Parcours de sous-traitants économiquement dépendants : l'exemple de la messagerie urbaine

Pétronille RÈME-HARNAY [1]

Alors que dans le transport routier de marchandises, le recours à la sous-traitance est limité à 15 % du chiffre d'affaires, il est massif dans la messagerie urbaine dédiée à la collecte et la distribution d'envois de moins de trois tonnes. Dans ce secteur, coexistent une quinzaine de groupes et de nombreuses entreprises de petite taille. Les premiers sous-traitent massivement la livraison aux secondes pour économiser sur les coûts liés aux contrats de travail salariés dans la messagerie. Plutôt que d'étudier les logiques d'externalisation des groupes donneurs d'ordre, déjà largement médiatisées, l'enquête que nous avons menée en 2015 s'intéresse à la dépendance économique des sous-traitants, aux raisons de leur existence mais aussi à leurs stratégies économiques, qu'elles soient légales ou non, et aux causes de leurs éventuelles défaillances.

La messagerie représentait en 2013 20 % [2] du chiffre d'affaires des transports routiers de marchandises (TRM) auxquels il faudrait ajouter l'activité des sous-traitants [3]. Ce segment du TRM procède, dans des délais courts, en collectant, par le biais de tournées de ramasses, des envois multiples de petite taille qui sont ensuite groupés au sein de plateformes pour constituer des chargements complets. Ceux-ci sont envoyés vers d'autres plateformes, puis dégroupés et livrés, par le biais de tournées de livraison, aux destinataires.

1. Chargée de recherche en économie, Ifsttar, Université Paris-Est. L'auteure remercie Audrey Ritter, Marie Hégron et Leila Gaillard pour leurs contributions non négligeables à cette enquête dans le cadre d'un projet financé par la Direction générale des infrastructures, des transports et de la mer, son relecteur Pôl-Vincent Harnay, ainsi que Nadine Thèvenot et les membres de l'Ires pour leurs conseils précis et judicieux.
2. Enquête Élaboration des statistiques annuelles d'entreprise (Esane).
3. En 2008, 30 % des entreprises de transport de proximité font de la messagerie (Cléron, 2010).

Or, à partir de 2008, les chiffres d'affaires de la messagerie se sont écroulés sans jamais retrouver leur niveau d'avant la crise. Pour ce secteur particulièrement exposé à la concurrence, la sous-traitance a toujours constitué une solution intéressante, de plus en plus mobilisée : de 44 % du chiffre d'affaires cumulé des entreprises de la messagerie en 1993, elle est passée à 52 % en 2014 selon les comptes des transports (Commissariat général au développement durable, 2016:55).

Le maillon urbain de la messagerie est particulièrement concerné. La densité de livraison, les difficultés de circulation et de stationnement en ville complexifient les tournées dont le taux moyen de sous-traitance est évalué à 80 % du volume de fret en 2011 (Rème-Harnay *et al.*, 2014). Cette stratégie comporte bien des avantages pour les 15 grands groupes de messagerie en France. Elle permet de contourner les obligations du salariat et la législation sur les temps de conduite. Ce recours massif à la sous-traitance n'est pourtant pas sans conséquences pour les petites entreprises preneuses d'ordre qui connaissent un taux de défaillance deux fois supérieur à la moyenne nationale [4] et représentent plus de la moitié des entreprises liquidées dans le TRM [5].

Pourtant, si nombreux sont les travaux qui s'intéressent aux stratégies des messagers (par exemple Beyer, 1999 ; Ducret, 2012 ; Durrande-Moreau, Ehrel, 2008), rares sont ceux consacrés à celles des sous-traitants. Dès les années 1980, le ministère de l'Équipement, inquiet de la dégradation de la santé économique des petites entreprises de TRM, avait lancé quelques enquêtes empiriques *via* différentes directions régionales de l'équipement (Violland, 1985 ; Bossin, Patier Marque, 1992 ; Lombard, 1994). Mais la messagerie n'était alors pas aussi développée et la sous-traitance concernait surtout le transport lourd interurbain. Toutefois on pouvait déjà y découvrir la dépendance économique dans laquelle se trouvaient ces firmes et la vulnérabilité qu'elle impliquait. En 2001, Céline Cholez intégrait le cas de sous-traitants dans sa thèse sur les chauffeurs-livreurs de la messagerie, mettant en lumière certaines trajectoires sociales et professionnelles. Elle distinguait avec pertinence salariés et indépendants mais sans se focaliser sur les rapports avec les donneurs d'ordre. Plus récemment, la seule enquête à s'intéresser aux sous-traitants dans le TRM fut réalisée en 2011 par le cabinet Mazars pour le compte de la région Île-de-France. Dédiée à l'analyse de la logistique urbaine et non aux rapports interfirmes, elle n'interrogea cependant que les sous-traitants modèles désignés par leurs donneurs d'ordre (DO) (Rème-Harnay *et al.*, 2014). C'est pourquoi en 2015 nous avons mené notre propre enquête auprès d'un échantillon

4. Banque de France, données des enquêtes « défaillances d'entreprise », 2016.
5. A. Madjarian, « Défaillances d'entreprise : un seuil incompressible ? » *L'Officiel des transporteurs,* n° 2842, 28 juillet 2016, https://goo.gl/TBkZyR.

Encadré

Méthodologie

Le dispositif principal d'enquête consistait à rencontrer directement les chauffeurs-livreurs sans passer par leurs donneurs d'ordre (DO) sur les lieux de livraison des marchandises en Île-de-France après identification de rues commerçantes et centres commerciaux. Les véhicules ont été ciblés selon leur apparence (camionnettes ou camions susceptibles de transporter des marchandises).

Une première série de questions permettait d'établir leur statut de sous-traitant. Il fallait identifier la nature de leurs employeurs et/ou de leurs clients. Sur plusieurs centaines de livreurs, les salariés des grands groupes de messagerie étaient écartés, de même que les livreurs travaillant pour une entreprise en compte propre. Au final, notre échantillon est constitué de 67 entreprises de sous-traitance dont trois ayant pour DO principal un grossiste (à côté des messagers). 67 chauffeurs-livreurs ont donc été interrogés. Parmi eux, 25 étaient des indépendants sans salariés, les 42 autres étaient soit salariés d'une entreprise de sous-traitance, soit à leur tête (tableau 1). Puis 18 entretiens courts complémentaires ont été menés avec les patrons des salariés interrogés précédemment [1]. L'effectif salarié des entreprises de notre échantillon se répartit ainsi :

Tableau 1. Effectifs des entreprises sous-traitantes *

Effectifs salariés	0	Entre 1 et 4	Entre 5 et 9	Entre 10 et 19	20 salariés	> 20 salariés
Nb entreprises	25	10	14	12	6	0

* Effectifs déclarés au moment de l'entretien, vérifiés ensuite grâce au numéro Siren (sauf pour les entreprises radiées).

Outre ces entretiens effectués entre mars et octobre 2015 en quelques minutes pendant les livraisons ou les embouteillages, des entretiens plus longs furent réalisés avec des sous-traitants (salariés et patrons), livreurs salariés et cadres d'entreprises de messagerie, membres de fédérations de transporteurs et syndicats de chauffeurs, contrôleurs terrestres et services d'inscription de la Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA), responsables TRM de la région Île-de-France entre 2011 et 2016. Pour chaque citation, on mentionne entre parenthèses le statut de la personne interrogée et l'année de l'entretien.

1. Dans 24 cas sur 67, les réponses au questionnaire ne sont que partielles.

plus représentatif d'entreprises, qui nous permettait d'interroger la sous-traitance en portant notre regard non plus (seulement) sur les donneurs d'ordre mais les preneurs d'ordre. Après avoir décrit le système d'acteurs en relation dans la messagerie (I), nous nous appuyons sur cette enquête pour mettre en évidence le haut degré de dépendance interfirmes dans

la messagerie (II) puis nous nous interrogeons sur sa perception par les sous-traitants (III). Du côté des messagers, la volonté d'éviter la relation d'emploi incite à choisir un sous-traitant plutôt qu'un salarié. Les conditions de la création de l'entreprise de sous-traitance reposent d'ores et déjà sur un lien de dépendance. Pourtant, du côté des sous-traitants, le motif de l'indépendance est l'un des premiers avancés : est-ce une illusion ? Que peuvent espérer ces entrepreneurs juridiquement indépendants et économiquement dépendants ? Nous tenterons de le déterminer en identifiant différentes stratégies pour sortir de la dépendance économique et échapper à ses conséquences (IV).

