



HAL
open science

Les tyrannies de la livraison à domicile

Marie Baumier, Mathilde Pierré

► **To cite this version:**

Marie Baumier, Mathilde Pierré. Les tyrannies de la livraison à domicile. Sciences de l'Homme et Société. 2017. hal-01813444

HAL Id: hal-01813444

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-01813444>

Submitted on 12 Jun 2018

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.

Les tyrannies de la livraison à domicile

Marie Baumier et Mathilde Pierre

Année 2016-2017

Ecole des Mines – Corps des Mines

Pilote : Claude Riveline

Terrain : Arnaud de la Fortelle, centre de robotique

CAOR de Mines Paristech

RESUME:

La logistique du dernier kilomètre est profondément bouleversée par l'explosion du e-commerce. Les livraisons à domicile se sont massivement multipliées entraînant la mutation forcée d'un marché jusqu'alors dominé par quelques acteurs traditionnels. Qui paie la facture de ces transformations? Qui souffrira le plus? Grands commerçants? Petits commerçants? Transporteurs? Livreurs? Consommateurs? L'environnement?

Notre thèse est que ceux qui souffriront le plus sont ceux qui n'ont pas les moyens de se défendre: les livreurs, et les petits commerçants.

REMERCIEMENTS

Nous remercions notre pilote Claude Riveline pour sa disponibilité, ses conseils et son suivi.

Nous remercions aussi notre terrain Arnaud de la Fortelle pour les conseils qu'il a pu nous prodiguer dans notre méthode de travail, les analyses qu'il a partagées avec nous sur la logistique et pour nous avoir introduites auprès de plusieurs entreprises.

Enfin, nous remercions l'ensemble des personnes rencontrées lors de ce mémoire, pour le temps qu'elles nous ont accordé. Nos entretiens et leurs réactions à nos propositions et analyses ont considérablement enrichi nos réflexions.

Table des matières

Introduction	5
Démarche.....	8
1. Le e-commerce et l'avènement de la livraison à domicile.....	10
a. L'explosion du e-commerce.....	10
b. La tyrannie de la livraison.....	14
c. L'impact sur les petits commerces	17
2. L'émergence d'une nouvelle économie.....	18
a. De nouveaux acteurs : les plateformes	18
b. Un modèle social qui suscite de vives critiques	22
c. Une concurrence déloyale?	29
d. Des rapports de force qui évoluent.....	33
3. Le modèle des transporteurs traditionnels bousculé.....	34
a. Le modèle social des transporteurs du dernier kilomètre	36
b. Le e-commerce intensifie la pression sur les coûts	41
c. Les solutions apportées par les transporteurs : un virage stratégique?	45
d. Le chauffeur-livreur est la véritable variable d'ajustement	48
4. Propositions	54
a. Les livreurs micro-entrepreneurs de plateformes	54
b. Mieux réguler le secteur du transport de colis.....	56
c. Accompagnons les petits commerces !	59
d. Sensibilisons le consommateur!	60
Epilogue	62
Conclusion	64
Annexe : Liste des personnes rencontrées	66
Bibliographie.....	68

INTRODUCTION

“La marée arrivait, les camions se succédaient, charriant les hautes cages de bois pleines de bourriches, que les chemins de fer apportent toutes chargées de l'Océan.”

Le Ventre de Paris (1873) de Emile Zola

Sous l'aspect quelque peu occulte du terme de logistique du dernier kilomètre se cache une réalité urbaine d'importance vitale : il s'agit du dernier maillon d'une chaîne logistique, celui de la distribution finale aux boutiques et de plus en plus aux consommateurs en direct. Qu'il s'agisse de fournir nos supérettes de centre-ville, approvisionner nos artisans en matières premières, ou nous apporter nos colis en mains propres, la logistique du dernier kilomètre est omniprésente.

La logistique du dernier kilomètre a considérablement évolué ces dernières années, bien plus que pendant les dernières décennies. La modernité a fait une entrée fracassante dans un secteur resté très traditionnel, le forçant à s'adapter à des usages totalement inédits. Les jeunes actifs ont maintenant le réflexe de commander sur leur smartphone un repas préparé par un restaurant du quartier et le faire livrer en 30min, par un livreur à vélo arrivant essoufflé devant leur palier. Une toute nouvelle population de livreurs a ainsi fait son apparition il y a environ deux ans, et peuple maintenant les rues de Paris et des grandes métropoles - développement fulgurant permis par le miracle du numérique. Les personnes âgées peuvent elles aussi commander un livre sur Amazon depuis leur tablette, qui leur sera livré à leur domicile le lendemain ou même parfois en deux heures, tout cela ne demandant pas plus d'effort qu'un clic du bout de l'index. Le colis est alors apporté par les bien connus chauffeurs livreurs en camionnette, qui n'ont pas attendu l'apparition des géants du web pour exister.

Pourtant, cette logistique qui s'insère dans la modernité s'appuie sur certain archaïsme du modèle social, ainsi que nous l'avons découvert lors de nos recherches et notamment lors des tournées que nous avons réalisées avec des chauffeurs livreurs en camion. Nous ne sommes pas pionnières en la matière puisque la journaliste Eve Charrin avait publié le livre *La course ou la ville*, formidable reportage réalisé auprès de chauffeurs-livreurs pendant leurs tournées. On y découvre l'envers du décor, une réalité de la vie urbaine méconnue des citoyens, celle des ouvriers invisibles des villes qui apparaissent comme des gêneurs déclenchant embouteillages et pollution dans la ville mais sans qui nos villes seraient vidées de leur activité. Journées de 14h de conduite payées au SMIC, absence du destinataire qui contraint à redoubler d'inventivité pour trouver une solution alternative pour livrer le colis, impatience du consommateur, course contre

la montre malgré les embouteillages, nécessité de braver les interdictions du code de la route en l'absence de place de livraison... Nous avons voulu nous confronter à cette réalité pour appréhender les conditions du terrain dans notre étude, là où s'effectue véritablement la livraison, loin des bureaux où l'on discute stratégie de livraison, véhicules propres et internet des objets. Afin de mieux apprécier les contraintes qui pèsent sur la livraison du dernier kilomètre, nous avons donc fait des tournées avec des chauffeurs-livreurs, tournées qui nous ont permis de découvrir un monde où précarité et conditions de travail difficiles sont de mise.

En glanant des indices au détour d'une conversation avec les chauffeurs-livreurs et relevant des observations sur l'organisation opérationnelle des livraisons, en les recoupant avec les propos des directions stratégiques des entreprises assurant le transport, il apparaît qu'une transformation radicale est à l'œuvre, amorcée il y a une dizaine d'années et qui s'accélère. L'essor du e-commerce (commerce en ligne) et de la livraison au particulier a véritablement bouleversé le secteur. Les colis - autrefois livrés par trois, par cinq, aux entreprises, dont l'accueil assure la réception et dont les heures d'ouverture sont bien connues - sont aujourd'hui livrés un par un à des particuliers dont l'adresse est incomplète, le numéro de téléphone manquant, le digicode inconnu, et dont l'absence oblige le livreur à repartir avec son colis. Or, et c'est bien là le problème, la fragmentation des livraisons coûte cher. Qui paie donc ce coût supplémentaire, si ce n'est pas le consommateur final auquel on épargne le coût à coup d'offres de "livraison gratuite" ?

La massification des livraisons instantanées entraîne la mutation forcée d'un marché de la livraison du dernier kilomètre jusqu'alors dominé par quelques acteurs traditionnels, touchés de plein fouet. De nombreuses solutions ont été envisagées par les transporteurs afin de faire face à cette révolution et aux coûts supplémentaires qu'elle engendre : développement du numérique, création de consignes automatiques, utilisation de relais colis, diversification de l'offre pour faire face à la concurrence, développement de technologies de pointe comme les drones... Ces solutions sont-elles viables, ou ne sont-elles que de purs concepts sans proie avec la réalité du terrain et donc inefficaces ?

Pour que le coût des livraisons reste acceptable afin d'assurer un modèle économique viable, les transporteurs font en réalité peser la pression sur le dernier maillon de la chaîne de la livraison, maillon humain qu'il reste difficile d'envisager de supprimer malgré tous les progrès techniques. Le chauffeur-livreur est la véritable variable d'ajustement de cette course au "tout, tout de suite, gratuitement". Nous avons décidé de mettre en lumière ces ouvriers du monde moderne, dans une tentative de sensibiliser le consommateur aux contreparties du miracle qui lui permet de faire apparaître sur son palier toutes les marchandises qu'il souhaite.

Mais les conséquences ne s'arrêtent pas au périmètre circonscrit des acteurs de la livraison.

Si l'on s'intéresse à l'écosystème de la livraison urbaine, on ne peut faire l'économie d'une analyse des mutations subies par l'autre versant des livraisons, celui des commerçants qui fournissent les produits. En offrant une diversité de produits inégalée en magasin, avec en sus la livraison gratuite, les e-commerçants concurrencent directement les petits commerces de proximité. Quel avenir pour ces commerces indépendants qui font l'attractivité et la vitalité des territoires urbains ?

On peut à nouveau élargir notre périmètre de réflexion, en quittant le domaine de l'économie pour éviter l'écueil de ne penser que par silos. Parce que la distribution est beaucoup moins massifiée et moins palettisée que les livraisons des magasins, la fragmentation des livraisons induit par ailleurs une croissance des trafics par petits véhicules motorisés : fourgonnettes, camionnettes ou deux-roues. Se pose alors la question de la congestion dans les villes, mais aussi de l'effet délétère de la multiplication des livraisons sur l'environnement. Les pouvoirs publics abordent souvent la logistique sous l'angle environnemental : les problèmes de santé publique posés par la pollution des véhicules poussent les politiques à prendre des décisions fortes. Mais ces mesures prennent principalement pour cible les gros camions qui sont pourtant généralement bien remplis et émettent peu au kilogramme transporté. L'aspect environnemental du e-commerce est aujourd'hui peu traité car les camionnettes sont moins encombrantes que les gros camions donc moins visibles, mais les conséquences de la multiplication du trafic par camionnettes sont mal connues du fait du manque d'études sur le sujet.

Notre démarche consiste à montrer l'envers du décor, le versant délétère peu connu du progrès que constitue la démocratisation de la livraison à domicile, dans le but d'endiguer les mauvaises pratiques. Des trois victimes identifiées, nous nous bornerons dans ce livre à développer les aspects sociaux et commerciaux - non que l'environnement ne nous paraisse un sujet annexe, bien au contraire. Mais nos rencontres avec les pouvoirs publics nous ont montré que ceux-ci s'intéressent prioritairement à la livraison urbaine sous l'angle de la prise en compte de ses externalités sur la ville (pollution, congestion) et que des réflexions sont bien engagées ; le sujet est vaste et mériterait un livre à lui seul. Nous nous attelons ici à sensibiliser sur les conséquences de l'explosion du e-commerce sur les conditions de travail du chauffeur-livreur, et sur l'avenir des petits commerces indépendants.

DEMARCHE

La logistique du dernier kilomètre est un secteur extrêmement foisonnant, recouvrant une grande variété de flux (colis à livrer, supermarchés à approvisionner, en passant par les déchets des habitants et les matériaux de BTP) et d'acteurs spécialisés dans le transport. Nous avons rencontré durant une année une multiplicité d'acteurs qui nous ont permis d'appréhender la logistique urbaine dans tout son écosystème, de l'ensemble des acteurs du transport de marchandises, très diversifié, aux pouvoirs publics.

Au fil de nos rencontres, nous avons discerné trois mondes dans ce secteur :

- une logistique "insaisissable" opérée pour leur propre compte par des acteurs qui ne sont pas des professionnels du secteur (par exemple un électricien qui utilise sa camionnette pour acheter ses fournitures)
- une logistique que nous avons qualifiée de « traditionnelle » qui a toujours existé et comprend le ravitaillement des supermarchés, des chantiers, l'évacuation des déchets ; cette logistique est de façon générale assez optimisée avec des flux massifiés transportés par de gros camions. Mais ce secteur, bien qu'en évolution avec l'apparition de véhicules plus propres et plus silencieux en phase avec les préoccupations citoyennes concernant leur environnement, ne subit pas de révolution.
- le troisième monde de la logistique : celui du e-commerce (vente en ligne). L'explosion du e-commerce ces dernières années a véritablement bouleversé cette logistique. Volumes qui explosent, éparpillement des flux, nouveaux acteurs, cette logistique est beaucoup plus complexe à gérer et génère d'importants surcoûts.

