une tournée de 125 colis. S'ils finissent avant l'heure encore, ça va augmenter jusqu'à ce qu'il fasse un forfait de 8h45. C'est le contrat qu'on a [avec notre client chargeur] ».

Pour les donneurs d'ordres spécialisés dans une messagerie traditionnelle plus lourde, les conditions d'exercice sont plus favorables aux livreurs qui ont généralement moins de colis à livrer, autour de 12 à 30 points, et des délais moins stricts à respecter mais là encore les salariés du donneur d'ordres n'hésitent pas rajouter des livraisons : « On a des objectifs à atteindre (...). Plus il y a de livraisons plus la tournée sera rentable pour nous. C'est-à-dire que moi par exemple les camions, je blinde, je mets un peu plus que mes collègues je vais faire partir un 20m³ avec entre 28 et 30 positions la matinée, ce qui fait que mon coût [de revient] va être beaucoup plus rentable, il va être à 7 euros alors que ceux de mes collègues sont à 9 euros » (entretien avec un superviseur au service exploitation d'un grand groupe de messagerie, 2019).

On constate ici que chaque fois que le livreur est apte à finir sa tournée dans les délais, on intensifie sa journée de travail. Il a donc tout intérêt à ne pas aller trop vite non plus. C'est pourquoi les colis peuvent ne pas être livrés en temps et en heure pour deux raisons apparemment contradictoires : parce qu'il y a trop de colis à livrer ou parce qu'anticipant une tournée à venir trop intense, le livreur limite de lui-même le volume à livrer.

4. D'autres dérives

Outre ces conditions de travail extrêmes déterminées par ces impératifs de volumes et de temps, il existe d'autres dérives qui expliquent les colis non livrés, certaines liées au fonctionnement de sites internet, d'autres poussant plus loin ces conditions.

⁴ Document interne anonymisé, 2018

- Les coûts du service après-vente.

Certains géants de la vente en ligne (dans le top 5 des sites et applications e-commerce selon la FEVAD, 2019) les plus visités en France ont fondé leur réputation sur un service client irréprochable jusqu'à maintenant. Les clients de ces entreprises bénéficient en effet d'une garantie de remplacement de produit ou de remboursement si le produit n'est pas reçu. Cette garantie est toutefois tellement coûteuse que l'entreprise oblige les transporteurs à exiger de leurs livreurs que les colis soient remis en mains propres comme l'explique ce salarié d'une entreprise de Messagerie Y : « [X] veut que tout soit livré en mains propres ; sinon des [consommateurs] disent qu'ils n'ont pas reçu le colis et demandent un remboursement, ça ça inquiète [X]. C'est la faille de l'entreprise [X] ». Pour ce même salarié, l'une des possibilités de limiter les vols et les colis non livrés consiste à fidéliser les chauffeurs. : « Il faut garder les mêmes chauffeurs qui connaissent bien [le secteur], développé des bonnes relations avec eux, développé un bon réseau ». Malheureusement, mais ce n'est pas sans doute pas sans lien, les transporteurs qui travaillent pour ce client X sont celles qui connaissent le plus grand turnover de chauffeurs sous-traitants. L'ancienneté des livreurs dans les entreprises de moins de 10 salariés, soit 90% des entreprises de transport, est de 3 ou 4 ans. Dans les entreprises travaillant comme transporteurs pour X, elle est de moitié.

La menace de la rupture de contrat fonctionne à la fois un garde-fou pour certains livreurs qui s'astreignent aux nombreuses obligations qui leur sont imposées et comme un repoussoir pour d'autres qui, quitte à être congédiés, ne cherchent plus à respecter ces règles très strictes.