I. Le système de messagerie urbaine : une double relation de sous-traitance

Dans une enquête réalisée en 1981 sur les transporteurs de la région Rhône-Alpes, Michel Violland voyait poindre une nouvelle catégorie d'entreprises sous-traitantes. Il expliquait le cercle vicieux dans lesquelles elles se trouvaient : « Il est difficile de penser qu'elles pourront émerger de leur situation, pour les raisons mêmes de leur apparition : raréfaction du fret, temps de travail excessif, absence de licences de transport, spécialisation de leur activité de traction… » (Violland, 1985:118). 35 ans plus tard, il ne s'agit plus d'une sous-traitance marginale limitée à quelques tractionnaires. La messagerie s'est considérablement développée [6] selon un fonctionnement bien spécifique et la chaîne de rapports de force qu'elle implique est un élément d'explication essentiel de la dépendance des sous-traitants à l'égard de leur DO.

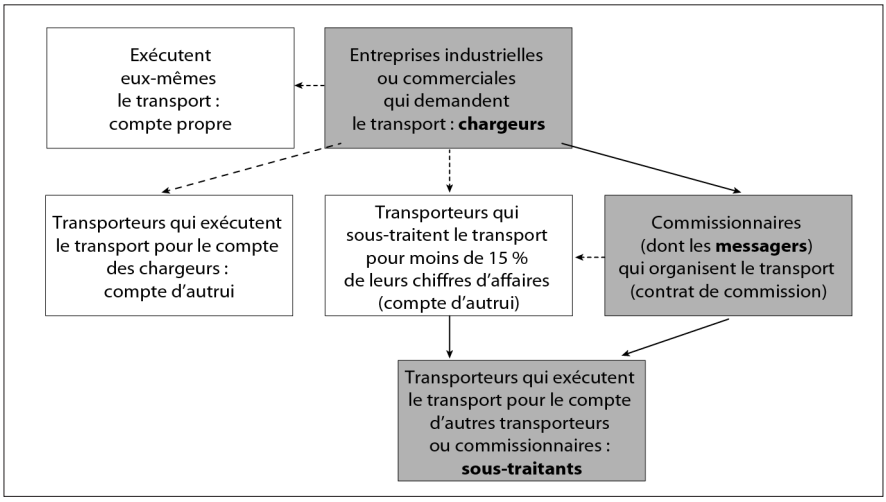
L'activité de transport est dérivée des autres activités de production. Elle n'existe que par la demande formulée par les chargeurs qui occupent ainsi une place centrale dans l'organisation du transport de messagerie, comme le montre le schéma 1, où les encadrés gris et les traits pleins représentent les acteurs impliqués dans les relations de sous-traitance décrites ici. Ainsi peut-on voir se dessiner une sous-traitance en cascade, désignée par un premier contrat de commission entre chargeur et commissionnaire-messager, suivi d'un contrat de sous-traitance entre commissionnaire-messager et transporteur. Ce dernier peut exécuter le transport lui-même ou à nouveau le sous-traiter à hauteur de 15 % de son chiffre d'affaires.

Pour reprendre les termes de Cholez, « les transporteurs sont confrontés à un problème majeur pour le contrôle de leur marché : le fait que le déplacement n'est pas l'apanage des seules entreprises du compte d'autrui,

6. Beyer montre par exemple que les flux de messagerie ont crû de 70 % entre 1985 et 1993 (à partir de la base Système d'information sur les transports de marchandises, Sitram) (Beyer, 1999:114).

les chargeurs pouvant effectuer leur transport par leurs propres moyens. Ces derniers maîtriseraient *in fine* les conditions matérielles de leur transport par route puisqu'ils auraient toujours la possibilité d'opter pour l'investissement dans une flotte de camions ou pour la location. Les chargeurs sont toujours des concurrents potentiels et les capacités de transport sont toujours susceptibles de s'accroître sans que les transporteurs puissent le maîtriser » (Cholez, 2001:196). Bénéficiant de ce rapport de force structurel favorable, ce sont les chargeurs qui pratiquent une première forme de sous-traitance (appelée compte d'autrui) en lançant des appels d'offres et en sélectionnant les groupes de messagerie qui organiseront et/ou réaliseront le transport. Ceux-ci se livrent alors une concurrence acharnée pour proposer les tarifs susceptibles de remporter ces appels d'offres.

Schéma 1. Relations entre les acteurs de la messagerie



Du côté des messagers, le recours à la sous-traitance (soit une deuxième forme de sous-traitance, celle qui nous intéresse ici) constitue l'une des stratégies les plus efficaces pour redresser leur excédent brut d'exploitation (EBE) (Rème-Harnay *et al.*, 2014). En effet, si le chiffre d'affaires cumulé de ces entreprises est important (9 milliards) et en hausse de 1,1 % en 2016 (Baudat, 2016), celui-ci n'a jamais retrouvé son niveau d'avant 2008. Les enquêtes Esane montrent que les entreprises de messagerie sont les seules dans le TRM à avoir eu des résultats nets négatifs depuis 2010 [7]. Structurellement, la marge brute d'exploitation dans la messagerie est plus faible que dans le reste du TRM (Latouche, 2016). La crise a accentué cette

7. Les enquêtes Esane les plus récentes portent sur les années 2013 et 2014.

faiblesse. Ainsi la messagerie a-t-elle vu disparaître plusieurs géants du secteur : Sernam, (1 440 salariés) en 2012 et Mory Ducros (5 200 salariés) en mars 2015. Un mois plus tard, l'entreprise Gefco a annoncé un plan social impliquant une réduction de plus de 10 % de ses effectifs.

Dans le TRM, le recours à la sous-traitance est limité à 15 % du chiffre d'affaires. Toutefois, les grands groupes de messagerie sont inscrits à la fois comme transporteurs et commissionnaires, ce qui leur permet d'échapper à cette règle [8] pour présenter des taux de sous-traitance qui ne cessent de croître [9]. Car la sous-traitance leur permet de contourner la législation en matière de salariat, ce que Perraudin *et alii* nomment « l'évitement de la relation d'emploi » (Perraudin *et al.*, 2013). En effet, si la durée de travail hebdomadaire des conducteurs salariés d'entreprises de messagerie est légalement fixée à 35 heures depuis 2002, avec une durée maximale fixée à 48 heures [10], il n'en est rien pour les indépendants. Pour ces derniers, aucun texte de loi français ni communautaire ne régule la durée de travail.

En outre, pour les véhicules utilitaires légers de moins de 3,5 tonnes (VUL), qui sont les plus utilisés en ville, les règlements 3820 et 3821 limitant les temps de travail et de conduite et imposant des temps de repos ne s'appliquent pas [11]. Ainsi n'y a-t-il aucune limite ni aucune règle concernant leur volume horaire.

Pour les groupes de messagerie, la sous-traitance représente donc une stratégie intéressante pour économiser sur la rémunération du travail salarié et, plus encore, comme l'écrivent Perraudin *et alii*, « sur la couverture sociale à la charge de l'entreprise » (Perraudin *et al.*, 2006:40). Les contrats de travail trop coûteux sont remplacés par des contrats commerciaux, comme l'explique un salarié d'un groupe de messagerie rencontré au cours de notre enquête. Il raconte son recrutement 15 ans auparavant en insistant sur la pression exercée par les ressources humaines pour que les chauffeurs-livreurs signent des contrats de sous-traitance plutôt que des CDI :

« Ils avaient passé une annonce pour des chauffeurs-livreurs (…). On a eu une première réunion. On était tous assis là. Ils nous ont dit qu'on avait de l'expérience et qu'ils voulaient nous embaucher, que salarié bah… c'était pas un salaire mirobolant quoi. Ils ont proposé qu'on se mette à notre compte. Ils ont dit tous les avantages. Y en a deux ou trois qui ont signé

8. Décrets 752 du 30 août 1999 et 1550 du 17 novembre 2016.
9. Comme dans le reste de l'économie française : « le taux de sous-traitance [des entreprises industrielles de 20 salariés et plus] a plus que doublé sur les 20 dernières années » (Petit *et al.*, 2006:29).
10. Voir le décret 2002-622 Gayssot 2 qui isole les conducteurs de messagerie des grands routiers et des autres personnels roulants, remplacé par l'article D. 3312-45 du Code des transports introduit par le décret 2016-1550.
11. De même, les VUL ne sont pas équipés d'un chronotachygraphe pour décompter les temps contrairement aux véhicules de plus de 3,5 tonnes. Le décret 98-59 se contente d'inciter les employeurs à décompter le temps de service des VUL par le biais de feuillets horaires de service ou livrets individuels de contrôle.

direct ce jour-là. Moi j'ai attendu, je voulais pas de ça. (…) À la deuxième réunion on était plus que quatre. Y en a encore deux qui ont signé. Moi j'ai dit non, je voulais être salarié » (salarié, groupe de messagerie, 2015).

Aujourd'hui, il déplore le choix de ceux qu'il appelle « ses collègues », en fait des sous-traitants individuels, qui « font des horaires de fou » pour un salaire moindre et ne bénéficient d'aucun des avantages qu'il a pu accumuler dans ce groupe de plus de 2000 salariés.