C'est donc sur cette dernière voie que nous nous sommes engagées, afin d'apprécier les problématiques qui résultent de cette mutation de la logistique.

En parallèle, nous avons voulu connaître l'organisation sur le terrain, et c'est avec les expressistes (acteurs de la livraison express du colis et petits paquets), qui appartiennent à ce troisième monde de la logistique, que nous avons pu obtenir de faire des tournées en camion. Tournées qu'il ne fut pas aisé d'obtenir - après avoir essuyé des refus chez plusieurs transporteurs, nous avons finalement effectué des tournées avec des chauffeurs-livreurs travaillant pour le compte de deux grands expressistes.

Nous avons donc pu constater les conséquences opérationnelles du bouleversement que représente l'essor du e-commerce. Pourtant, il importe de souligner le manque d'études et de chiffres existant aujourd'hui pour bien appréhender les enjeux de manière scientifique. La livraison à domicile est mal prise en compte dans les études sur les transports de marchandises en ville.

Or la croissance du e-commerce ne risque pas de s'arrêter là: il représente une part de plus en plus grande du nombre total de livraisons en ville, et qui va encore évoluer si on compare le cas de l'Ile de France où le e-commerce représente 27% des livraisons en ville à celui d'autres villes comme New York, (36%)¹. Il importe donc de regarder de plus près les transformations induites par le e-commerce afin de mieux faire face à ses externalités et protéger les acteurs qui en sont les perdants.

¹ Terra Nova, *Des marchandises dans la ville*, juin 2017

1. LE E-COMMERCE ET L'AVENEMENT DE LA LIVRAISON A DOMICILE

a. L'explosion du e-commerce

Le marché

La vente sur internet ou e-commerce a considérablement bouleversé nos modes de vie et nos modes de consommation. Ce qu'hier nous achetions dans des boutiques ou commandions par correspondance est aujourd'hui accessible à tout moment, dimanche ou jour férié, à portée de clic. En phase avec les évolutions d'une société plus urbaine, moins motorisée et plus connectée, le e-commerce est aujourd'hui ancré dans nos modes de consommation et connaît une croissance qui ne faiblit pas (+14,6 % de chiffre d'affaire en 2016 d'après la Fevad, la Fédération du e-commerce et de la vente à distance). Depuis peu, le m-commerce, c'est-à-dire la vente sur l'internet mobile (téléphones portables et tablettes), prend le relais du e-commerce avec une croissance en 2016 de plus de 30% du chiffre d'affaire².

Le e-commerce n'est aujourd'hui plus un marché de niche. Limité à 0,05% du commerce de détail en 1999, il représentait en 2016 8% du commerce de détail³. Dans certains secteurs, le e-commerce possède des parts de marché beaucoup plus importantes, comme c'est le cas pour les produits culturels (physiques et dématérialisés) avec 43% de part de marché en 2016, ou encore l'habillement (16% de part de marché en 2016)⁴.

Les consommateurs

Aujourd'hui, une large palette de consommateurs a recours au e-commerce pour ses achats. Début 2017, 36,6 millions de français avaient déjà acheté sur internet, soit 82,7% des internautes⁵. L'achat en ligne n'est pas réservé aux populations aisées, urbaines et jeunes. Comme l'illustre la figure 1, le taux de pénétration de l'achat en ligne au sein des internautes est très élevé, dans toutes les catégories de la

² Fevad, *chiffres clés 2016*

³ Ducret, R. (2014) *Nouvelles organisations de la distribution urbaine des colis sur le dernier kilomètre : innover par une approche spatiale*. Thèse Ecole des Mines, Sciences de gestion et FEVAD, chiffres clés 2017

⁴ Fevad, *chiffres clés 2017*

⁵ Médiamétrie - Observatoire des Usages Internet T1 2017

population, même chez les plus de 65 ans (74,8%), et dans les différentes catégories socio-professionnelles.

Pénétration des e-acheteurs au sein des internautes

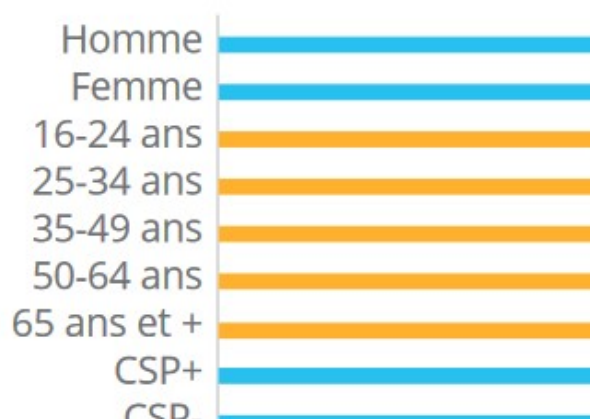


FIGURE 1 PENETRATION DES E-ACHETEURS AU SEIN DES INTERNAUTES

On assiste aussi à une banalisation de l'achat en ligne. Selon la Fevad, le panier moyen d'achat sur internet est en baisse chaque année et tend vers le panier moyen en magasin traditionnel. Début 2017 il est de 69€, en baisse de 5% par rapport au premier trimestre 2016. L'achat en ligne n'est plus un achat exceptionnel, on achète maintenant sur internet comme on achèterait dans un magasin physique.

Les sites marchands

L'éventail des sites marchands ne cesse de s'accroître avec +11% de sites marchands supplémentaires par an⁶.

⁶ FEVAD, *Bilan trimestriel e-commerce T1 2017*



FIGURE 2 NOMBRE DE SITES MARCHANDS ACTIFS

Les consommateurs y trouvent leur compte puisque les e-commerçants offrent un choix de produits bien plus vaste et pratiquent des prix souvent moins élevés que les magasins physiques ne peuvent proposer, car ils n'ont ni frais de gestion de magasin, ni personnel de vente.

C'est ainsi que certains e-commerçants se placent avec succès sur le segment du *discount*, et proposent des produits en promotion tout au long de l'année. C'est le cas de Cdiscount (2^e site de e-commerce français) ou encore Venteprivée.com et Showroomprivé qui se placent sur le segment de la mode.

Mais la vente par internet est aussi un moyen de contourner les circuits de distribution classiques et de mettre en place des circuits courts. Les consommateurs souhaitent de plus en plus savoir d'où proviennent les produits qu'ils consomment et créer du lien avec les producteurs. Des sites comme La Ruche qui dit Oui, permettant de commander sur internet des produits de différents agriculteurs ou artisans, témoignent de cette évolution des modes de consommation, favorisée par internet.

Les livraisons, indispensables à la survie des e-commerçants

Le développement du e-commerce n'est pas sans impact sur la logistique urbaine. Tous les achats e-commerce n'engendrent pas de livraison, c'est le cas par exemple des produits culturels dématérialisés, des achats de billets d'avion ou de train. Mais pour de nombreux produits (habillement, électroménager, produits *high-tech*, produits culturels physiques,...), la livraison est la condition d'existence de ces transactions sur internet. Pour soutenir cette croissance du e-commerce, des livraisons fiables et efficaces sont donc nécessaires.

Malheureusement, les livraisons du e-commerce restent encore peu documentées car les études sur la logistique en ville prennent rarement en compte ce type de flux⁷. Quelques estimations chiffrées existent cependant. La Fevad estime que le nombre de colis du e-commerce aux particuliers atteindrait 460 millions en 2016, un chiffre en croissance de 14% par rapport à 2015. Ces colis représenteraient une part non négligeable de la logistique urbaine puisque la livraison liée au e-commerce serait responsable de 26% des livraisons en ville en Ile-de-France. A New-York celle-ci représenterait déjà 36% des livraisons en ville, laissant entrevoir la part qu'elles pourraient prendre en France dans quelques années si le e-commerce français conserve sa dynamique de croissance⁸.

La livraison à domicile reste, avec la livraison en point relais, la solution plébiscitée par une majorité de consommateurs français. Une étude menée en 2017 par la Fevad montre que 85% des acheteurs en ligne avaient déjà eu recours à la livraison à domicile au cours des six derniers mois⁹. Les livraisons en points relais sont aussi fréquemment proposées par les e-commerçants et très appréciées des consommateurs français (ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays). Les points relais sont des commerçants possédant un magasin physique, qui acceptent de réceptionner des colis contre une indemnisation. Les consommateurs se déplacent alors en point relais pour récupérer leurs colis. Selon cette enquête, 85% des acheteurs en ligne avaient eu recours à la livraison en point relais au cours des six derniers mois. Le retrait en magasin ou *Click&Collect* est pour le moment nettement moins utilisé avec seulement 36% des e-acheteurs. Il nécessite l'existence d'un réseau de magasins physiques, ce que beaucoup de e-commerçants ne possèdent pas. La livraison en consigne fait quant à elle peu à peu son apparition : elle consiste à livrer dans des boîtes à colis sécurisées et accessibles 24 heures sur 24, souvent situées dans les gares ou les bureaux de poste.

⁷ Ducret, R. (2014) *Nouvelles organisations de la distribution urbaine des colis sur le dernier kilomètre : innover par une approche spatiale*. Thèse Ecole des Mines, Sciences de gestion.

⁸ Terra Nova, *Des marchandises dans la ville*, juin 2017

⁹ Fevad, *Chiffres clés 2017*

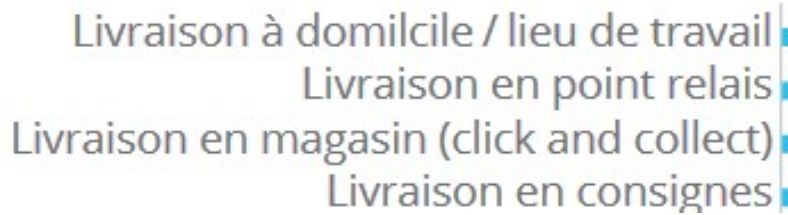


FIGURE 3 POURCENTAGE D'E-ACHETEURS AYANT EU RECOURS A DIFFERENTS TYPES DE LIVRAISON AU COURS DES SIX DERNIERS MOIS

Cette dynamique de croissance du e-commerce a un impact considérable sur le marché de la logistique. La livraison à domicile est en effet nettement plus complexe et plus coûteuse qu'une livraison massifiée en supermarché. Le e-commerce a imposé une atomisation de la logistique en démultipliant le nombre de points de livraison : cette logistique effectuée hier par les consommateurs eux-mêmes, qui se déplaçaient en magasins, est aujourd'hui assurée par les commerçants qui doivent aller jusque chez le consommateur s'ils veulent pouvoir vendre leurs produits. L'explosion du e-commerce a ainsi engendré une tyrannie de la livraison à domicile.

b. La tyrannie de la livraison

Des e-commerçants tyrannisés par le coût de la livraison

Cette tyrannie se traduit pour l'e-commerçant par un coût : le coût de la livraison qu'il faut absorber. En effet, nombreux sont les e-commerçants à ne pas faire porter le coût de la livraison sur le consommateur. Les livraisons « gratuites » sont fréquentes sur les sites de e-commerce. Parfois offerts à partir d'un certain montant d'achat, les frais de livraison sont un critère décisif pour le consommateur. Cela a bien été compris par les trois principaux sites de e-commerce français que sont Amazon, Cdiscount et La Fnac, qui proposent une livraison gratuite à domicile ou en point relais à partir d'un certain montant d'achat¹⁰. Cette stratégie des grands sites de e-commerce français montre la tendance dominante dans ce secteur

¹⁰ C'est le cas au moment où nous rédigeons ces lignes, en juillet 2017

extrêmement concentré (0,5% des sites d'achat en ligne réalisent 61% du chiffre d'affaire du e-commerce¹¹).

Selon une étude¹², 75% des acheteurs vérifient les frais de livraison avant même de procéder à leurs achats. Les frais de livraison trop élevés seraient même la première cause d'abandon des paniers d'achat en ligne.

Face aux exigences des consommateurs, les e-commerçants se voient contraints d'intégrer ce coût dans leurs modèles économiques.

Les consommateurs deviennent aussi de plus en plus exigeants en matière de livraison : livraison rapide, retour gratuit ou livraison le soir sont de plus en plus requis par le consommateur. Les délais de livraison ont ainsi été considérablement raccourcis, certains sites marchands proposent aujourd'hui des livraisons en un jour ouvré, voire deux heures.

La consommation par le biais du e-commerce est entrée dans les modes de vie, mais le consommateur ne souhaite pas en subir les contraintes. Ainsi, en Allemagne le retour d'article est très fréquent : les consommateurs commandent différentes paires de chaussures et renvoient celles qui ne conviennent pas, de la même façon qu'on essaie plusieurs paires en magasin.