- Le travail illégal

Le transport le plus concerné par ce type de fraude est le transport de proximité. La FNTR parle ainsi d'un tiers d'entreprises sous-traitantes illégales en Ile-de-France (entretien 2015). Nous avons identifié lors de nos enquêtes différents types de travaux illégaux :

- Il s'agit à la fois de transporteurs ne faisant pas remonter leurs faillites à leurs donneurs d'ordre : autrement dit, ces petites entreprises de transport continuent à transporter des marchandises tout en n'étant plus inscrit au registre des transporteurs⁵. Selon la DRIEA, « on se retrouve avec des prix anormalement bas et des situations de travail illégal, des surcharges des véhicules ou avec des entreprises qui ont des licences pour des véhicules légers mais utilisent des poids lourds » (entretien 2014).
- Il existe aussi évidemment du travail partiellement ou totalement dissimulé, les chefs d'entreprises ne déclarant pas tous leurs salariés à l'URSSAF. Selon l'Agence centrale des organismes de sécurité sociales (Acos), le travail dissimulé est en croissance perpétuelle : en 2016, sur 600 entreprises de transports, près d'un quart présente du travail dissimulé⁶.
- Enfin le travail illégal est aussi celui réalisé par des travailleurs sans papiers, payés bien en deçà du salaire habituel en espèce et sans aucune protection⁷.

Ces formes de travail illégal sont à nouveau susceptibles d'avoir des conséquences sur la qualité du service rendu en fonction de la longueur des horaires imposées aux salariés non déclarés ou

⁵ Le nombre d'infractions constatées pour défaut d'inscription correspond à un tiers des infractions (Entretien DRIEA, 2015).

⁶ Ce qui représente le double des constats sur l'année 2015, qui était lui-même supérieur à celui de 2014. Il est difficile de déterminer ce qui relève de l'augmentation de la fraude ou de l'intensification des contrôles ce secteur qui est au 5^{ème} rang des secteurs les plus frauduleux en matière de travail dissimulé selon l'ACOSS (2016)

⁷ Selon une source anonymisée de la Direccte dans une région française.

que s'imposent les chefs d'entreprises en faillite. S'ils ont tout intérêt à respecter au mieux les protocoles établis, les conditions de travail sont telles qu'ils ne peuvent toujours agir dans cet intérêt.

Conclusion

Excès de volumes, accélération permanente des livraisons, convention collective intenable, travail illégal massif, gratuité des services de livraison proposées par les géants du net.... Il semble que le système de messagerie parvienne à gérer ses tensions internes en piochant dans un vivier de travailleurs indépendants sur lesquels est transférée la responsabilité de la performance. Les économies réalisées via la sous-traitance combinées avec un contrôle en temps réel des livreurs sont les clés d'un service relativement performant pour les grands groupes de messagerie. Toutefois l'explosion du e-commerce et des plateformes numériques de livraisons instantanées augmentent les risques de dégradation de la qualité. Les grands groupes de messagerie ont donc tout intérêt à ne pas négliger les conditions de travail des livreurs qu'ils engagent comme sous-traitants.

Bibliographie

Bouleau C., 2017, « La vérité sur les ratés de la livraison à domicile », *Challenges*, 3 septembre 2017

Desfontaines H., 2005, « Apprentissages des normes temporelles du travail salarié, un nouveau défi pour les chauffeurs routiers » in Danièle Linhart *et al.*, *Le travail nous est compté*, La Découverte, pp 190 à 216

Fevad (Fédération de e-commerce et vente à distance), 2019, *Les chiffres clés du e-commerce*

Fevad, 2018, *Rapport du médiateur de la FEVAD*

Jounin N., 2018, « Le caché de La Poste. La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs », *La Revue de l'Ires* 2018/3 (n° 93), pp 25 à 50

Rème-Harnay, P. « Parcours de sous-traitants économiquement dépendants : l'exemple de la messagerie urbaine », *La Revue de l'Ires*, vol. 93, no. 3, 2017, pp. 79-104.

Soppé, M. et Guilbault, M., 2009, « Partage modal et intermodalité. Evolutions structurelles de l'économie », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, (4), p.781–805.