Au contraire d'autres segments des TRM comme l'interurbain par exemple, la sous-traitance ne représente donc pas tant ici un moyen de réguler les problèmes de capacité des DO qu'une externalisation de la gestion des difficultés économiques et sociales de l'entreprise (Violland, 1985:117). La rupture de contrat avec le sous-traitant est ainsi souvent évoquée comme une formalité strictement « financière » (messager, 2014) pour les DO alors que la gestion des ressources humaines et la lourdeur de la procédure qu'implique un licenciement sont jugées trop « compliquées » (messager, 2013).

Ce sont précisément ces logiques économiques qui conduisent les messagers à inciter leurs salariés et les chauffeurs-livreurs qui se présentent pour un recrutement à monter leur propre entreprise, leur garantissant du fret et les rendant, de fait, dépendants. D'autant qu'ils ne peuvent leur garantir une durée de vie illimitée, comme le montre l'histoire de ce patron de TPE, persuadé d'avoir fait une bonne affaire en signant un contrat avec un groupe de messagerie français dont les conditions paraissaient meilleures qu'ailleurs puisque le prix du point [12] de livraison était payé un peu au-dessus de la moyenne. Toutefois, les pénalités imposées étaient elles aussi largement au-dessus de la moyenne, comme celles prévues en cas de colis non livré (dix euros), et les positions supplémentaires n'étaient plus payées au-dessus d'un certain seuil. C'est ainsi plusieurs milliers d'euros qu'il a vu s'échapper en quelques mois. Ne pouvant plus payer les salaires de ses trois salariés, il a dû déposer le bilan.

La sociologue Céline Cholez confirme que le « recrutement » des sous-traitants correspond à une répartition des tâches bien spécifique. Ils sont d'abord perçus, explique-t-elle, « comme une main-d'œuvre plus flexible, particulièrement sur le plan temporel. Le directeur d'établissement d'une entreprise de fret-express de colis légers explique le choix d'un recours total à la sous-traitance : "On ne peut pas dire à un chauffeur maison : 'tu attends jusqu'à 20 heures et après tu vas livrer'. Alors qu'un sous-traitant est rémunéré pour une tâche précise" » (Cholez, 2001:293). De la même façon, l'un des salariés d'un sous-traitant rapporte les propos du cadre d'une entreprise de messagerie qui allait devenir DO de son entreprise : « Il disait

12. Plusieurs colis livrés à la même adresse ne comptent que pour un point.

bien qu'il prenait une boîte de sous-traitance » pour ne pas avoir à gérer la question « des absences de ses chauffeurs et de leur remplacement » (salarié, entreprise sous-traitante, 2016), raison à laquelle on devrait ajouter celle du paiement des heures d'absence.

Les raisons mêmes pour lesquelles les sous-traitants sont recrutés ont donc à voir avec une division du travail spécifique qui fait reposer sur eux les tâches les plus ingrates, difficiles, mal payées. Accepter d'exécuter le transport dans des conditions aussi spécifiques témoigne d'une forme particulière de dépendance dans laquelle se trouvent ces futurs sous-traitants avant même d'avoir commencé à travailler et qui repose sur une double relation de sous-traitance dont ils sont le dernier maillon et dont ils ne connaissent pas le premier.

Plusieurs indices permettent de confirmer l'importance de cette dépendance.

II. Un degré élevé de dépendance économique des sous-traitants vis-à-vis de leurs donneurs d'ordre

La dépendance économique est une notion relative. Toute entreprise est en effet dépendante des autres, fournisseurs, banquiers, clients, etc., pour survivre, mais il existe un degré à partir duquel cette dépendance devient problématique, à partir duquel l'entreprise dépendante risque d'être obligée de se soumettre aux intérêts de celle dont elle dépend sans pouvoir négocier la relation, que ce soit en termes de prix, d'embauches, de qualité, d'achats de véhicules, etc. Il n'existe pas de définition officielle ni précise de ce degré de dépendance, mais on peut l'approcher par plusieurs mesures inspirées de Marchesnay (1979), Grand (1997) et Rème-Harnay *et alii* (2014). Nous avons mené nos entretiens de manière à répondre à ces questions qui permettent d'évaluer le degré de dépendance : dans quelle proportion les sous-traitants peuvent-ils accéder directement aux chargeurs (II.1) ? Sont-ils en mesure de diversifier leurs DO (II.2.) ? Font-ils leur chiffre d'affaires avec un seul DO ? S'ils le font majoritairement avec un seul DO, dans quelle proportion (II.3.) ?

II.1. Un accès impossible aux chargeurs [13]

Comme le montre le schéma 1, le dernier maillon de la messagerie, constitué des sous-traitants, n'a pas accès directement aux chargeurs. En effet, les entreprises de moins de 20 salariés, qui représentent plus de 91 % des entreprises de transport (enquête Esane 2018), ne peuvent répondre à leurs appels d'offres faute de camions et de chauffeurs suffisants

13. Inspiré de Grand (1997:138).

pour des tarifs compétitifs. Face à des chargeurs de plus en plus concentrés [14], les groupes de messagerie concourent pour ces appels d'offres et jouent le rôle d'intermédiaire entre chargeurs et petits sous-traitants. Cette dépendance économique s'inscrit dans ce que Béatrice Appay appelle un « double mouvement paradoxal de concentration et de fragmentation » (Appay, 2005:115), ou encore l'« émergence d'une forme subordonnée d'autonomie par une flexibilité contrôlée » (*ibid.*, p. 116). Il s'agit là d'un cas bien particulier de dépendance confirmé par notre enquête empirique, puisque 56 entreprises sur 67 expliquent ne pas pouvoir accéder aux clients directement. Parmi les 11 entreprises ayant un accès direct aux clients, on trouve les trois TPE travaillant majoritairement avec des grossistes, un sous-traitant ayant un accès très limité et ponctuel aux chargeurs, un autre ayant démarché les TPE de son quartier. Seuls quatre sous-traitants ont pu avoir accès pendant un moment donné à des chargeurs de taille importante. 51 de ces 56 entreprises réalisent par ailleurs la totalité de leur chiffre d'affaires uniquement en sous-traitance. Les sous-traitants dépendent donc largement des messagers pour accéder au fret. Et cette dépendance augmente avec le nombre de maillons qui s'intercalent entre sous-traitants et chargeurs.

II.2. L'impossibilité de diversifier ses donneurs d'ordre

Outre l'impossibilité d'accéder aux chargeurs, les petites entreprises de transport sont d'autant plus dépendantes de leurs donneurs d'ordre qu'il leur est extrêmement difficile de les multiplier. Il n'est guère possible de quantifier cette difficulté mais elle mérite d'être détaillée pour comprendre la dépendance dans laquelle se trouvent les sous-traitants. En vertu du contrat-type de 2003 applicable aux transports routiers de marchandise exécutés par des sous-traitants, les DO, quels qu'ils soient, sont autorisés à demander à leurs sous-traitants soit une clause d'exclusivité, soit que leurs personnels ou matériels portent les couleurs ou la marque du DO ou celles de l'un de leurs clients [15]. Autant dire que pour les 11 entreprises de notre échantillon aux couleurs de leurs DO, le travail n'est réalisé que pour un seul DO.

Mais la contrainte la plus importante qui empêche la diversification des DO repose sur l'organisation des tournées. Celles-ci sont généralement régulières, commençant le plus souvent vers 7 heures au départ de la plateforme de messagerie. Elles incluent un temps pour la répartition

14. Selon l'Insee, « en termes de chiffre d'affaires, l'industrie française s'est légèrement concentrée entre 1994 et 2004. Mesurée par l'indice de Gini sur l'unité entreprise, la concentration économique est passée de 87,2 % à 89,4 %. Dans le secteur des services, elle (…) progresse plus rapidement […]. Aujourd'hui, 60 % des entreprises industrielles en France appartiennent à des groupes » (Lezec, Montagnier, 2006).
15. Code des transports, article D. 3224-3.

des colis parmi les sous-traitants et leurs éventuels salariés en fonction des codes postaux correspondants. Elles se terminent ensuite en début d'après-midi ou sont suivies d'une seconde tournée dédiée aux ramasses. Elles regroupent aussi parfois deux parcours successifs de livraisons dans deux arrondissements différents ou impliquent une succession de livraisons/enlèvements sur un même lieu, ou des jours avec tournées courtes alternant avec journées longues. Quoiqu'il en soit, réaliser une tournée supplémentaire pour un autre DO est quasi impossible pour un homme seul sauf à travailler sur des créneaux spécifiques empiétant sur les nuits. Parmi l'ensemble des chauffeurs-livreurs interrogés, seuls deux tentaient de cumuler des tournées pour deux DO différents dans la même journée, ce qui constitue une gageure et majore les risques d'accidents et de maladie (en raison de l'accumulation du manque de sommeil, de la prise de médicaments et du prolongement de la position assise). Pour réaliser des tournées pour plusieurs DO, les autres ont recruté des chauffeurs et acheté des camions supplémentaires. La diminution de la dépendance vis-à-vis d'un DO rencontre donc des obstacles de taille.