Or ces retours et livraisons rapides coûtent cher, les e-commerçants doivent donc absorber des coûts de plus en plus élevés.

Les e-commerçants utilisent la livraison comme outil marketing

Mais les e-commerçants ne sont pas uniquement victimes de cette tyrannie de la livraison, puisqu'ils contribuent à la créer. Nous l'avons dit, la livraison est essentielle à la survie des e-commerçants. Mais c'est aussi une manière de se différencier des concurrents. Une livraison gratuite est un argument de vente qui permet de capter la clientèle et de la fidéliser. 90% des consommateurs affirment que la livraison gratuite est un argument décisif dans leur choix de retourner sur un site de e-commerce¹³.

¹¹ Fevad, *chiffres clés 2017*

¹² Bpost International, *La livraison et le retour : des outils marketing pour l'e-commerce B2C*

¹³ Copenhagen Economics, *E-commerce and delivery*, 2013

Les e-commerçants vont aujourd'hui bien au-delà de la livraison gratuite, et innovent en proposant des livraisons en 2h comme c'est le cas d'Amazon ou la Fnac. Ils proposent aussi des abonnements de type *premium*, c'est-à-dire des abonnements payants qui ouvrent droit à une livraison gratuite et illimitée. Ils permettent de rendre le client captif d'un site de e-commerce. Ces abonnements sont à la mode puisque 13% des sites de e-commerce interrogés en proposaient en 2016 selon une enquête de la Fevad, et 40% souhaitaient en proposer courant 2017. Les consommateurs sont eux aussi en attente de ce type d'offre puisque selon une enquête CSA/Fevad¹⁴ 21% des e-acheteurs en 2016 ont un abonnement à un service de livraison en express et nombre illimité, un chiffre qui pourrait être revu à la hausse puisque 29% des e-acheteurs, qui n'ont pas d'abonnement, se disent intéressés.

Le consommateur subit lui aussi cette tyrannie... tout en contribuant à la créer

Le consommateur est poussé à l'achat compulsif par ces offres de livraison alléchantes. Les livraisons gratuites, rapides, avec retour offert poussent à un achat non réfléchi, comme il peut avoir lieu dans les magasins.

Mais le consommateur est aussi acteur de cette tyrannie puisqu'il ne souhaite pas payer le prix de la livraison. Il est hypersensible au prix. La Poste avait testé la mise en place de livraisons le soir sur rendez-vous au tarif de 4€ mais l'offre a été arrêtée par manque de succès, montrant à quel point les consommateurs sont peu enclins à payer la livraison, même pour un service haut de gamme. Lorsque que la livraison en points relais est au prix de la livraison à domicile, 80% des acheteurs choisissent la livraison à domicile. Mais, lorsque celle-ci est plus chère, ils ne sont plus que 50 % à être prêts à payer le surcoût¹⁵.

Les transporteurs se retrouvent pris au milieu de cette tyrannie, contraints de proposer des offres de livraison toujours plus complexes à des prix toujours plus bas. Profitent-ils de ce développement du e-commerce ou subissent-ils les exigences des e-commerçants et des consommateurs? Nous développerons plus en détail l'adaptation des transporteurs de colis aux exigences du e-commerce en troisième partie, après avoir décrypté l'arrivée d'un nouveau type de transporteurs : les plateformes.

¹⁴ Enquête FEVAD/CSA sur les perspectives d'achats sur Internet en 2017

¹⁵ Source : entretien La Poste

Mais avant de s'intéresser aux plateformes, intéressons-nous aux commerçants traditionnels et plus particulièrement aux petits commerces qui souffrent de l'essor du e-commerce et de cette livraison à domicile généralisée.

c. L'impact sur les petits commerces

Les petits commerces sont eux aussi fortement impactés par l'explosion de la vente en ligne, puisqu'ils sont directement concurrencés par de nouvelles entreprises qui exercent leur activité sur internet sans posséder les contraintes des magasins physiques : les *pure players* (Amazon, Vente-privée.com, etc.). Par petits commerces, nous n'entendons pas les chaînes de grands supermarchés qui ont réussi avec succès à implanter des supérettes dans les centres-villes (Carrefour city, Auchan A2pas, Franprix, Monop' etc...) mais bien les petits commerces indépendants qui ne sont pas présents sur internet et ne bénéficient pas des économies d'échelle des grands groupes. Quel avantage reste-t-il à se déplacer en magasin lorsqu'on peut recevoir chez soi le même type de produit, au même coût et parfois moins cher, et ceci sans payer la livraison? L'expansion tentaculaire du choix de produits disponibles sur internet et les livraisons gratuites et rapides mettent sérieusement en question l'avenir des petits commerces.

La mairie de Paris s'est inquiétée du lancement d'*Amazon Prime Now*, à l'été 2016 dans la capitale. Ce service, réservé aux abonnés *Premium* du site internet, permet de se faire livrer en moins de 2h une multitude de produits, y compris des produits alimentaires (frais, surgelés, pain). La mairie considère que le service *Prime Now* peut « déstabiliser gravement les équilibres commerciaux parisiens »¹⁶.

Les mairies ont de quoi être inquiètes car ces petits commerces indépendants, déjà menacés par les grandes surfaces, donnent vie aux centres-villes et sont un élément d'attractivité important pour les habitants. Nous développerons en quatrième partie quelques propositions qui selon nous pourraient permettre aux petits commerces de tirer leur épingle du jeu.

¹⁶ Le Figaro, *Amazon s'attire les foudres de la Mairie de Paris*, 19 juin 2016.

France info, *Paris : le nouveau service de livraison ultra-rapide d'Amazon inquiète la mairie*, 19 juin 2016

2. L'EMERGENCE D'UNE NOUVELLE ECONOMIE

a. De nouveaux acteurs : les plateformes

Profitant de la montée du e-commerce et de la demande croissante en livraison à domicile, de nombreux acteurs proposent des offres de livraison dans les centres urbains très denses. Ces entreprises sont des petites start-up qui cantonnent leur offre de service à quelques arrondissements parisiens ou bien des multinationales qui s'implantent dans toutes les grandes métropoles mondiales.

Des acteurs historiques, comme Star's Service qui livre à domicile les courses de nombreuses chaînes de supermarchés depuis 1992, coexistent avec de nouveaux entrants comme La Petite Reine (racheté en 2011 par Star's service) qui effectue des livraisons dans Paris en vélo cargo ou encore Coursier.fr qui livre pour le magasin Printemps Haussmann dans le centre de Paris.

Cependant ces acteurs conservent un mode de fonctionnement traditionnel : ils ont recours à des salariés et effectuent eux-mêmes les livraisons. Or, depuis quelques années émerge un nouveau modèle : celui des plateformes. Les entreprises de cette nouvelle économie utilisent une plateforme numérique (application mobile ou site internet) pour mettre en relation un commerçant (expéditeur) avec un client (destinataire) et un livreur. Elles n'effectuent pas elles-mêmes la livraison mais uniquement la mise en relation de ces trois acteurs.

Inspirées par l'entreprise Uber qui met en relation des chauffeurs VTC indépendants avec des clients par le biais d'une application mobile, sans embaucher directement les chauffeurs, ces nouvelles plateformes permettent au consommateur de se faire livrer différents services : repas, pressing, courses de supermarché, etc.

Toutes les plateformes de cette économie collaborative n'ont pas recours aux mêmes types de livreurs. Un premier type de plateforme a recours à des particuliers, un second type à des professionnels, les micro-entrepreneurs.

Livraison par les particuliers

Certaines plateformes ont recours à des particuliers pour effectuer des livraisons. Le constat est simple : les citoyens effectuent tous les jours une multitude de trajets (trajet domicile-travail par exemple) et pourraient en profiter pour transporter des marchandises contre une indemnité.

Ce type de livraison pose la question de la fiabilité de la livraison et de la responsabilité en cas de perte ou de vol de la marchandise, mais ces livraisons pourraient être moins coûteuses qu'une livraison professionnelle. Selon une enquête Fevad/CSA, une majorité d'acheteurs en ligne font part de leur intérêt pour une livraison par des particuliers à un moindre coût.

L'entreprise DHL a testé ce concept à Stockholm sous le nom *DHL MyWays*. Pendant 8 mois des particuliers étaient recrutés via Facebook pour devenir coursiers le temps d'un trajet occasionné pour un autre motif que celui de la livraison. Les particuliers étaient indemnisés 1 à 2 € par livraison. Cette initiative a cependant été abandonnée car les expéditeurs et les destinataires ne souhaitent pas payer pour une livraison à domicile, les Suédois étant par ailleurs habitués aux points-relais.

En France, le site web Cocolis.fr propose du colis-voiturage entre particuliers : les particuliers qui font un déplacement en voiture proposent de transporter les colis d'autres utilisateurs de la plateforme contre une indemnité. Cette solution n'est pas cantonnée aux livraisons urbaines mais permet une livraison dans toute la France, parfois d'objets volumineux.

Ce type de livraison est encore assez peu développé en France. La rémunération des particuliers pose le problème de l'imposition sur le revenu tiré de la livraison. Si l'indemnité versée au particulier est inférieure aux frais engagés pour le trajet, on peut alors considérer celle-ci comme un partage de frais. C'est le mode de fonctionnement de sites de covoiturage comme Blablacar : le conducteur peut faire payer les frais du trajet par ses passagers mais ne peut pas gagner d'argent par cette opération. Au contraire, si l'indemnité est plus importante que les frais, elle devient une rémunération, et le particulier est alors contraint de la déclarer au fisc au-delà d'un certain seuil.

Un autre type de plateforme fait appel à des travailleurs pour transporter les colis et non pas à des particuliers profitant d'un trajet personnel. Ces travailleurs prennent pour la plupart le statut de micro-entrepreneurs.

Livraison par des livreurs micro-entrepreneurs (auto-entrepreneurs)

Encore absentes il y a quelques années du paysage de la livraison, les plateformes comme UberEats, Deliveroo, Stuart ou encore Foodora connaissent un véritable succès. Ces plateformes proposent des livraisons dites instantanées (en

moins de 2h) à l'aide de livreurs, la plupart du temps à vélo. La livraison via ces plateformes représenterait aujourd'hui 10% des livraisons à domicile dans Paris¹⁷.

Ces plateformes collaboratives de livraison permettraient en moyenne de réduire les coûts de 20 à 30 % par rapport à une livraison classique sur le dernier kilomètre de livraison¹⁸.

Certaines plateformes comme Deliveroo, Foodora ou Uber Eats proposent des repas de restaurants livrés à domicile par des cyclistes, souvent dans la demi-heure ou l'heure. Selon une enquête réalisée par Fevad/CSA, ce secteur de la livraison de repas par internet est en essor et est loin d'être marginal : 18% des français auraient l'intention de commander des repas via Internet en 2017. D'autres plateformes, comme Stuart, livrent d'autres types de produits : des courses de supermarché ou d'habillement.

Ces plateformes se rémunèrent et rémunèrent les livreurs en prélevant une commission chez le commerçant (environ 30% du prix du repas pour les restaurateurs) et en facturant parfois en partie le consommateur (de l'ordre de 2,5€ par livraison pour les plateformes de livraison de repas).

On assiste dans ce secteur à une véritable ruée vers l'or. Les opportunités sont telles qu'une multitude d'entreprises se lancent, mais toutes ne survivront pas. Les levées de fond des start-up de livraisons instantanées montrent à quel point ce marché est considéré comme prometteur par les investisseurs. L'entreprise Stuart qui livre des colis et des courses à domicile a levé 22 millions d'euros fin 2015 avant d'être rachetée par La Poste en 2017. FoodChéri qui prépare et livre de nouveaux plats frais tous les jours dans la région parisienne a levé 6 millions d'euros. Les levées de fond sont encore plus importantes à l'international, l'entreprise britannique Deliveroo ayant levé 275 millions de dollars en 2016.

Mais le modèle économique se cherche et la concurrence est rude. Le 26 juillet 2016, la start-up belge de livraison de repas TakeEatEasy a été placée en redressement judiciaire. Malgré une croissance mensuelle de plus de 30%, la start-up n'a pas réussi à clôturer une troisième levée de fonds¹⁹.

Le seuil de rentabilité de ces entreprises est aujourd'hui rarement atteint et elles font appel au capital-risque quasi systématiquement pour y remédier.

¹⁷ Lætitia Dablanc, *La livraison instantanée, nouveau service dans les métropoles*, La Jaune et la Rouge, numéro 723, mars 2017

¹⁸ Libeskind, J. (2015) *La logistique urbaine, les nouveaux modes de consommation et de livraison*. Limoges, Éditions FYP.