II.3. La part du chiffre d'affaires réalisé avec le donneur d'ordre principal

Indice le plus couramment utilisé pour apprécier la dépendance économique dans les études sur la sous-traitance [16], la part du chiffre d'affaires est particulièrement élevée pour notre enquête. Elle est en moyenne de 78 % avec le DO principal, ce qui confirme le haut degré de dépendance des firmes à l'égard des groupes de messagerie [17]. En outre, plus de la moitié (34 sur 65) des sous-traitants font 100 % de leur chiffre d'affaires avec un seul DO (tableau 2), et une grande majorité des entreprises (52 sur 65) font plus de 50 % de leur chiffre d'affaires avec leur DO principal. Quant au nombre moyen de DO par sous-traitant, il n'est que de 2,6 répartis comme suit :

Tableau 2. Répartition des entreprises en fonction du nombre de leurs donneurs d'ordre

Nombre de DO	1	2	Entre 3 et 9	Entre 10 et 20	Total de répondants
Nombre de sous-traitants	34	9	15	5	63

Ces différentes mesures et les obstacles à la diversification des DO constituent un ensemble d'indices mettant en évidence un degré élevé de dépendance des sous-traitants vis-à-vis de leurs DO, consolidé par la

16. C'est exclusivement celui qu'utilisent par exemple Perraudin *et al.* (2013) ou Lombard (1994).
17. Il n'existe pas de seuil officiel mais on peut estimer comme Lombard (1994) qu'au-dessus de 50 %, la dépendance est élevée. En Allemagne, le seuil de 50 % est retenu pour définir « un travailleur autonome économiquement dépendant », alors qu'il est de 75 % en Espagne.

différence de taille entre contractants. En effet, les sous-traitants de notre échantillon ont tous moins de 20 salariés, ce qui est assez représentatif du secteur du transport léger. Moins de la moitié ont accepté de révéler leur chiffre d'affaires, qui est en moyenne de 230 000 euros pour 30 d'entre eux. En revanche, nous connaissons le nom de leurs DO principaux qui représentent une vingtaine d'entreprises appartenant à 15 groupes de messagerie en France réalisant chacun plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Cette différence de poids économique, mais aussi de renommée confère évidemment aux DO un pouvoir que ne possèdent pas les sous-traitants. D'autant que nous ne sommes pas ici dans une situation où une PME détiendrait un actif spécifique nécessaire à son DO.

III. Pourquoi être sous-traitant : une dépendance non perçue ?

Malgré ce degré élevé de dépendance, on trouve, en Île-de-France notamment, un réel vivier de sous-traitants. Pourquoi ? N'ont-ils pas conscience de la dépendance qui les attend ? À notre connaissance, une seule enquête, en 1981, a véritablement cherché à déterminer les raisons d'être sous-traitant pour les entreprises de transport, celle réalisée par Violland pour la région Rhône-Alpes qui nous a inspiré ici. Comme ce dernier, nous avons interrogé les sous-traitants directement sur leurs intentions. Toutefois, alors que Violland posait une seule question, nous l'avons décomposée en deux, l'une concernant la création d'entreprise en général (III.2), l'autre précisant la nature sous-traitante de l'entreprise (III.3). Nous nous appuyons également sur la législation, notamment en termes de transport léger (III.1), sur notre analyse des conditions de création de ces entreprises et sur les entretiens plus longs avec des chauffeurs-livreurs pour relativiser et contextualiser les propos des sous-traitants, en particulier ceux qui concernent différents types de dépendance.

III.1. Pourquoi une entreprise de transport léger ?

La première raison [18] pour laquelle les entreprises se créent dans le transport léger repose sur une facilité d'accès.

Selon l'institut Ellisphère, sur les deux premiers trimestres 2016, sur 3 521 entreprises de TRM qui ont vu le jour, 71 % sont identifiées dans le transport léger qui « bat des records » [19]. Les entreprises preneuses d'ordre de la messagerie urbaine utilisent en effet en grande majorité des VUL. Or, en utilisant des camions en deçà d'un poids de 3,5 tonnes, les entreprises bénéficient de conditions d'inscription au registre des transporteurs bien

18. La seule, selon certaines fédérations de transporteurs (entretien 2017).
19. A. Madjarian, « La création d'entreprises de transport léger bat des records », *L'Officiel des transporteurs*, n° 2842, 20 juillet 2016, https://goo.gl/2UyWnW.

moins exigeantes que dans le lourd : outre l'économie du permis poids lourd, la capacité professionnelle y est plus accessible et moins onéreuse et les investissements de départ se limitent à 1 800 euros pour le premier véhicule (puis 900 euros pour les suivants), quand il faut disposer de 9 000 euros (puis 5 000 euros pour les suivants) pour un camion supérieur à 3,5 tonnes.

Cette faiblesse des barrières à l'entrée, pourtant renforcées par le paquet routier de 2011, explique le fait qu'en Île-de-France, 1 500 entreprises de TRM naissent chaque année, dont 80 % en transport léger (DRIEA, 2014), ce qui fait de ce secteur un des plus dynamiques des TRM. Dans le même temps, 1 000 entreprises (sur environ 11 300 en décembre 2016) sont radiées du registre des transporteurs.

Ce cadre juridique peu exigeant doit être combiné à toute une série de raisons d'ordre économique et social.

III.2. Pourquoi créer une entreprise ?

À cette question posée telle quelle, les réponses déclarées sont diverses, témoignant de l'hétérogénéité des profils concernés.

Dix sous-traitants ont expliqué avoir choisi de monter une entreprise de TRM pour sortir du chômage. Ce chiffre apparemment faible cache néanmoins une réalité un peu différente. D'abord, on retrouve des périodes d'inactivité ou de transition dans beaucoup des parcours des chefs d'entreprises interrogés, qu'ils n'assimilent pas nécessairement à du chômage. Ensuite, un entretien plus long mené avec l'un des dirigeants d'une entreprise de sous-traitance de notre échantillon constitue un bon exemple de la négation du chômage. Dans la première partie de cet entretien, lorsque cette question est évoquée, ce chef d'entreprise nie avoir été au chômage. Pourtant, lorsque les interrogations concernent le financement de son premier véhicule, il répond en veillant à ne jamais utiliser les termes de chômage et de licenciement :

- « Et vous avez bénéficié d'aide pour l'achat de ce Kangoo ?
- Oui, j'avais l'Accre [20].
- Ah bon. Je pensais que c'était pour les chômeurs…
- Non, pas du tout ! C'est par Pôle emploi que je l'ai eu !
- Mais vous dépendiez de Pôle emploi ?
- Oui, c'est quand mon ancien patron m'a laissé partir. »

Ce sont généralement les réponses données à d'autres questions concernant les conditions de travail, les difficultés économiques ou leur impossibilité d'évoluer qui montrent que la peur du chômage et la menace de la précarité ont beaucoup pesé sur leurs choix de créer une entreprise.

20. L'aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise.

26 chefs d'entreprise ont été employés comme salariés du TRM et parmi eux, trois justifiaient la création de leur entreprise par la faillite de leur ancien employeur et deux autres par un conflit les opposant à leur ex-employeur. Les entretiens plus longs confirment que les relations de travail conflictuelles sont généralement imputées à la subordination relative aux rapports salariaux alors que le contrat de sous-traitance est décrit comme permettant de s'en préserver. 22 d'entre eux justifient leur choix par des motifs liés à un désir d'indépendance (« ne plus vouloir un patron sur le dos », « ne plus dépendre de quelqu'un », « maîtriser ses horaires », « ne plus travailler *pour* quelqu'un » [21]) ou à une soif de réalisation associée à une perspective d'évolution : « Comme je ne pouvais plus évoluer dans mon ancienne boîte, j'ai eu envie de faire bouger les choses », explique un sous-traitant qui a été chauffeur, puis « responsable » au sein de la même entreprise pendant dix ans avant de se lancer.

On retrouve aussi, dans 20 parcours, des passages comme employés, salariés ou intérimaires de différents secteurs économiques (vente, chaudronnerie, restauration, sécurité, gardiennage, maintenance, finance, manutention, comptabilité, marketing, BTP). Trois étaient d'anciens cadres (à l'exploitation d'une entreprise de transport, dans l'ingénierie, dans le sauvetage en mer). Ils parlent, à propos de la création d'une entreprise, de « preuve d'ambition, prise de risque, rêve de gosse, réussir sa vie, connaître sa propre valeur », etc.

Deux étudiants se sont directement lancés, un autre était intermittent du spectacle et envisageait son activité comme une parenthèse. Cinq sont d'ex-chefs d'entreprise (bâtiment, serrurerie, commerce). Les conditions de travail, dans le BTP notamment, sont décrites comme « pires que celles dans le transport » [22].

On notera que les propos des sous-traitants sont très positifs, mettant en avant un goût d'entreprendre, un désir d'évolution, de nouveauté [23]. Ils disent agir pour accomplir ce désir et trouver un sens à leur vie professionnelle mais leurs propos passent sous silence des aspects plus contraignants : la précarité que nous avons évoquée, les évolutions limitées en tant que chauffeur-livreur salarié mais aussi le fait d'être incité à bâtir son entreprise par son ex-employeur (ou le DO de son ex-employeur), qui apparaît pourtant dans presque tous les entretiens plus longs menés avec les

21. Entretiens 2015.
22. Quant à leurs origines sociales, Cholez souligne, dans son étude sur les chauffeurs-livreurs, que ceux qui sont à leur compte sont fils d'indépendants, de fonctionnaires, ou d'ouvriers qualifiés. Pour eux, il s'agirait de « conserver la position familiale » (Cholez, 2001:332).
23. Il pourrait être intéressant de procéder à des entretiens plus longs pour détailler les raisons plus personnelles de la création d'entreprise, brièvement évoquées dans l'enquête : « Comme ça je travaille avec ma femme », « je peux m'organiser comme je veux (…) ; si l'école m'appelle, je peux me débrouiller pour aller récupérer mes enfants ». Ces chefs d'entreprise semblent ainsi tirer de la création de leur firme un « profit intrinsèque irréductible au simple revenu en argent » (Bourdieu, 1996:89).

chauffeurs-livreurs et qui a largement conditionné leur installation. D'une manière plus générale, les déclarations des sous-traitants quant aux motivations qui les poussent à s'installer comme entrepreneurs relèvent donc d'une rationalisation *a posteriori*, d'une reconstruction de leurs trajectoires sur la base d'éléments positifs, éludant leurs choix par défaut.

III.3. Pourquoi s'installer en tant que sous-traitant ?

Nous avons enfin interrogé les directeurs de ces entreprises sur les raisons de leur installation en tant que sous-traitants des groupes de messagerie. Le tableau 3 indique clairement qu'il ne s'agit pas d'un réel choix mais d'une adaptation au système existant. Ainsi la sous-traitance constitue-t-elle pour près des deux tiers d'entre eux la seule possibilité de démarrer dans le transport. Le fait que les messagers monopolisent le fret et qu'il soit impossible de trouver des clients en direct constituent également des raisons importantes pour eux.

Tableau 3. Raisons du « choix » de la sous-traitance *

Motifs **	Fréquence du motif
Seule possibilité de démarrer dans le transport	19
Les messagers monopolisent le fret	5
Impossibilité de trouver des clients directement	11
Ancien salarié reproduisant le type d'activité de son ex-employeur	5
Éviter les retours à vide	3

* 31 chefs d'entreprise ont accepté de répondre.

** Les trois premières propositions de réponses sont inspirées de Violland (1985).

Le fait d'être preneur d'ordre semble être une décision subie en raison de l'impossibilité de trouver du fret sans passer par un messager dont il a de fortes chances de devenir dépendant alors que son désir fondateur était évidemment inverse.

Au vu du tableau 3, de la chaîne de dépendances décrites dans la première partie, et du haut degré de dépendance dans la messagerie, on pourrait être tenté de déclarer que ce désir d'indépendance ne pourra se réaliser, qu'il ne constitue qu'une illusion permettant la création de l'entreprise, illusion qui se dissipera lorsque l'entrepreneur sera confronté à la réalité. Notre analyse suggère toutefois que la création d'entreprise ne repose pas tant sur une illusion que sur une préférence en termes de dépendances économiques. Ainsi la dépendance économique potentielle vis-à-vis des DO est-elle systématiquement préférée à celle, économique et juridique, du contrat salarial. En ce sens, on peut dire que l'autoexploitation est mieux supportée que l'exploitation. La dépendance économique impliquée par

cette double relation de sous-traitance est également perçue comme préférable à d'autres types de dépendance économique, celles à l'égard de la société *via* les allocations chômage ou à l'égard de la famille *via* une solidarité financière ou encore à l'égard d'une « condition sociale ». C'est le cas d'un certain nombre de chauffeurs-livreurs pour qui se mettre à son compte représente une réelle émancipation, qui consiste à s'extirper d'une condition longtemps pensée immuable. Et c'est en ce sens que le désir d'indépendance est satisfait.

Une analyse plus qualitative que la seule évaluation des mesures de la dépendance permet de déterminer la façon dont elle est perçue et construite par les acteurs. Elle met en évidence à la fois son caractère relatif – sont comparés non seulement des niveaux de dépendance mais aussi différents types de relations de dépendance économique – et le fait que la dépendance entre sous-traitant et donneur d'ordre est encastrée dans un réseau plus vaste de dépendances interfirmes incluant les chargeurs. Reste à déterminer dans quelle mesure ces entreprises sous-traitantes peuvent échapper à cette dépendance.

IV. Comment survivre malgré la dépendance économique ?

Sur la sous-traitance dans la messagerie, aucun élément statistique n'existe, d'autant que les entreprises sont éparpillées au sein de différentes catégories Naf (TRM de proximité, messagerie, TRM interurbain, activité de poste et courrier) [24]. Ce qui ne permet pas d'identifier leurs caractéristiques économiques sur le plan statistique, notamment le nombre de défaillances nationales. Plusieurs indices suggèrent toutefois que les petites entreprises de transport léger ne peuvent survivre à cette dépendance économique vis-à-vis de leur DO.

Le taux de radiation des entreprises du registre des transporteurs en Île-de-France serait ainsi de 8,8 %. Les jugements pour défaillances en Île-de-France indiquent un taux de défaillance de 5 % [25] environ, soit plus du double du taux moyen national constaté en France [26]. L'étude d'Ellisphère sur les données des premiers trimestres 2016 souligne plus précisément la vulnérabilité des entreprises de transport léger de moins de 10 salariés plus particulièrement en Île-de-France [27].

24. Si le taux de sous-traitance des entreprises de messagerie figurait dans les enquêtes annuelles entreprises jusqu'en 2007, il ne réapparaît ensuite dans les comptes du transport qu'entre 2012 et 2015.
25. Données reconstituées à partir des données de *l'Officiel des transporteurs* et du site *score3*.
26. Sachant que les chiffres sont sous-estimés puisqu'ils éludent le plus souvent les défaillances des entreprises individuelles.
27. A. Madjarian, « Défaillances d'entreprise : un seuil incompressible ? » *L'Officiel des transporteurs,* n° 2842, 28 juillet 2016, https://goo.gl/TBkZyR.

En outre, selon la Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA), la moitié des entreprises radiées le sont, plus précisément, dans leurs cinq premières années de vie. La durée de vie d'un sous-traitant de la messagerie serait en moyenne de trois ou quatre ans, ce que la DRIEA explique par l'existence d'allègements fiscaux importants les deux années suivant la création d'une entreprise [28].

Dans notre enquête, l'âge moyen des entreprises est de sept ans. Le tableau 4 confirme la jeunesse des entreprises sous-traitantes.

Tableau 4. L'âge des entreprises interrogées *

Âge	< 3 ans	Entre 4 et 9 ans	Entre 10 et 20 ans	> 21 ans
Nombre d'entreprises	23	18	13	4

* Sur 67 entreprises interrogées, nous avons pu identifier l'âge de 58 d'entre elles.

Les entreprises de moins de 20 salariés en Île-de-France, spécifiquement visées par notre enquête, semblent donc plus vulnérables que la moyenne. Il est assez complexe d'obtenir des informations sur les causes des défaillances des entreprises puisque les entrepreneurs concernés sont dispersés : certains ont refondé une entreprise de transport, d'autres ont changé de secteur, sont redevenus salariés, etc. Certains livreurs de notre échantillon ont néanmoins connu un épisode de faillite ou été salariés d'entreprises qui ont fait faillite. Bien que la responsabilité de cet échec incombe au dirigeant de l'entreprise, la mise en cause des DO est évidente. Les tarifs insuffisants, les pénalités trop importantes, la restructuration du DO sont systématiquement retrouvés pour expliquer le fait qu'ils n'arrivaient pas à embaucher, à tenir les « objectifs qu'ils s'étaient fixés », « à payer les traites sur le camion » (chefs d'entreprises sous-traitantes, 2015). Les sous-traitants évoquent ainsi un système proche de celui du « vide-rempli » défini par Appay (2005) et qui consiste pour les donneurs d'ordre à « ouvrir ou fermer des codes postaux », c'est-à-dire augmenter ou baisser le nombre de colis à livrer et, par là immédiatement, la rémunération des sous-traitants. Les groupes de messagerie justifient ces variations de volume par « la qualité » supposée des prestations des sous-traitants, évaluée *via* des taux précis de satisfaction client, de nombre de colis livrés dans un créneau horaire spécifique, etc. Ainsi la rupture du contrat devient-elle inutile. Il suffit de réduire les volumes au minimum pour engendrer la disparition du sous-traitant ou son engagement pour un autre DO.