¹⁹ LeMonde.fr, *L'enseigne belge Take Eat Easy, qui livre des repas à vélo, placée en redressement judiciaire*, 26 juillet 2016

Comme expliqué précédemment, ces plateformes n'ont pas de livreurs salariés et font appel à des travailleurs indépendants. Les coursiers sont la plupart du temps micro-entrepreneurs. Le statut du micro-entrepreneur ou auto-entrepreneur a été créé en 2008. C'est un statut qui permet de débiter facilement une petite activité d'entrepreneuriat. Il est en effet cumulable avec le statut de salarié, demandeur d'emploi, retraité ou encore étudiant et est plafonné à un chiffre d'affaire annuel de 33 200 € pour les prestations de service. Les micro-entrepreneurs sont des indépendants sous le statut de l'entreprise individuelle mais leur déclaration d'activité est simplifiée. Le paiement des cotisations sociales se fait par le versement d'un pourcentage du chiffre d'affaire (22,7% pour les livreurs en 2017²⁰). Si le micro-entrepreneur ne fait pas de chiffre d'affaire il ne paie pas de cotisation.

Pourquoi des livreurs à vélo ?

Pourquoi les plateformes de livraison instantanée font-elles si souvent appel à des livreurs à vélo ? Ce type de livraison a fleuri dans les centres des grandes villes en quelques années. Est-ce pour des raisons écologiques ?

Pas seulement... En France il est obligatoire d'être inscrit au registre national des transports pour effectuer des livraisons à l'aide d'un véhicule motorisé. L'utilisation du vélo permet donc de s'abstenir de cette obligation et de commencer une activité de livraison facilement et à moindre frais.

Certaines courses sont cependant réalisées à scooter mais nombreux sont les coursiers à ne pas être déclarés au registre des transports et donc à réaliser cette activité de façon illégale²¹.

Dynamisme économique et confort de vie pour les citadins

Ces plateformes issues de la nouvelle économie numérique apportent de nouveaux services aux villes. Elles améliorent le confort de vie des citadins pouvant aujourd'hui commander leurs repas parmi une multitude de restaurateurs et se faire livrer dans la demi-heure. Le consommateur pressé peut aussi se faire livrer ses courses ou ses colis en quelques heures. Cette nouvelle économie issue du

²⁰ Certains livreurs peuvent toutefois bénéficier de taux plus faibles s'ils sont éligibles à l'aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise (Accre).

²¹ Terra Nova, *Des marchandises dans la ville*, juin 2017

numérique apporte aussi un dynamisme économique. Ces plateformes apportent de nouveaux clients aux restaurateurs, et créent de nouveaux emplois. Elles embauchent des équipes informatiques pour créer leurs algorithmes de gestion de leur flotte de cyclistes, embauchent des équipes marketing et bien sûr, fournissent du travail à de nombreux cyclistes. Ces coursiers sont parfois des étudiants qui souhaitent gagner un peu d'argent en travaillant quelques heures par semaine. Cependant ces progrès largement mis en avant par les plateformes ne sont pas sans contrepartie, car si certains travailleurs peuvent apprécier la flexibilité du travail fourni par les plateformes, celle-ci est subie par d'autres travailleurs qui exercent ce travail à temps plein. Ainsi, ces plateformes sont aujourd'hui la cible de nombreuses critiques visant tant leur modèle social que la concurrence qu'elles représentent pour les entreprises traditionnelles.

b. Un modèle social qui suscite de vives critiques

Les plateformes ayant recours à des micro-entrepreneurs sont la cible de nombreuses critiques qui viennent avant tout des livreurs eux-mêmes. Durant l'été 2016, les livreurs de la plateforme Deliveroo à Londres ont fait grève pour protester contre une modification de leur rémunération. En avril et mai 2017, des grèves similaires ont eu lieu dans de grandes villes françaises, comme Marseille, Paris ou Lyon²².

Des journalistes se joignent aussi à ces critiques et beaucoup d'articles à charge sont parus dans les médias. Un journaliste du journal *Le Monde* a récemment réalisé une immersion dans l'univers des livreurs à vélo en devenant coursier l'espace de quelques semaines. Son article intitulé *Pédale ou crève, dans la peau d'un livreur Foodora* et publié le 26 mai 2017 relate la précarité de cet emploi qui constitue un temps plein pour de plus en plus de coursiers.

Par quelles critiques les plateformes sont-elles visées ?

Ces plateformes sont visées par de nombreuses critiques, notamment sur la précarité des emplois qu'elles proposent et leur faible rémunération. Elles sont aussi

²² Libération, *Chez Deliveroo, des «bikers» qui refusent de pédaler dans la semoule*, 2 mai 2017

accusées de ne pas se soucier de la sécurité des cyclistes, qui ne sont pas toujours couverts par une assurance.

La précarité de l'emploi

Ce travail de livreur à vélo est avant tout décrié car c'est un travail précaire. Les micro-entrepreneurs sont des indépendants qui fournissent un service à leurs clients (les vendeurs et destinataires de la livraison). Mais les plateformes ne sont pas leur employeur et n'ont aucune obligation de leur fournir un nombre de courses minimum ou même une rémunération horaire minimale. Un coursier peut se voir déconnecté de la plateforme du jour au lendemain et perdre sa source de revenu. De plus, il ne dispose pas de congés payés et doit donc lui-même économiser s'il souhaite prendre des jours de repos. Lorsqu'il ne travaille pas, le livreur n'est pas payé et risque de voir sa notation sur la plateforme se dégrader.

Une rémunération aléatoire

Ces entreprises sont aussi critiquées pour leurs faibles rémunérations. Celles-ci sont souvent élevées au lancement de la plateforme dans le but d'attirer de nombreux coursiers et d'assurer un service de qualité. Mais les rémunérations vont en décroissant. C'est ainsi qu'à l'été 2016, la plateforme Deliveroo à Londres a voulu modifier la rémunération de ses livreurs, passant d'une rémunération de 7 livres à l'heure à laquelle s'ajoutait 1 livre par livraison à une rémunération basée uniquement sur le nombre de livraison (3,75 livres par livraison), suscitant le mécontentement de nombreux livreurs²³. Deliveroo est aussi passé à une rémunération à la livraison en France, où les coursiers sont aujourd'hui²⁴ payés 5,75€ par course dans Paris et 5€ dans la plupart des villes de province.

Mais cette rémunération pose surtout problème car c'est une rémunération à la tâche pour de nombreuses plateformes. Ce qui signifie que lorsque les coursiers sont sur leurs vélos, prêts à livrer, mais qu'il n'y a aucune commande, ils ne sont tout simplement pas payés. Il n'y a donc aucun revenu minimum par heure travaillée. Cette rémunération à la tâche peut aussi présenter des dangers pour le coursier qui est incité à travailler toujours plus vite pour s'assurer un revenu plus important. Cela est d'autant plus problématique que les coursiers travaillent sur la route, souvent à vélo, et sont donc très exposés aux accidents de la route.

²³ Libération, *A Londres, les coursiers de Deliveroo déjà en grève*, 12 août 2016

²⁴ En juillet 2017

Par ailleurs, la rémunération que la plateforme verse au livreur n'est pas nette de frais. Celui-ci doit tout d'abord déduire ses charges sociales (de l'ordre de 23%), mais aussi son assurance accident du travail à laquelle il doit choisir de souscrire ou non par lui-même. A cela s'ajoute l'amortissement du vélo, du forfait téléphone, les frais de réparation du vélo, des éventuels congés etc... Selon une série d'entretiens menés auprès de coursiers²⁵, il faudrait retirer environ 40% à la rémunération versée par la plateforme pour obtenir la rémunération nette des coursiers.

Les assurances

Les micro-entrepreneurs paient des cotisations sociales qui leur donnent accès à un certain nombre de garanties telles que la couverture maladie et la retraite. Mais les micro-entrepreneurs n'ont pas d'assurance accident du travail. Ils doivent eux-mêmes cotiser s'ils souhaitent s'assurer. Or certains livreurs, par ignorance ou dans le but de faire des économies, ne souscrivent à aucune assurance²⁶. Un coursier non assuré qui se blesse et devient incapable de livrer en vélo perd donc sa source de revenu et ne reçoit aucune indemnité en échange. Cette situation est problématique car le risque d'accident de la route est élevé pour les coursiers à vélo.

Le droit de grève

A l'été 2016, des livreurs de la plateforme Deliveroo à Londres manifestaient pour protester contre la modification de leur rémunération. La plateforme souhaitait passer d'une rémunération à l'heure à laquelle s'ajoutait une commission à la course, à une rémunération uniquement à la course. Ce qui impliquait que les livreurs travaillant aux heures de faible demande risquaient de voir leur rémunération chuter, voire de ne pas être payés du tout. De nombreux livreurs ont donc fait grève mais la plateforme a rapidement été accusée de déconnecter les livreurs contestataires, leur retirant par ce biais leur emploi. Le même phénomène est apparu à Marseille lors de manifestations similaires en mars 2017, bien que l'entreprise nie avoir déconnecté les livreurs²⁷.

²⁵ Saïdi, N. (2017) *Livrer Babel: la livraison "instantanée" dans le Grand Paris*. Rapport de cours, école d'architecture de Marne la Vallée, Université de Paris-Est. 137p.

²⁶ Source : entretiens

²⁷ Libération, *A Londres, les coursiers de Deliveroo déjà en grève*, 12 août 2016

La sécurité des livreurs

Les plateformes sont aussi accusées de ne pas se soucier de la sécurité des livreurs. Le journaliste du Monde Philippe Euzen décrit dans son article les risques pris par les livreurs Foodora. Avant même de pouvoir devenir coursier, les candidats doivent passer un test à vélo qui consiste à suivre un cycliste expérimenté dans les rues de la capitale. Pour être sélectionné, il faut être capable de suivre le cycliste et de ne pas être distancé. Or le cycliste à suivre ne respecte lui-même pas le code de la route et grille des feux rouges. Les plateformes incitent donc les cyclistes à se mettre en danger pour livrer plus rapidement.

Face aux critiques, quelles solutions ?

Face aux critiques de ce modèle social, quelles solutions ont été envisagées? Quelles actions ont été prises?

Les Coopératives d'Activité et d'Emploi

Pour faire face à la précarité du travail de livreur à vélo, certains coursiers pourraient faire appel aux coopératives d'activités et d'emploi (CAE). Ces coopératives existent depuis longtemps, puisqu'une première coopérative d'entrepreneurs a vu le jour en 1995 à Lyon mais ce n'est que récemment qu'elles ont obtenu un statut spécifique avec la loi sur l'économie sociale et solidaire de juillet 2014, dite loi Hamon. Ces coopératives permettent aux entrepreneurs de se lancer dans une activité entrepreneuriale tout en bénéficiant de droits sociaux et d'accompagnement. Ces structures proposent des services de gestion administrative (comptabilité), et peuvent prodiguer des conseils aux jeunes entrepreneurs. Les travailleurs qui adhèrent à ce type de coopérative deviennent entrepreneurs-salariés, ils signent alors un contrat à durée indéterminée avec la CAE et reversent une partie de leur chiffre d'affaire à la coopérative. Ils bénéficient donc de la protection sociale des salariés et ont notamment droit à des jours de congé²⁸.

Les coursiers belges sont précurseurs dans ce domaine, puisqu'environ 400 coursiers belges de la start-up Take Eat Easy étaient affiliés à la société mutuelle des

²⁸ Libération, *Entrepreneurs-salariés : comme des poussins, mais sereins*, 20 octobre 2013

artistes et indépendants (la SMart). C'est ainsi qu'ils ont pu percevoir une rémunération pour le mois de juillet 2016, grâce à un fond constitué par la coopérative, alors que la start-up était en redressement judiciaire. Les coursiers français, eux, n'ont pas perçu de rémunération pour leur travail au mois de juillet.

Ces coopératives sont peu utilisées par les coursiers français mais pourraient l'être à l'avenir. C'est une des recommandations du think tank Terra Nova dans son récent rapport *Des marchandises dans la ville*. Des initiatives pourraient émerger : par exemple le coursier Jérôme Pimot, qui se fait porte-voix des livreurs à vélo, souhaite créer avec l'aide de la mairie de Paris une société coopérative pour réunir les coursiers. Cette initiative est soutenue entre autres par Danielle Simmonet, élue Front de gauche, conseillère municipale à la mairie de Paris²⁹.