28. Comme l'Accre ou le nouvel accompagnement pour la création ou la reprise d'entreprise.

Les indépendants sans salariés sont parmi les plus touchés. Mis à part deux d'entre eux installés à leur compte depuis six mois qui s'estiment satisfaits de leurs conditions, les 23 autres de notre échantillon éprouvaient de telles difficultés à s'en sortir économiquement face à leur DO qu'ils se posaient la question d'arrêter leur activité : « avec X (messager), les prix ont diminué de moitié en cinq ans et je suis tombé malade, ça m'a complètement plombé, je n'y arrive plus » ; « je vais être obligé de mettre la clef sous la porte, y a trop de pression, trop de concurrence » ; « on est dépendants, ils font ce qu'ils veulent de nous, ils ont une sorte de monopole. (…) Le problème c'est que je ne sais pas encore quoi faire après. »

D'autres entrevoient néanmoins des solutions : « C'est lié au début de l'entreprise, il faut que j'embauche », « j'ai eu une baisse d'activité et toujours autant de charges : il faut que je trouve de nouveaux clients. »

Pour ceux qui parviennent à survivre, le contrat-type spécifie un certain nombre de clauses censées les protéger d'une éventuelle dépendance, comme la promesse [29] par le DO de fournir un volume minimal de prestations, de réviser les prix en cas de variation significative des charges, de les payer à la réception de la facture, de ne pas avoir de relation directe avec les salariés d'une entreprise sous-traitante, de négocier les tarifs avec les sous-traitants. Pourtant, la pratique dément le respect de ces clauses. Les paiements sont souvent différés, les sous-traitants ne négocient pas les prix qui demeurent si bas qu'ils ne couvrent parfois même pas leurs coûts (IV.1). Le recours au travail illégal s'en trouve décuplé et la dépendance économique se perpétue. Comment les petites entreprises de la messagerie urbaine peuvent-elles néanmoins réussir à inverser les rapports de force ou tout du moins les rééquilibrer (IV.2) ?

IV.1. Un rapport de prix déséquilibré

Dans les années 1980-1990, l'enquête TRM du service de l'Observation et des statistiques du ministère de l'Équipement distinguait les prix en sous-traitance de ceux entre transporteurs et chargeurs. Elles montraient qu'il existait un décalage de 10 % à 50 % (Lemarquis, 1995). Le Comité national routier (1996) établissait par ailleurs un lien avec la taille des entreprises, les prix les plus bas étant réservés aux entreprises les plus petites. L'enquête TRM ne dispose plus depuis longtemps d'informations sur les prix.

Selon le contrat-type, « le sous-traitant calcule ses coûts et détermine lui-même ses tarifs qu'il porte à la connaissance de l'opérateur de transport. Le prix est négocié avec ce dernier au moment de la conclusion du contrat. (…) Il doit permettre au sous-traitant de couvrir l'ensemble de ses charges

29. Le transport a longtemps fonctionné *via* des contrats oraux. Certaines entreprises de messagerie perpétuent cette tradition.

directes et indirectes engendrées par la prestation rendue. (…) Le prix est renégocié au moins chaque année à la date anniversaire de la conclusion du contrat (…). *À défaut, le sous-traitant se placerait en situation de dépendance à l'égard de l'opérateur de transport.* »

Notre enquête montre pourtant qu'il est rare qu'un sous-traitant négocie le prix mais bien moins rare que celui-ci ne couvre pas ses coûts. Seuls quatre sous-traitants sur quarante-trois estiment avoir pu négocier (à la marge) les tarifs de livraison. Les autres parlent de tarifs imposés. Les entretiens montrent que les prix, et le montant des différentes pénalités pratiqués par un DO varient relativement peu d'un sous-traitant à l'autre. Ils sont néanmoins assez différents pour chaque DO, variant en fonction des villes desservies (et de la densité de livraison), du type d'organisation considérée (express, monocolis, messagerie frigorifique, traditionnelle), des attentes du client chargeur, de la proportion sous-traitants/salariés, des volumes de colis à livrer, témoignant de politiques internes hétérogènes.

Les messagers se livrent une concurrence acharnée pour répondre aux appels d'offres des chargeurs. Cette guerre des prix rejaillit fatalement sur ceux qu'ils imposent aux sous-traitants. En 2014, un DO, PME occupant une niche sur le secteur, racheté depuis par l'un des groupes de messagerie DO de notre enquête expliquait ainsi le lien entre volumes et prix :

« Les gros [groupes de messagerie] (…) génèrent beaucoup de colis. Donc au final, s'ils ne 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 (…). Nous, on leur dit : "voilà, ce n'est qu'entre 50 et 70 colis par jour. Donnez-nous un tarif sur lequel vous nous dites que vous pouvez vivre." Après, nous on discute le bout de gras » (chef d'une PME donneuse d'ordre, 2014).

Selon cette PME donneuse d'ordre, la taille des entreprises détermine le rapport de force en défaveur du sous-traitant :

« Comme on est assez petits et qu'on a des volumes assez variables, on ne 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". »

Il en est de même du côté des sous-traitants : plus ceux-ci sont dépendants, récents sur le secteur et de petite taille, moins le rapport de force avec les DO leur est favorable, et plus ils auront à subir des prix faibles : « Le contrat a été renégocié mais à la baisse » ; « trop de concurrence a entraîné une braderie des prix » ; « franchement c'est difficile : les marges sont faibles, les prix sont sans arrêt tirés vers le bas, on est obligés de tout accepter » (chef d'entreprise sous-traitante, 2015). Dans le TRM, il est ainsi très courant que le travail commence alors qu'aucun contrat écrit n'a

été signé. Le sous-traitant travaille parfois plusieurs mois sur la base d'une promesse orale. Ce n'est que lors du premier paiement qu'il réalise que le tarif est inférieur à celui promis et que les clauses du contrat lui sont défavorables (rémunération moindre des livraisons supplémentaires, mise aux couleurs, exclusivité, pénalités, etc.).

Cette rigidité des prix à la hausse conduit d'ailleurs les transporteurs à recourir au travail illégal ou à ne pas déclarer leur faillite et continuer à transporter des marchandises tout en n'étant plus inscrit au registre des transporteurs. 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 » (DRIEA, service d'inscription, 2014). Au moins cinq des entreprises que nous avons interrogées étaient illégalement en activité (radiées du registre), ce qui correspond à un tiers des infractions constatées en Île-de-France (DRIEA, 2014), leurs salariés semblant l'ignorer. Mais nous ne sommes pas en mesure de déterminer combien des chauffeurs-livreurs de l'enquête travaillaient illégalement. Ceux qui nous avouent ne pas déclarer tous leurs salariés le justifient en raison des pics d'activité qu'ils ne maîtrisent pas. Un chef d'entreprise nous explique que si par le passé il a embauché en toute légalité, il a été obligé de licencier par manque de fret quelques mois plus tard. Les frais engagés dans la procédure l'ont incité à recourir au « travail au *black* » par la suite. Les fédérations de transporteurs parlent d'un tiers d'entreprises sous-traitantes illégales en Île-de-France (soit environ 2 000).

Le recours au travail illégal, dans la mesure où il permet de recruter, à moindre coût, un autre chauffeur et de diversifier ses DO, représente-t-il le seul moyen pour lutter contre la dépendance ?

IV.2. Les petites entreprises peuvent-elles rééquilibrer les rapports de force ?

Pour maintenir leur dépendance vis-à-vis des groupes de messagerie sous un seuil acceptable, ces entreprises ont plusieurs possibilités. La stratégie qui fonctionne le mieux consiste évidemment à diversifier la clientèle en y intégrant des chargeurs pour limiter la part de la sous-traitance reçue dans le chiffre d'affaires. Les chefs d'entreprise les plus satisfaits de la santé économique de leurs firmes et qui déclarent les plus gros chiffres d'affaires de notre enquête travaillent ainsi directement avec des grossistes ou entreprises commerciales.

Cela s'avère toutefois compliqué pour les plus petites entreprises, notamment celles où le chef d'entreprise est lui-même chauffeur-livreur. Il passe alors sa journée à conduire et livrer et dispose d'un budget restreint

qui interdit l'embauche de personnel, ce qui fait dire à ce cadre d'une PME sous-traitante employant 30 salariés à propos de ses pairs en 2013 :

« Roulant toute la journée (…), 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 a pas d'analyse sur ce qui vient de se passer » (salarié, entreprise sous-traitante, 2014, cité dans Rème-Harnay *et al.* (2014)).

Pourtant, « anticipation » et « analyse » existent bien dans ces entreprises, qu'elles soient individuelles ou plus grandes. Elles sont tout bonnement réalisées au sein d'un périmètre plus restreint, local ou régional, et au profit d'un objectif majeur, la survie, qui repose sur le remboursement des emprunts (souvent lié à l'achat du véhicule) et des rentrées d'argent à court terme suffisantes pour vivre. On pourra à titre d'exemple citer ce dirigeant d'une entreprise *R* de 13 personnes qui, voyant ses flux avec *C* (DO messager) diminuer, a établi un lien avec la réorganisation récente d'un grand groupe chargeur *A*, client de *C*. En effet, *A* a décidé de bâtir ses propres plateformes de distribution pour prendre en charge une partie de l'activité auparavant sous-traitée à *C*. Anticipant cette redistribution des flux, le dirigeant de *R* a immédiatement « toqué à la porte de la plateforme de distribution de ce chargeur *A* un matin à 6 heures avec des plaquettes ».

Ces analyses, que les sous-traitants réalisent pour évoluer, contribuent à redéfinir la dépendance économique. La mise en évidence du rôle du temps montre l'aspect dynamique de la concurrence, en partie expliqué par les stratégies adoptées par certains acteurs pour y faire face : croissance interne, externe ou spécialisation.

Le rôle du temps

À une exception près, la diversification des DO par les entrepreneurs de notre échantillon s'est inscrite dans une trajectoire de long terme. Les entreprises concernées ont toutes plus de dix ans et ont eu, à un certain moment, les moyens d'un développement interne. Ne pouvant recruter sans nouveaux camions, elles doivent en effet, comme l'expliquent Thévenard-Puthod et Picard (2013), d'abord augmenter leur chiffre d'affaires avant toute augmentation d'effectif et intégrer le temps de remboursement de leur crédit.

Comme nous l'avons indiqué, la majorité des entreprises de transport léger sont jeunes (tableau 4). Celles de notre échantillon n'échappent pas à la règle et la plupart des entretiens avec leurs dirigeants montrent que l'étape de la diversification n'a pas encore été franchie, faute de temps. Le parcours du dirigeant de l'entreprise *R* est néanmoins assez exceptionnel à ce titre. Il procède au réinvestissement systématique de ses bénéfices, arbitre entre achat et/ou entretien de camion et recrutement de chauffeurs et réalise des investissements progressifs en VUL.

Il a commencé son développement dès le premier mois d'activité. Installé à son compte sur la proposition du DO de son ex-patron en 2014, il a créé son entreprise avec le bénéfice de l'Accre pour une somme de 6 000 euros (puis 18 000 euros dans les deux années qui ont suivi) avec laquelle il a acheté un premier VUL de taille réduite (3 m^3). Il a effectué deux grosses tournées quotidiennes pour son unique DO le premier mois pour accumuler 4 000 euros, somme qu'il a dépensée pour recruter un chauffeur en CDI, l'un de ses proches « à fond avec [lui] ». Il a alors choisi de louer un deuxième VUL pour 500 euros par mois pour ce deuxième chauffeur. À eux deux, ils ont suffisamment accumulé au bout du troisième mois pour pouvoir acheter une deuxième camionnette d'occasion puis ont recruté et ainsi de suite. Au bout de 18 mois, le patron a cessé de rouler pour démarcher trois autres DO, « je voulais pas être dépendant de *C* (DO principal) ». Puis il a de nouveau roulé pour effectuer les premières tournées pour ses nouveaux DO, pour assurer ses relations à la fois avec eux et avec les chauffeurs nouvellement recrutés qu'il pouvait ainsi côtoyer le matin au dépôt.

Bien sûr, cette entreprise est encore trop récente (2 ans) pour juger de sa capacité à dépasser sa dépendance. Néanmoins, on peut noter les stratégies particulièrement bien pensées de contournement des obstacles dans l'arbitrage classique entre achat de camions et recrutement de chauffeurs. Cet arbitrage est réalisé dans une démarche permanente d'anticipation et de croissance envisagée dès le premier mois. En outre, pour éviter les dettes et les contraintes liées à la location, les VUL choisis sont les plus petits existants sur le marché. Ce n'est qu'avec l'arrivée des nouveaux contrats qu'ils sont progressivement remplacés par de plus gros véhicules allant jusqu'à 12 m^3.

Cette logique de diversification s'accompagne donc nécessairement d'une croissance de l'entreprise. Une fois la taille critique obtenue, il est aussi plus facile de lutter contre la concurrence des autres sous-traitants. En effet, les groupes de messagerie privilégient systématiquement les sous-traitants possédant entre cinq et vingt copies licences. Cela leur évite d'avoir à gérer une multitude de contrats et surtout ils estiment ainsi, à tort, limiter le risque de requalification en salariat. Croître permet aussi aux TPE de faire face aux fluctuations (Polge, 2008a), et de peser plus lourd dans le rapport de force avec leur DO notamment en termes de prix [30]. Notons toutefois que le personnel embauché est systématiquement roulant. Le recrutement de spécialistes clientèle, commercial qui permettraient de diversifier les DO n'est que rarement envisagé. La croissance du personnel implique

30. Notre entretien avec un cadre d'un groupe de messagerie montre toutefois qu'une taille au-delà de 50 salariés est moins appréciée, « le pilotage de ces entreprises ne correspondant pas au nôtre. (…) Nous, on a ces process où on va nurser [les sous-traitants], les former, les auditer, les reformer en cas de problème, et effectivement on a pu avoir certaines entreprises (les plus grosses)… On n'avait pas le temps de mettre en place ces process » (salarié, groupe de messagerie, 2016).

donc une augmentation des tâches de gestion ou de conduite pour le dirigeant (remplacement de chauffeurs absents, prise en charge d'une tournée pour former les nouveaux chauffeurs) et conséquemment, moins de disponibilité pour les tâches commerciales. Il n'est par ailleurs pas à l'abri de baisses d'activité qui impliqueraient le licenciement des chauffeurs recrutés.

Lorsque les TPE ne peuvent atteindre cette taille en interne, ou bien en attendant de l'atteindre, elles recourent parfois au *développement externalisé* (Polge, 2008b). Cette logique, qui consiste à se regrouper entre PME, est développée depuis de longues années dans le transport lourd, interurbain, notamment pour éviter les retours à vide (Jafflin, Auvolat, 2005), mais demeure plus confidentielle pour les tournées urbaines.

Dans le transport lourd, l'intérêt des groupements est multiple. Lorsqu'ils prennent la forme de coopératives, ils permettent aux PME de grouper les achats de carburant et véhicules pour des tarifs avantageux, de répondre à des appels d'offre lancés par des acteurs importants (comme ceux de la grande distribution) et de négocier les prix avec ces chargeurs, et ce, en échange d'une commission. Seul un des indépendants de notre enquête appartient à un groupement. Il a fait faillite après que son DO, groupe international de messagerie, a rompu le contrat qui le liait exclusivement à lui depuis 12 ans. Il a ensuite « réouvert une entreprise en se regroupant avec d'autres toutes petites entreprises [locales] pour travailler avec des [DO] PME » (entretien, 2015) avec qui les rapports de force sont plus équilibrés. Il estime donc avoir fortement réduit sa dépendance. Mais ses DO ne sont pas à l'abri d'être eux-mêmes rachetés ou fusionnés par des grands groupes.

La spécialisation pour créer une codépendance

Il n'est pas aisé pour un sous-traitant réalisant des tournées de livraison de se rendre indispensable et d'établir une relation de codépendance vis-à-vis de son DO en raison de la nature des tâches à exécuter. Il ne peut, en effet, espérer faire évoluer son activité en « fournissant des prestations connexes » (Grand, 1997:177), comme c'est le cas de la sous-traitance dans d'autres segments des TRM pour que « la relation conclue au départ sur la base d'une simple externalisation d'activités évolue vers une externalisation de fonctions » (*Ibid.*).

Dans ce secteur où « la domination par les coûts » (Porter, 1986) est difficilement envisageable, l'une des logiques les plus classiques consiste à occuper une niche. Mais comment se démarquer dans un secteur auquel tout le monde peut accéder sans qualifications spécifiques, où l'objectif est de livrer beaucoup et rapidement ? Une entreprise de l'échantillon a répondu à un appel d'offres sur un segment spécifique, celui des livraisons sur des créneaux horaires limités à des tarifs plus élevés. Elle bénéficie d'un contrat plus rémunérateur que ses concurrents traditionnels en échange de

tournées plus complexes à réaliser. La seconde entreprise s'est progressivement spécialisée en transport de machines sur des chantiers. Le chef de cette entreprise de 19 salariés, vieille de dix ans, estime réaliser des bénéfices intéressants. En outre, les risques liés à la concurrence sont minimisés, et la négociation des tarifs est possible. Si les rapports de force sont plus équilibrés du fait de cette stratégie de focalisation (Porter, 1986), la dépendance ne s'en trouve pas réduite pour autant puisque ces deux firmes spécialisées travaillent exclusivement pour un DO, ce qui implique une certaine forme de précarité, comme l'explique le chef de la seconde entreprise : « La plupart du temps, je sais la veille au soir ce que mes gars vont devoir transporter le lendemain, donc ça a un côté assez précaire, je ne sais pas forcément comment je vais m'en sortir pour le mois » (chef d'entreprise sous-traitante, 2016). Cette dépendance contraint ainsi fortement leurs stratégies de croissance, strictement liées à leurs relations avec leurs DO. Les exemples relatifs à cette logique atténuent le lien entre dépendance et défaillance, chacun ayant un intérêt fort à poursuivre la relation.