Si ces coopératives peuvent aider les livreurs à faire face à certains aléas comme la faillite d'une des plateformes, et accorder grâce au statut de salariés un certain nombre de protections sociales, elles ne peuvent cependant pas garantir un revenu fixe et régulier au travailleur.

La réponse législative : la loi El-Khomri

La France a voulu apporter une réponse législative aux critiques formulées à l'égard du statut de micro-entrepreneur tout en permettant au modèle des plateformes d'exister et de rester viable.

L'article 60 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi El-Khomri, s'applique aux « travailleurs utilisant une plateforme de mise en relation par voie électronique ».

Cet article 60 de la loi El-Khomri, suivi d'un décret d'application publié le 4 mai 2017 pendant l'entre-deux tours des présidentielles, accorde plus de protections sociales aux micro-entrepreneurs travaillant pour des plateformes. Ces protections seront applicables à partir du 1^{er} janvier 2018.

Les plateformes qui « déterminent les caractéristiques de la prestation de service fournie » et « fixent le prix » de la prestation ont une responsabilité sociale envers les travailleurs qui se connectent à cette plateforme. Cette responsabilité sociale comprend un équivalent du droit de grève, puisque les « mouvements de refus

²⁹ Challenges, *Deliveroo, Uber... quand les travailleurs de l'ubérisation se rebellent*, 15 octobre 2016

Libération, *Livreurs à vélo : «Ce sont de faux travailleurs indépendants, de vrais salariés»*, 13 mai 2016

concerté [des travailleurs] de fournir leurs services [...] ne peuvent, sauf abus, ni engager leur responsabilité contractuelle, ni constituer un motif de rupture de leurs relations avec les plateformes, ni justifier de mesures les pénalisant dans l'exercice de leur activité ».

Les travailleurs des plateformes bénéficient aussi « du droit de constituer une organisation syndicale, d'y adhérer et de faire valoir par son intermédiaire leurs intérêts collectifs ».

Enfin, les travailleurs de ces plateformes électroniques qui ont un chiffre d'affaire annuel supérieur à un certain seuil (de l'ordre de 5000€), verront leurs cotisations d'assurance accident du travail remboursées par la plateforme ainsi que leur contribution à la formation professionnelle.

L'article 60 de la loi El-Khomri dénote une réelle volonté politique de faire perdurer les plateformes collaboratives. Les pratiques de ces plateformes étaient jusqu'ici dans une zone grise juridique et la loi El-Khomri a sécurisé ces plateformes sur le plan juridique tout en cherchant à mettre fin aux critiques du modèle social de ces entreprises. Cette sécurisation a été très bien accueillie par les plateformes. Ces protections semblent aller dans le bon sens mais sont-elles suffisantes? Une récente enquête montre que la sociologie des livreurs à vélo évolue et que de plus en plus de livreurs exercent ce travail à temps plein. Ce statut et ces protections sont-elles suffisantes pour ces nouveaux travailleurs?

Une nouvelle sociologie de livreurs

Selon une récente enquête³⁰ réalisée auprès d'une centaine de coursiers à vélo parisiens, la sociologie des livreurs est en pleine évolution. Au lancement des plateformes, les livreurs étaient principalement des étudiants, passionnés de cyclisme, travaillant quelques heures par semaine. Aujourd'hui, de plus en plus de livreurs sont des personnes sortant d'une période de chômage et peu diplômées (42% des livreurs ayant débuté lors des six derniers mois n'avaient pas dépassé le collège). Cette nouvelle population de livreurs vit souvent en banlieue, ce qui implique un difficile parcours d'approche, en vélo ou en transport en commun. La livraison à vélo constitue alors pour eux une activité principale et n'est plus une source de revenu complémentaire comme le mettent en avant les plateformes.

³⁰ Saidi, N. (2017) *Livrer Babel: la livraison "instantanée" dans le Grand Paris*. Rapport de cours, école d'architecture de Marne la Vallée, Université de Paris-Est. 137p.

Si les étudiants peuvent apprécier la flexibilité des horaires de travail sur les plateformes, les travailleurs qui recherchent un emploi à temps plein recherchent-ils cette flexibilité ou la subissent-ils? Pas de visibilité sur les horaires de la semaine suivante, pas de nombre d'heures minimales proposées par la plateforme, risque de ne pas être sollicité si les livraisons sont trop lentes ou si les notes données par les clients sont mauvaises etc... Comment obtenir un logement lorsque l'on n'a aucune certitude sur l'avenir ? Ces travailleurs sont-ils réellement indépendants ? Ou leur dépendance économique, la crainte d'être déclassé par la plateforme les poussent-elles à accepter tout ce que la plateforme leur propose?

Des liens de subordination ?

Les micro-entrepreneurs sont en théorie des indépendants, il ne doit donc pas exister de lien de subordination entre eux et la plateforme sans quoi la plateforme pourrait être accusée de salariat déguisé. Et pourtant, il existe de forts soupçons quant à la nature de la relation contractuelle qui unit les micro-entrepreneurs aux plateformes. Des tentatives de requalification en salariat ont eu lieu. D'anciens livreurs de l'entreprise Toktoktok ont par exemple assigné aux prud'hommes l'ancienne plateforme pour requalification de leur contrat en contrat de travail.

La question est très sensible et la frontière avec le salariat est ténue, comme le révèle la diffusion de Deliveroo à ses employés britanniques début 2017 d'un guide de communication. Les employés de la plateforme étaient invités à utiliser certains éléments de langage et à proscrire d'autres termes (comme bulletins de paie, embauche etc...). Les employés étaient par exemple invités à dire que les livreurs travaillaient "avec" Deliveroo et non pas "pour" Deliveroo. La diffusion d'un tel guide de communication montre à quel point la situation de ces livreurs peut prêter à confusion et peut parfois se rapprocher d'une relation de subordination³¹.

L'inspection du travail, que nous avons rencontrée, enquête sur ces plateformes, dans le but de savoir s'il y a ou non lien de subordination et travail dissimulé. Le lien de subordination n'est pas évident à établir, puisque la loi ne définit pas clairement les critères de subordination. La jurisprudence permet alors d'appréhender les critères de requalification. Des faisceaux d'indices sont recherchés pour prouver ce lien de subordination. La fixation du prix de la prestation est l'un des critères qui permet de montrer qu'il y a subordination. Cependant la loi El-Khomri indique que lorsque la plateforme « détermine les caractéristiques de la

³¹ The Guardian, *Deliveroo accused of 'creating vocabulary' to avoid calling couriers employees*, 5 avril 2017

prestation de service fournie ou du bien vendu et fixe son prix », celle-ci a une responsabilité sociale envers les travailleurs. La loi El-Khomri tranche d'une certaine manière la question de la subordination puisque l'inspection du travail ne peut plus utiliser la fixation du prix comme un des critères de requalification en salariat. La loi El-Khomri a ainsi entériné ce statut du micro-entrepreneur de plateforme, qui n'est plus tout à fait un indépendant comme les autres puisqu'il ne bénéficie pas de la liberté de déterminer sa prestation et son prix. L'inspection du travail doit donc faire face à ce nouveau cadre juridique qui promet de complexifier les requalifications. Ainsi la loi El-Khomri démontre une réelle volonté de préserver ce statut des micro-entrepreneurs de plateforme et crée, de fait, un troisième statut, entre le salarié et l'indépendant.

c. Une concurrence déloyale?

Au-delà des critiques concernant le modèle social des plateformes, d'autres voix s'élèvent et accusent ces plateformes de concurrence déloyale.

Le Syndicat National des Transports Légers (SNTL) regroupant de nombreuses entreprises de transport léger y compris de petites entreprises, s'est lancé dans une véritable guerre contre ces plateformes qui représentent selon eux de la concurrence déloyale. Le SNTL accuse ces plateformes collaboratives, soutenues par de grands investisseurs, de ne pas respecter la législation en vigueur, de casser abusivement les prix et de déstabiliser un marché déjà très fragile. A-t-on affaire à une guerre similaire à celle des taxis contre la plateforme Uber? Hervé Street, président du SNTL, s'en défend : « On nous compare souvent aux taxis, mais c'est une erreur. Les VTC ont comblé un vide créé par le *numerus clausus* et la pénurie de taxis. Dans le transport léger, il n'y a jamais eu pénurie de coursiers ni de transporteurs. Le service a toujours été rendu à l'écoute des clients »³².

Pour faire entendre sa voix auprès du gouvernement, le SNTL a envoyé en septembre 2015 une missive à Alain Vidalies, secrétaire d'État en charge des Transports, demandant d'intégrer les « véhicules non motorisés » (vélos cargo, triporteurs...) au registre des transports, dans le but de soumettre ces plateformes à plus de contraintes réglementaires. Mais cette mesure n'a pas été prise.

³² Actu Transport Logistique, *Transport léger et économie collaborative : le SNTL choisit la contre-offensive*, 3 février 2017

Le SNTL a par ailleurs mené une bataille juridique contre certaines plateformes puisqu'il a assigné en référé la start-up française GoGo RunRun, demandant au tribunal de Commerce de suspendre l'activité de la plateforme. Le motif invoqué est que cette entreprise exerce l'activité de commissionnaire de transport, sans être inscrite au registre national des commissionnaires de transport, prérequis pour exercer cette activité réglementée. La start-up se qualifie, elle, d'auxiliaire de transport, une activité non réglementée.

Le TGI de Paris a cependant rejeté la demande du SNTL en mai 2016, en constatant « une impossibilité de qualifier l'activité de GoGo RunRun qui ne s'insère de manière évidente dans aucune des catégories professionnelles proposées » par le code des transports. Ces nouvelles plateformes s'inscrivent donc dans une zone grise juridique.

Mais la bataille juridique ne s'arrête pas là. En décembre 2016, le SNTL a utilisé l'article 145 du code de procédure civile à l'encontre de trois plateformes collaboratives : Stuart, Deliver.ee et ColisWeb. Cette procédure permet d'obtenir du juge, et sans que l'adversaire en ait connaissance, la désignation d'un huissier de justice chargé de se déplacer dans les locaux de l'adversaire, dans le but d'obtenir des preuves. C'est ainsi que ces trois entreprises ont reçu la visite d'huissiers et d'experts indépendants le 6 janvier 2017. SNTL espère ainsi prouver des pratiques anticoncurrentielles.

Le SNTL attaque ces plateformes sur le rôle qu'elles jouent dans l'organisation du transport et sur leur non-respect du code des transports. Il nous semble cependant que le statut des travailleurs auxquelles elles ont recours est réellement susceptible d'engendrer une concurrence déloyale.

Où sont les charges patronales?

Le recours aux travailleurs indépendants soulève la question des charges sociales payées par l'entreprise. En effet une entreprise qui emploie des salariés doit payer des charges patronales sur le salaire dit « super-brut ». Ces charges sont notamment reversées à l'Urssaf et servent à financer notre système de protection sociale (assurance maladie, assurance vieillesse ou encore allocations familiales). Une fois ces charges prélevées, le salaire brut est aussi amputé de nouvelles charges (de l'ordre de 22% dans le privé, un pourcentage donc similaire aux prélèvements de charges sociales des micro-entrepreneurs). Les plateformes ne paient quant à elles pas de cotisations patronales sur le travail des livreurs car ceux-ci ne sont pas salariés. Ne retrouverait-on pas là les 20 à 30% de baisse de coûts que ces plateformes sont supposées apporter par rapport à une livraison classique ?

Dans le secteur du transport de passager, l'entreprise Uber a bien compris l'intérêt de ce statut du micro-entrepreneur. L'Urssaf, qui estime avoir établi la preuve qu'Uber a recours à du salariat déguisé, a engagé deux procédures à l'encontre de l'entreprise californienne à la rentrée 2015. L'une au pénal pour travail dissimulé par contournement de statut, et l'autre devant le Tribunal des affaires de sécurité sociale, pour exiger le remboursement des cotisations patronales non perçues. Cette procédure pourrait mettre 5 à 6 ans à aboutir si l'affaire va en cour d'appel et en cour de cassation³³. Ces entreprises ayant recours à des indépendants ont-elles vraiment un mode de fonctionnement différents des entreprises traditionnelles, et les travailleurs sont-ils vraiment indépendants ? On peut questionner l'impact de ces plateformes sur le reste de l'économie. Des entreprises plus traditionnelles proposent aussi de la livraison à vélo comme La Petite Reine, rachetée par Star's service. Comment peuvent-ils concurrencer des entreprises de livraison comme Stuart ? Les plateformes n'exerceraient-elles pas de la concurrence déloyale en ayant recours à des micro-entrepreneurs ? Ne profiteraient-elles pas d'un coût du travail artificiellement bas ? La plateforme Deliveroo dit faire appel à une flotte de plus de 7000 livreurs, ce qui n'est pas négligeable. Ne court-on pas le risque de voir d'autres entreprises se convertir à l'auto-entrepreneuriat ? Le financement de notre modèle social ne serait-il pas remis en cause par une généralisation du micro-entrepreneuriat ?

Le transfert des chiffres d'affaires au fisc à partir de 2019

La loi de finances rectificative de 2016 a imposé aux plateformes de transmettre automatiquement au fisc les chiffres d'affaires réalisés par leur biais. Les plateformes requièrent un temps d'adaptation à cette nouvelle obligation, qui ne sera donc mise en place qu'à partir de 2019. Cette loi a été motivée par de fortes suspicions sur la non-déclaration des chiffres d'affaires réalisés par le biais de l'économie numérique, sur des sites internet comme Airbnb ou encore Uber. Il est difficile de dire si les coursiers à vélo déclarent correctement leurs revenus actuels et s'ils paient correctement leurs cotisations sociales car il n'existe pas d'étude sur le sujet. Il existe cependant de fortes suspicions³⁴. Si tel est le cas, les fraudeurs ne pourront plus passer inaperçus à partir de 2019. Le paiement des cotisations sociales aura lieu et entraînera une baisse de revenu significative pour les coursiers qui aujourd'hui fraudent. Les coursiers acceptant de travailler pour une telle rémunération seront-ils aussi nombreux suite à cette obligation de transmission des

³³ Libération, *Face à l'Urssaf, ce que risque vraiment Uber*, 17 mai 2016

³⁴ Un livreur à vélo témoignant pour le journal 20 Minutes assure par exemple ne pas déclarer ses revenus. Article paru dans 20 Minutes, *Tout compte fait... Ça gagne combien un livreur Deliveroo?*, 2 juin 2016

chiffres d'affaires ? Assistera-t-on à une baisse du nombre de coursiers disponibles et à une hausse des rémunérations des livreurs ?

Actuellement, la plupart de ces plateformes n'ont pas atteint le seuil de rentabilité et utilisent les liquidités fournies par les investisseurs pour financer leur croissance³⁵. Ces plateformes apportent-elles une réelle plus-value par rapport aux autres transporteurs ou se contentent-elles de bénéficier d'un statut de travailleur avantageux ?

Nous pouvons douter du modèle économique de ces plateformes et de l'efficacité de leurs livraisons. Alors que les acteurs traditionnels de la logistique ont déployé des logiques industrielles avec des livraisons en tournée pour réduire les déplacements et maximiser les colis transportés, les plateformes proposent de la livraison en trace directe, avec des quantités transportées qui sont minimales (un repas, un colis,...). De plus, d'après une enquête réalisée par Neïla Saidi³⁶ chez les plateformes de livraisons de repas, le temps d'attente dans les restaurants serait un des premiers problèmes rencontré par les livreurs à vélo. Cela montre que ces plateformes sont pour le moment peu efficaces et n'optimisent pas le temps de travail des livreurs.

La question de la plus-value apportée par ces plateformes se pose donc réellement. Elles apportent de nouveaux services, qui trouvent indéniablement leurs clients, mais les prix qu'elles proposent aujourd'hui bénéficient des liquidités des investisseurs, et du régime fiscalement favorable des micro-entrepreneurs. Est-ce que ces plateformes optimisent réellement la logistique à l'aide de leurs algorithmes de gestion de flotte de livreurs? Ou bénéficient-elles d'une zone grise du droit, d'un statut financièrement avantageux sans vraiment en payer les contreparties, c'est-à-dire la réelle indépendance des travailleurs?

Ce modèle survivra-t-il ? La question reste en suspens, et l'avenir nous dira si ces entreprises proposent une gestion de leur flotte de livreurs suffisamment agile pour réellement optimiser la logistique et dégager une rentabilité.

Au-delà des critiques dont elles sont la cible, ces plateformes ont des effets plus subtils sur d'autres acteurs économiques que sont les commerçants.

³⁵ Source : entretiens

³⁶ Saidi, N. (2017) *Livrer Babel: la livraison "instantanée" dans le Grand Paris*. Rapport de cours, école d'architecture de Marne la Vallée, Université de Paris-Est. 137p.

d. Des rapports de force qui évoluent

En étant détentrices de la relation client, les plateformes de livraison redessinent les rapports de force. Prenons l'exemple des plateformes de livraison de repas instantanées. Celles-ci possèdent une base de données client, ce qui constitue un atout considérable. Aujourd'hui ces plateformes apportent des clients aux restaurateurs, mais que se passera-t-il si demain Deliveroo utilise sa notoriété et sa base de données client pour vendre ses propres repas?

On peut aussi imaginer que ces plateformes développeront un genre de monopole sur la livraison de repas à domicile, et que tous les consommateurs auront le réflexe d'utiliser ce type de plateforme pour commander un repas. Certains restaurateurs qui possèdent leurs propres services de livraison pourraient se retrouver contraints de s'inscrire sur ces plateformes pour pouvoir vendre à emporter. N'oublions pas que ces plateformes prélèvent des commissions importantes auprès des restaurateurs (environ 30% du prix du repas)³⁷.

³⁷ Source : entretiens

3. LE MODELE DES TRANSPORTEURS TRADITIONNELS BOUSCULE

« Ce n'est pas gratuit parce que ce n'est pas un conte, mais enfin tout est là, à portée de main ou à portée de clic, avec une diversité que sûrement les frères Grimm n'auraient pas imaginée. »

Eve Charrin, *La Course ou la Ville*

Le marché de la livraison de colis

Une clarification de la segmentation du marché de la livraison de colis s'impose avant d'entrer dans le vif du sujet. Le marché du colis regroupe deux segments : celui du colis hors express et celui du colis express. Les délais de livraison sont le premier critère de distinction. Ils sont généralement supérieurs à un jour pour le colis hors express (J+2 à J+5) et égaux ou inférieurs à un jour pour l'express (J+1). Le colis express concerne généralement des envois entre entreprises alors que le colis hors express concerne majoritairement des envois d'entreprises à particuliers ou entre particuliers. La distinction entre ces deux segments est cependant de moins en moins nette, les opérateurs proposant des offres convergentes et les particuliers ayant de plus en plus recours à de l'express pour leurs achats sur internet.

Le colis hors express

Il s'agit principalement de la livraison aux particuliers à domicile ou en points relais de colis de 0 à 30 kg. Ce marché est ouvert à la concurrence, bien que partiellement régulé par l'Arcep (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes) dans le cadre du service universel. Le service universel est une offre d'envois de colis et de lettres sur tout le territoire national à des tarifs réglementés. L'opérateur responsable de ce service universel est le groupe La Poste. Pour les colis, le service universel permet d'envoyer des colis de 0 à 20 kg (offre colissimo) en envoi égrené et non en nombre (en masse). Les petits e-commerçants peuvent éventuellement avoir recours au service universel, mais les grandes entreprises du e-commerce envoient des colis en nombre et ont donc affaire à un marché ouvert à la concurrence et non régulé. En plus du groupe La Poste, d'autres acteurs tels que Colis Privé ou les filiales de distribution des groupes de vente à

distance (Relais Colis, Mondial Relay) sont également présents sur le marché du colis hors express et procèdent à des livraisons à domicile pour le compte des e-commerçants.

Le colis express

Ce marché est totalement ouvert à la concurrence et concerne l'envoi de colis dans des délais courts et garantis par le transporteur. Sur le marché du colis express léger de moins de 30kg, sont présents des filiales des groupes postaux français (Chronopost, Exapaq) ou étrangers, comme TNT express (filiale de TNT, la poste néerlandaise), DHL (filiale de Deutsche Post, la poste allemande), GLS (filiale de Royal Mail, la poste britannique) et des intégrateurs (FedEx, UPS). D'autres sociétés issues du transport routier sont présentes sur ce segment, mais leur cœur de métiers est le transport express de tout poids et la messagerie.³⁸

Les opérateurs du colis hors express et les expressistes tels que La Poste, DHL, Fedex et UPS assurent l'essentiel des livraisons du e-commerce, mais des opérateurs spécialisés sont également apparus comme Star's Service (alimentaire, pharmacie)³⁹. Nous avons rencontré l'ensemble de ces acteurs⁴⁰ durant nos recherches. Cependant, le fait que nous n'ayons pu faire de tournées qu'avec des expressistes, et que ceux-ci soient en charge de l'essentiel des livraisons du e-commerce, nous a conduit à axer notre propos sur la transformation de ces acteurs spécifiquement.

Une croissance dopée par le e-commerce

Le e-commerce est aujourd'hui le principal vecteur de la croissance de ces acteurs. Selon une étude Sia Partners⁴¹, la croissance globale du secteur de la messagerie – fret express est de 1% en 2015. Parmi les sous-catégories qui composent le secteur, l'«express colis léger» est la seule catégorie dont l'activité progresse. Ce marché est estimé à 430 millions de colis en France en 2016⁴² et connaît une croissance moyenne de 4,7% depuis 2009, tirant vers le haut les performances globales du secteur. Et pour cause, le nombre de colis légers expédiés est tiré par la croissance du e-commerce (représente 8 % du commerce de détail en

³⁸ Arcep, observatoire annuel des activités postales en France, année 2014

³⁹ Terra Nova, *Des marchandises dans la ville*, juin 2017

⁴⁰ Cf. partie Annexes : Rencontres

⁴¹ Sia Partners, *Les évolutions du e-commerce et leur impact sur la livraison*, déc. 2016

⁴² Document de référence du groupe La Poste, année 2016

France⁴³) même si la croissance est ralentie par la décroissance des opérateurs de la vente par correspondance (VPC) qui sont des acteurs historiquement importants. Le e-commerce devrait rapidement constituer le principal marché de La Poste pour le secteur du colis, représentant aujourd'hui la moitié de l'activité colis selon La Poste (document de référence). Les acteurs de la messagerie – fret express ne peuvent donc aujourd'hui manquer de se positionner stratégiquement sur le marché du e-commerce.

Quelle organisation opérationnelle ont adopté ces acteurs du transport ? Celle-ci se transforme-t-elle sous l'influence du e-commerce et des contraintes qui y sont associées ? Nos tournées nous ont permis d'appréhender l'effet concret de cette transformation, en se rendant sur le terrain.

a. Le modèle social des transporteurs du dernier kilomètre

La sous-traitance massive

La découverte fondamentale de nos tournées consiste en l'organisation de la main d'œuvre chargée du transport de marchandises. Les grands acteurs de la livraison n'ont de « transporteur » que le nom. En effet, ils ne réalisent pas le transport physique en propre, mais leur rôle consiste à mettre en relation les différents acteurs concernés par la livraison, du commerçant au client final en passant par le prestataire de services qui assure le transport physique du colis. Ces grandes entreprises de transport connues du public jouent le rôle de commissionnaire de transport, ayant avant tout la charge du flux de marchandises et contractant avec des dizaines d'entreprises prestataires de services qui fournissent la main d'œuvre pour effectuer les livraisons.

Tous les interlocuteurs du monde de la livraison urbaine que nous avons rencontrés se recourent pour chiffrer la sous-traitance des livraisons effectuées en zone urbaine dense par transporteurs express à hauteur d'environ 90% - chiffre difficile à vérifier par des sources officielles. La Poste joue le rôle de tour de contrôle, et n'emploie presque plus de livreurs. Fait relativement peu connu, le tissu d'entreprises de transport routier de marchandise est fait d'une multitude de TPE, 95% de ces entreprises employant moins de 5 salariés⁴⁴. Comment déceler la différence entre salarié en propre et sous-traitant? Le seul indice visible par un œil

⁴³ Fevad, Chiffres clés 2017

⁴⁴ Cerema, *La logistique urbaine : connaître et agir*, fév. 2015

extérieur de cette délégation du transport à des entreprises prestataires de service se situe sur la camionnette des transporteurs. Les salariés en propre de l'entreprise donneur d'ordre se déplacent dans une camionnette prêtée par leur employeur, peinte aux couleurs de l'employeur. Les travailleurs sous-traitants se déplacent dans une camionnette appartenant non pas à l'entreprise donneur d'ordre, mais à l'entreprise sous-traitante; la camionnette est ensuite peinte aux couleurs de la grande entreprise de transport donneur d'ordre - question d'image - et flanquée d'une petite inscription « Prestataire », ou « Partenaire de transport » (expression maintenant encore plus l'ambiguïté). Ces petites entreprises sont donc finalement invisibles. Invisibles au grand public car portant les couleurs des donneurs d'ordre sur leurs camionnettes, mais aussi aux pouvoirs publics car peu représentées dans les fédérations syndicales.