Quoi qu'il en soit, à travers la présentation de ces différentes stratégies, la dépendance économique vis-à-vis du DO apparaît à la fois comme un facteur structurel, systématique, contraignant fortement les stratégies des acteurs en termes de croissance et d'innovation mais aussi comme une variable dynamique différemment perçue par les acteurs selon leur capacité à la transformer. Rares sont toutefois les cas de sous-traitants parvenant à inverser leur dépendance.

Conclusion

Le système de messagerie français repose sur des traditions propres au monde de l'industrie du transport qui tendent à s'effacer face à l'arrivée de grands groupes plus spécialisés dans la fourniture de services comme Amazon logistics ou Colisprivé. Par ailleurs, si la messagerie échappe aujourd'hui à l'ubérisation (au contraire d'autres sous-segments des transports routiers comme la course urbaine), notamment en raison des coûts fixes colossaux nécessaires à la création d'un réseau de plateformes logistiques, elle est toutefois traversée par des évolutions similaires. Ainsi coexistent à la fois des possibilités de contrats oraux reposant sur la confiance entre sous-traitants et donneurs d'ordre et des process de qualité extrêmement stricts sur la base de taux de satisfaction clients notamment, aucun de ces processus n'étant réellement favorable aux sous-traitants. D'autant que les perspectives d'évolution des chauffeurs-livreurs, elles, ont mal évolué. Ainsi est-il beaucoup plus complexe aujourd'hui pour un conducteur de parvenir à travailler du côté de l'exploitation d'une entreprise de transport. L'installation à son compte devient donc une évolution logique.

Devant cette sous-traitance massive qui semble devoir continuer à croître, on ne peut qu'être frappé par l'absence de propositions pour la protection des sous-traitants. Car nous avons établi que la responsabilité des conséquences de la dépendance (recours massif à l'illégalité, prix tirés vers le bas, défaillances, impossibilité d'investissements en véhicules propres, accidentologie, etc.) n'incombe qu'aux sous-traitants. Ces conséquences ne semblent être une priorité ni pour l'État ni pour les fédérations de transport, même celles dédiées aux PME ou au transport léger. Les entreprises de moins de 20 salariés en transport urbain y sont extrêmement mal représentées. On ne peut qu'être frappé par cette inertie que l'organisation des transporteurs routiers européens (2016) justifie par une forme de tolérance, d'acceptation sociale : « Quand on baisse les bras c'est que finalement des gens qui font du *black*, pendant qu'ils font ça ils ne *dealent* pas » ; et que le syndicat national des transports légers (2016) justifie, lui, par la loi du marché : « Vous tentez de gérer une activité : ça marche, tant mieux ; ça ne marche pas, vous recommencez (…). Il y a des abus sur les tarifs mais ce n'est pas à l'État d'intervenir là-dedans. » Finalement, ces petites entreprises ne peuvent compter que sur elles-mêmes. Le Syndicat national des transports légers (SNTL) leur conseille d'ailleurs d'innover (*via* le e-commerce, des applications, des nouveaux services) ou de fusionner, à l'instar de Topchrono, devenu « *leader* de la messagerie ».

De même, les possibilités de recours juridique semblent limitées. Ainsi, le contrat-type de 2003, censé parer les messagers pour affronter des procès en requalification et le dispositif d'« abus de dépendance économique » (article 420-2 du Code du commerce), inadapté aux relations de sous-traitance, n'a jamais permis la moindre condamnation. Une refonte de ce dispositif était attendue en 2016 mais semble peiner à aboutir. Une avancée du côté du droit des obligations permettra peut-être aux sous-traitants de trouver une issue juridique en cas de litige puisque le Code civil a inscrit (article 1143) la dépendance comme un possible vice de consentement qui pourrait remettre en cause la validité d'un contrat.

L'absence de volonté politique et les possibilités limitées de recours interrogent sur la viabilité du système de messagerie. Que se passerait-il si l'on ramenait le taux de sous-traitance des messagers à celui qui prévaut pour les autres transporteurs : 15 % du chiffre d'affaires ? Craint-on que cela engendre la faillite de grands groupes de messagerie comme celles de Sernam et Mory ? Si tel est le cas, ne doit-on pas alors reconnaître que l'organisation de la messagerie repose sur la possibilité de sous-traiter, permise par l'État, les collectivités, et les fédérations, depuis plusieurs décennies ? Et n'est-il pas alors temps de définir pour ces sous-traitants, au moins aussi fragiles que les grands messagers, un statut spécifique ?

Références bibliographiques

Appay B. (2005), *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.

Baudat J. (2016), « La messagerie au deuxième trimestre 2016 », *Datalab Essentiel*, n° 37, Commissariat général au développement durable, https://goo.gl/1WSWaV.

Beyer A. (1999), *Morphologies et dynamiques territoriales des services de messagerie*, thèse de doctorat en géographie, Université Paris 12, https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00345034/document.

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. (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 89-90, https://doi.org/10.3406/arss.1996.3197.

Cholez C. (2001), *Une culture de la mobilité : trajectoires et rôles professionnels des chauffeurs-livreurs de messagerie et fret-express*, thèse de doctorat en sociologie, Université François Rabelais, Tours, http://www.theses.fr/2001TOUR2018.

Cléron E. (2010), « La clientèle des entreprises de transport de fret en 2008 », *Chiffres et statistiques*, n° 145, Commissariat général au développement durable, https://goo.gl/fpDDBK.

Comité national routier (1996), *Enquête sur la sous-traitance*, CNR/Strate.

Commissariat général au développement durable (2016), *Les comptes des transports en 2015. Tome 1*, 53e rapport de la Commission des comptes des transports de la nation, Datalab, https://goo.gl/VgdMST.

Ducret R. (2012), « Livraison de colis et logistique urbaine : quelles recompositions de la messagerie en milieu urbain ? », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 31, n° 3, p. 29-48, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00839558.

Durrande-Moreau A., Ehrel D. (2008), « La messagerie, une approche systémique pour appréhender les réseaux de transport de colis », *Cahiers scientifiques du transport*, n° 53, p. 91-122, http://afitl.ish-lyon.cnrs.fr/tl_files/documents/CST/N53/Durrande53.pdf.

Grand L. (1997), *Les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon 2.

Jafflin C., Auvolat M. (2005), *Modèles de développement des coopératives et groupements de transporteurs : à l'heure de la gestion collaborative, quelle coopération au sein de la prestation transport et logistique ?*, Étude réalisée dans le cadre de l'appel à projet 2004 de la Délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00180189/document.

Latouche S. (2016), *Panorama économique et financier du transport routier de marchandises 2010-2015*, Études FNTR, Banque de France, Direction régionale de Lille, https://goo.gl/67tL5Z.

Lemarquis D. (1995), « Prix TRM. Des prix de sous-traitance plus bas et plus resserrés », *Notes de synthèse de l'OEST*, n° 92.

Lezec F., Montagnier P. (2006), « La concentration des groupes au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », *Le 4 Pages, Sessi*, n° 219.

Lombard J. (1994), *Entrepreneurs de transport dans le Nord de la France,* Rapport de l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, n° 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*, Série SG 1, p. 697-733.

Perraudin C., Thèvenot N., Tinel B., Valentin J. (2006), « Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique », *Économie et Institutions*, n° 9, p. 35-56, https://doi.org/10.4000/ei.380

Perraudin C., Thèvenot 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. 571-597, https://doi.org/10.1111/j.1564-9121.2013.00195.x.

Petit H., Perraudin C., Thèvenot N., Rebérioux A., Valentin J. (2006), *L'autonomie des établissements en matière d'emploi : une hypothèse à revoir ?*, Rapport dans le cadre d'un contrat de recherche pour l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2004, Dares, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00270897.

Polge M. (2008a), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Management et Avenir,* vol. 18, n° 4, p. 133-146, https://doi.org/10.3917/mav.018.0133.

Polge M. (2008b), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue française de gestion*, vol. 185, n° 5, p. 125-140, https://doi.org/10.3166/rfg.185.125-140.

Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions.

Rème-Harnay P., Cruz C., Dablanc L. (2014), « La sous-traitance de la messagerie urbaine : logiques économiques et rapports de dépendance », *Économies et Sociétés*, n° 36, p. 1473-1512.

Thévenard-Puthod C., Picard C. (2013), « Mythes et réalités sur les stratégies de croissance des entreprises artisanales », présentation à la XII[e] Conférence internationale de management stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin, https://goo.gl/4uhQzd.

Violland M. (1985), *La déréglementation des transports routiers de marchandises. L'expérience française*, Rapport de recherche, Lyon, LET.