Nous avons eu la confirmation de ces chiffres sur la proportion de sous-traitance lors des tournées que nous avons effectuées avec des chauffeurs-livreurs travaillant pour le compte de deux grandes entreprises de transport de colis express. La suite relate ce que nous avons observé dans ces deux entreprises ; nous ne pouvons ne nous en tenir qu'à des soupçons quant à la généralisation de la situation à l'ensemble du secteur.

Pour notre première tournée, nous nous sommes rendues au centre de distribution d'une grande entreprise commissionnaire de transport⁴⁵ situé en banlieue parisienne pour assister au tri des colis et à leur répartition dans les camions avant la livraison. Le manager du centre de distribution lui-même nous a indiqué une proportion de sous-traitants parmi les travailleurs à hauteur de 90% pour la livraison, 100% pour le tri. Des plus de 100 chauffeurs-livreurs présents sur le site de distribution, seuls une quinzaine sont des employés de l'entreprise. Cela nous sera confirmé par les deux chauffeurs-livreurs avec lesquels nous avons effectué nos tournées – des salariés de l'entreprise qui sont en poste depuis 20 et 30 ans. Ces chiffres étaient bien loin des 50% de sous-traitance annoncés lors de notre rendez-vous à la direction des opérations de l'entreprise. Volonté de cacher une vérité qui fâche, ou véritable déconnexion entre le terrain et les hommes de bureaux ?

Malgré la difficulté d'accès à ce monde opaque, la différence de statut entre chauffeurs-livreurs salariés et sous-traitants est manifeste. Différence tout d'abord au niveau du nombre de colis à livrer dans la journée. Les sous-traitants sont présents sur le site pour absorber le surplus de colis que les salariés « réguliers » de

⁴⁵ Le commissionnaire de transport, est un intermédiaire de commerce, organisateur de transport de marchandises. Il s'agit d'une profession réglementée.

l'entreprise ne livreront pas (leur nombre de stops sur une tournée étant limitée à 58), ce qui signifie qu'ils ne partent pas nécessairement en tournée en jours creux et dans ce cas ne sont pas payés, ou dans le cas inverse qu'ils partent avec un nombre de colis parfois bien supérieur au salarié lorsque les colis affluent. La limitation du nombre de stops à 58 sur la journée permet d'assurer au livreur qu'il travaillera 7h dans la journée, comme inscrit dans son contrat de travail.

La différence porte aussi sur la rémunération. Contrairement aux salariés, les sous-traitants ne reçoivent pas de primes liées à la qualité de leur service. Les salariés reçoivent par exemple des primes lorsqu'ils arrivent à délivrer les colis avec une forte proportion de réussite en première intention, c'est à dire sans devoir repartir avec le colis pour cause d'absence du destinataire. Ces primes peuvent monter jusqu'à 170€ (plus de 10% du salaire!). Les sous-traitants n'en bénéficient pas, et au contraire voient leur rémunération baisser lors d'échecs de livraison. Les amendes de stationnement sont aussi à la charge du sous-traitant alors qu'on se doute qu'il est monnaie courante de se garer en stationnement interdit dans Paris étant donné le manque de places de livraison.

Les horaires de travail sont de surcroît sans commune mesure. Les sous-traitants sont présents plus tôt sur le site de distribution et parfois partent après les salariés car ils doivent attendre les livraisons des palettes de colis arrivant en retard, acheminées par gros porteurs depuis le hub de l'aéroport de Roissy d'où proviennent les colis envoyés de l'étranger. Certains effectuent le tri à 6h15 puis la première tournée, ayant ainsi des horaires étendus. Autant d'indices que nous avons pu récolter, sans pour autant avoir eu accès directement aux sous-traitants chez ce premier transporteur.

Notre deuxième expérience eut lieu chez une filiale d'un grand groupe, chargée du transport express de colis. Nous nous sommes rendues sur un ELU (espace logistique urbain), site situé dans Paris sur lequel l'entreprise dispose d'une surface de 3 000 m² pour la distribution et la collecte des colis express de moins de 30 kilos dans les zones proches. Les colis sont rassemblés au départ d'un hub, acheminés de manière massifiée jusqu'à l'ELU puis les livraisons courtes sont assurées jusqu'au destinataire final, la situation de l'ELU dans la ville permettant de réduire la distance de transport au maximum.

Ici, la sous-traitance est quasiment complète. Sur les 35 chauffeurs-livreurs, seul un est salarié de l'entreprise. Nous avons donc fait nos tournées avec deux sous-traitants cette fois. L'un d'eux travaillait pour le compte du groupe donneur d'ordre depuis 1999, rattaché successivement à différentes entreprises de sous-traitance

depuis cette date, au gré de la création et de la disparition de ces entreprises. Sans avoir pour autant été requalifié salarié du groupe ... Le second effectuait deux tournées dans la journée. Arrivant sur le site à 5h30 pour le tri des colis, il finissait la première tournée vers 14h pour effectuer une deuxième tournée de ramassage des colis de 16h à 20h30. Pendant les périodes de Noël, qui représentent un gros pic d'activité pour l'entreprise, ce chauffeur se voyait même contraint de travailler sans discontinuer de 5h30 à 20h30. Journées interminables payées guère plus que le SMIC... Dans le cas de ce chauffeur, les enfreintes au droit du travail sont nombreuses : non-respect des 11h de repos réglementaires, non-respect de la durée maximale de travail par semaine (ce chauffeur travaillait environ 73h par semaine), etc. On peut se demander pourquoi ce chauffeur acceptait de telles conditions de travail, manifestement illégales, mais dans un contexte de chômage important on comprend que ce chauffeur accepte cela faute de mieux.

Perspective historique

Ce modèle n'est pas nouveau dans le transport routier de marchandises. La sous-traitance par les grands transporteurs et les commissionnaires de transport des opérations les plus pénibles (enlèvement, livraison notamment) à de très petites entreprises est une pratique ancienne⁴⁶. En effet, la faible barrière à l'entrée de l'activité de transport encourage les créations de petites entreprises qui ont une durée de vie souvent courte dans un environnement d'hyper-concurrence. La situation est déjà pointée du doigt en 2009 dans un tract du syndicat Sud-PTT qui énonce « 85% c'est ce que représente la sous-traitance dans l'activité distribution à Chronopost ». On peut même remonter beaucoup plus loin : « En 1949, il existe à la Poste 70 000 auxiliaires à temps complet ou à temps réduit pour 150 000 titulaires »⁴⁷. L'explication ? « De 1946 à 1963, au lendemain de la mise en place du statut de la fonction publique, les restrictions budgétaires favorisent une utilisation offensive des auxiliaires. La pénurie de main-d'œuvre dans un contexte de croissance régulière du trafic postal conduit les administrateurs de la Poste à développer largement cette forme d'emploi atypique pour faire face à l'afflux de trafic postal et obtenir une plus grande flexibilité dans les centres de tri. »

Les évolutions récentes

⁴⁶ Rapport Terra Nova, *Des marchandises dans la ville*, juin 2017

⁴⁷ Mahouche B., *Gestion de la main d'oeuvre et insécurité professionnelle: l'exemple des employés du tri postal (1946-1980)*, dans la revue *Interrogations ?*, N°4. Formes et figures de la précarité, juin 2007

Cependant le mouvement des transporteurs vers une externalisation de la masse salariale s'accélère. Les syndicats dénoncent en effet les baisses d'effectifs (429 postes supprimés chez Coliposte, filiale de La Poste, entre 2009 et 2011 en région parisienne, par exemple), et plaident pour de nouvelles embauches pour faire face aux pics de trafic. De la même manière, sur le site de distribution d'une des entreprises où nous nous sommes rendues, les trois dernières années n'ont vu aucune embauche de salarié « en propre » pour compenser les départs à la retraite. Ces départs sont compensés par l'emploi de sous-traitants.

La précarisation du chauffeur-livreur s'explique en partie par la cyclicité des volumes liés au e-commerce, avec des périodes où les volumes explosent (fêtes de Noël, soldes) et où ces déferlements de colis ne peuvent être traités avec la même masse de main d'œuvre qu'en période normale. On comprend alors qu'un recours à une main d'œuvre plus flexible que le CDI s'est avéré nécessaire pour traiter les pics d'activité liés à l'explosion du e-commerce. Certains grands transporteurs nous ont fait part de variations de volume de l'ordre du triple lors de ces périodes de forte activité. Mais les variations saisonnières n'expliquent pas tout - comment expliquer dès lors que l'ELU où nous nous sommes rendues en mars, période de creux, n'emploie qu'un seul salarié de l'entreprise donneur d'ordre et 34 sous-traitants?

Cette raison avancée par les grandes entreprises de transport en cache peut-être une autre, moins politiquement correcte. Pourquoi un tel degré de sous-traitance pose-t-il problème ? Car il s'agit là d'une sous-traitance structurelle avec peu de valeur ajoutée. Cette sous-traitance est sans aucune mesure avec la sous-traitance de fonctions support pour lesquelles l'entreprise n'aurait pas les compétences en interne, ou alors la sous-traitance de la fabrication de composants à forte valeur ajoutée comme c'est le cas du secteur de l'automobile. Cette sous-traitance en bout de chaîne permet principalement d'abaisser sensiblement les coûts de la masse salariale, au prix d'une précarisation de la main d'œuvre. Les petites entreprises de transport travaillant pour le compte de grands transporteurs rivalisent entre elles pour gagner des tournées à effectuer pour le compte des grandes entreprises, acceptant des tarifs toujours plus bas. « Ceux-ci sont payés en moyenne 1,50 € par colis livré. Cela les incite à faire du chiffre », selon Thierry Lagoutte, du syndicat SUD⁴⁸. Chiffre qui correspond aux ordres de grandeur entendus lors de nos tournées. Or la pression sur les prix qui pèse sur les transporteurs est démultipliée avec la croissance du e-commerce.

⁴⁸ Le Parisien, *La face cachée de la Poste*, 23 jan. 2013

Cette sous-traitance massive a des conséquences insoupçonnées. Les pouvoirs publics s'intéressent aujourd'hui beaucoup à la logistique sous l'angle environnemental. La pollution importante que connaissent les grandes métropoles pousse les pouvoirs publics à favoriser les véhicules électriques. Or ces véhicules sont aujourd'hui plus coûteux à l'achat que des véhicules diesels ou essence. Ainsi, un véhicule électrique s'amortit sur environ 6 ans pour un transporteur en zone urbaine. Or les contrats de sous-traitance sont de l'ordre de 2 ans, ce qui pose un réel problème de visibilité pour les petites entreprises de sous-traitance. Comment obtenir un prêt auprès de sa banque pour l'achat d'un véhicule électrique lorsqu'on n'est pas sûr de pouvoir amortir le véhicule ?

De plus, les entreprises de sous-traitance n'ont généralement pas de parking pour garer leurs véhicules et les employés rentrent chez eux avec leur véhicule de travail. Si l'entreprise achetait des véhicules électriques, elle devrait s'assurer que les employés puissent recharger leurs véhicules à domicile (ce qui peut être difficile lorsqu'on habite en appartement) ou alors prévoir des parkings avec bornes de recharge, ce qui serait très coûteux.

La généralisation de la sous-traitance complexifie ainsi le passage à des véhicules électriques. Les politiques publiques doivent être pensées pour correspondre à la réalité du transport de marchandise en ville et non pour répondre aux besoins des grands commissionnaires de transport qui représentent en réalité une faible part du parc de véhicule.

b. Le e-commerce intensifie la pression sur les coûts

La transition du BtoB vers le BtoC complexifie la livraison

Les chauffeurs-livreurs avec lesquels nous avons fait des tournées ont témoigné de l'évolution de leur métier lors de la dernière décennie, cette évolution s'accélérait ces dernières années. Colis de plus en plus gros et de plus en plus lourd, livraisons au particulier et non à des entreprises, fragmentation des livraisons puisqu'à chaque stop ils ne livrent maintenant qu'un seul colis à la fois.

Face à l'explosion du marché de la livraison de colis au particulier, et à l'effondrement de celui de la livraison de plis et de courrier du fait de la numérisation, les acteurs traditionnels ont dû se saisir de ces opportunités de croissance. En 2016, le chiffre d'affaires du B to C (*business to customer* : activités commerciales d'une entreprise destinées au particulier) français s'élève à 72 milliards d'euros, soit une augmentation sur un an de 14,6 %⁴⁹. L'activité de

⁴⁹ Fevad, Chiffres Clés 2017

l'entreprise DHL s'est par exemple complètement transformée. Autrefois positionné sur le transport d'enveloppe en express pour le compte d'entreprises (BtoB, *business to business* : c'est-à-dire relations commerciales entre entreprises), le groupe s'est aujourd'hui converti sur le transport de colis. Ce phénomène commencé il y a 10 ans s'accélère et le glissement vers la livraison de colis au particulier est conséquent (30% du flux). Chez La Poste, Chronopost était positionné essentiellement sur le créneau BtoB en 2008. Aujourd'hui, ce créneau ne représente plus que 60% du flux, la livraison au particulier étant sur le point de dépasser celle aux entreprises en volume.

Cependant la mutation de ce marché de la logistique du dernier kilomètre constitue un véritable défi opérationnel pour ces acteurs. Lors de notre tournée avec des chauffeurs livreurs, nous avons compris comment la complexité opérationnelle pouvait s'accroître avec la livraison des particuliers, par rapport à une livraison en entreprise maîtrisée depuis longtemps.

Prenons un livreur qui livrait des colis aux entreprises en 2010. Celui-ci s'occupe d'un arrondissement parisien. Il livre presque tous les jours aux mêmes entreprises : il connaît donc les adresses, le personnel d'accueil et les horaires d'ouverture des entreprises : il sait optimiser sa tournée.

Prenons maintenant un livreur qui livre des colis aux particuliers. Les clients changent tous les jours et il existe une multitude d'appartements différents à livrer, la tournée est donc plus complexe à organiser et elle est modifiée tous les jours. Les adresses sont parfois erronées, mal renseignées sur le site du e-commerçant. Il faut donc passer des coups de téléphone (quand il y a un numéro) pour obtenir l'adresse correcte. Arrivé en bas de l'immeuble le chauffeur monte parfois 5 étages sans ascenseur pour atteindre la porte du destinataire. Il sonne. Personne ne répond. Il y a un concierge dans l'immeuble, coup de chance. Mais le client se fait livrer un téléphone de Chine et il doit rembourser la TVA que le transporteur a dû avancer à la douane. Le concierge refuse d'avancer la somme. Le livreur rédige donc un avis de passage et repart avec son colis pour retenter le lendemain.

La débrouillardise est donc de mise pour ces chauffeurs-livreurs qui voient leur travail quotidien fortement complexifié et le temps nécessaire pour chaque livraison fortement allongé. Par ailleurs, du fait de l'absence des particuliers en pleine journée, le taux d'échec à la première présentation, voire à la seconde, est élevé (le taux de livraisons réussies dès la 1^{ère} tentative étant de 79%, soit 21% d'échec)⁵⁰.

⁵⁰ Observatoire de la logistique, *Résultats du e-commerce français sur les mois entre janvier 2015 et février 2016*

Le flux de retours de produits, à collecter chez le particulier, ajoute à la complexification des tournées qui associent livraison et collecte de retours. Pour des produits comme l'habillement ou les chaussures, l'e-commerce génère en effet un taux de retour élevé. Ainsi le taux de retour est estimé à 20 – 25% en France dans ces secteurs⁵¹.

Autant de paramètres qui génèrent un surcoût que doivent absorber les entreprises de transport.

La concurrence est rude et l'opportunité gigantesque

L'explosion des volumes du e-commerce et la demande très forte des consommateurs pour des services de livraison à domicile permet à de nombreux acteurs de s'implanter. La densité accrue des livraisons permet en effet à ces acteurs d'atteindre une efficacité opérationnelle suffisante pour développer des modèles viables économiquement. C'est ainsi que l'opérateur historique La Poste est concurrencé par de nombreux acteurs qui se dédient au e-commerce : Colis Privé, qui fournit des services de livraison dans les zones urbaines denses, externalisant entièrement le transport et ne s'occupant que de la gestion du flux, ou encore Relais Colis et Mondial Relay qui utilisent leur réseau de points relais pour proposer des tarifs compétitifs aux particuliers et e-commerçants.

Quant aux acteurs de la livraison instantanée, objet du chapitre précédent, ils ne représentent pas aujourd'hui une concurrence frontale avec les expressistes. L'innovation relève du modèle de livraison, qui est instantanée, et au recours aux livreurs indépendants peu coûteux. Mais le modèle opérationnel est foncièrement différent, puisque la livraison est en trace directe contrairement aux acteurs postaux et expressistes qui livrent en tournée et sont dans une logique industrielle de gestion des flux. Cependant, étant donné la vitesse à laquelle se développent ces nouveaux services et le besoin de rapidité auquel ils répondent, on voit des acteurs comme la Poste investir dans ce nouveau type de livraison comme une opportunité de se diversifier (rachat de Stuart par la Poste en 2017).

Certains acteurs prépondérants intensifient la pression sur les coûts

⁵¹ Ghioldi S., Vice-Président – Operations Excellence chez Capgemini Consulting, dans Supply Chain Magazine, Enquête « Gestion des retours », juillet-août 2016

La pression sur les coûts provient aussi de la structure du marché du côté des clients des entreprises de transport, c'est-à-dire les commerçants qui font livrer leurs colis au consommateur final. Le e-commerce est un marché extrêmement concentré et certains e-commerçants possèdent un pouvoir de négociation important auprès des transporteurs. Selon les chiffres de la Fevad, en 2016 le marché du e-commerce en France dénombrait plus de 200 000 sites marchands, de secteurs et de tailles très diverses. Cependant, 84% des revenus du secteur passent par 4,5% des sites marchands (soit environ 9000 sites). En tête des sites les plus visités en France en 2015, se situent logiquement des *pure players* de la distribution en ligne (Amazon, Cdiscount, Venteprivée.com) mais aussi des distributeurs spécialisés (Fnac) et des plateformes de mise en relation (eBay).

Amazon en particulier est en train de devenir un acteur majeur pour la livraison du dernier kilomètre. Même si La Poste ne communique pas de chiffres sur la part d'Amazon dans l'ensemble des colis, les bruits qui courent dans le secteur du transport font état de 25% du flux de Chronopost (filiale de La Poste spécialisée dans le colis express), et de près de la moitié de la croissance des flux. Le géant américain fait appel à l'ensemble des entreprises de livraison qui ne peuvent chacune garantir une telle augmentation de flux. En plus de ses propres colis, Amazon fait office de place de marché pour une multitude de petits commerçants (10000 marchands sur Amazon.fr en janvier 2015⁵²) et joue le rôle de prestataire logistique pour ces marchands. Amazon peut se positionner comme une alternative aux logisticiens avec son offre FBA (*Fulfillment By Amazon* : Expédition par Amazon) et sous-traite ensuite la livraison aux entreprises de livraison de colis. En distribuant l'offre de l'ensemble des marchands présents sur sa place de marché, Amazon dispose d'un volume tel qu'il lui permet d'obtenir auprès de l'ensemble des prestataires des conditions très compétitives dont il se sert pour proposer à sa base de marchands des tarifs bien plus intéressants que si ces derniers passaient en direct par La Poste ou les expressistes. Amazon pourrait donc bien menacer à terme La Poste et les expressistes eux-mêmes, car face à la croissance des commandes, Amazon est en train de développer son propre service de livraison. Après avoir envisagé de racheter Colis Privé comme base pour développer son service de livraison, puis s'être rétracté juste avant la parution de l'avis de la Haute Autorité de la Concurrence, Amazon est en train de créer son propre service de livraison en interne. Quel modèle va être adopté par Amazon? Sous-traitance par le tissu de petites entreprises de transport? Adoption à grande échelle du modèle de micro-entrepreneurs en faisant appel à des livreurs indépendants, qui ne dépendraient plus d'un patron gestionnaire d'une entreprise prestataire de services de livraison?

⁵² Arcep, *Le marché du colis transfrontalier*, juin 2017

Aujourd'hui, le marché de la livraison de colis aux particuliers reste très concentré. Parmi les opérateurs, l'acteur historique qu'est La Poste conserve une position dominante dans le secteur de la livraison de colis. Dans son document de référence 2016 il est indiqué que La Poste a une part de marché estimée à 60 % dans le monocolis de moins de 30 kg livré aux particuliers. Mais le paysage de la livraison de colis risque de se recomposer avec l'arrivée de certains acteurs sur le marché de la logistique. Les sites jouant le rôle de place de marché ont une base de données de marchands leur permettant de rivaliser avec les opérateurs historiques. Jouant aujourd'hui le rôle d'intégrateurs, en groupant les flux des différents marchands et en sous-traitant la partie transport aux expressistes, ces places de marché possèdent l'avantage d'avoir directement la relation client et les expressistes sont alors réduits à de purs prestataires de transport, soumis à la pression de ces intégrateurs.

c. Les solutions apportées par les transporteurs : un virage stratégique?

Face aux défis posés par la transformation du marché, la communication des expressistes est entièrement tournée autour de la modernisation des outils (traçabilité de colis, développements high-tech comme les drones) et de l'importance accordée au service du client.

La mutualisation des points de livraison

Pour faire face à l'éparpillement des points de livraison, les transporteurs ont développé des solutions qui permettent de réduire la complexité en massifiant les flux vers des points de réception tels que les points relais et les consignes. Ces nouveaux points de livraison sont des équivalents des bureaux de poste mais ouverts sur des créneaux plus étendus.

Les points relais, très développés en France, sont des commerçants qui acceptent de réceptionner les colis et de les délivrer aux particuliers qui se déplacent au point relais pour les chercher. Le transporteur verse au commerçant une rémunération limitée (de l'ordre de 30 centimes d'euros par colis). Ces commerçants exercent cette activité en complément de leur commerce et n'ont pas vocation à se transformer en conciergerie. Ils acceptent souvent de devenir point relais dans l'optique d'amener un flux de potentiels clients dans leur magasin mais les effets s'avèrent limités et il devient de plus en plus difficile de convaincre des commerçants de servir de points relais tant ils n'en voient pas de gain économique suffisant face à l'encombrement qui en résulte dans leur local.

Le développement des points relais est issu du savoir-faire de la vente par correspondance dont les enseignes emblématiques sont La Redoute et Les 3 Suisses. Dès la fin des années 1990, Mondial Relay, filiale du groupe 3 Suisses International, s'est appuyé sur un réseau de 3 700 commerçants de quartiers. L'ensemble des grands expressistes a depuis développé un réseau de points relais, UPS a ainsi racheté Kiala, Hermès s'est allié à Mondial Relay et DHL a pris une participation de 27,5% dans Relais Colis (La Redoute). Cependant, à prix égal la livraison à domicile reste plus appréciée des consommateurs, ceux-ci se tournant vers le point relais lorsque les frais de livraison sont plus faibles.

La consigne est une solution développée plus récemment, située dans des espaces publics (gares par exemple) ou dans des bureaux de poste. Le livreur dépose le colis dans un des casiers sécurisés et le particulier se déplace à la consigne pour aller chercher son colis. Très développée dans certains pays comme la Chine et la Pologne, la consigne se développe plus doucement en France. Pour des raisons de sécurité les consignes actuellement mises en place sont des modèles sécurisés encore extrêmement coûteux⁵³ et le choix des emplacements en extérieur est encore complexe.



FIGURE 4 CONSIGNES SITUÉES EN GARE SNCF DE DIJON-VILLE

⁵³ Les consignes installées en France par le groupe La Poste sont dotées de balances permettant de peser le colis et de s'assurer que le poids correspond bien au colis attendu. En cas de problème les forces de sécurité sont immédiatement averties.

Les investissements dans des innovations technologiques

Les investissements dans les nouvelles technologies telles que les drones ou les entrepôts robotisés font l'objet d'une communication importante de la part des transporteurs dans le but de donner une image renouvelée des expressistes, en rupture avec l'idée d'un service peu innovant. C'est ainsi que le groupe La Poste s'est lancé dans la livraison par drone en ouvrant la première ligne commerciale française. Cette orientation stratégique fait écho à la communication importante d'Amazon sur le sujet des drones. Le géant du e-commerce a récemment annoncé qu'une nouvelle équipe basée à Paris travaillerait sur la gestion d'une flotte de drones de livraison. Mais cette innovation peine à trouver un modèle viable économiquement en ville, étant donné que ces drones ne pourraient livrer qu'un seul colis à la fois. De telles solutions ne sont véritablement envisagées que pour des marchés de niches. Les drones pourraient en effet remplacer les hélicoptères pour des livraisons d'urgence (médicaments etc.) dans les zones difficiles d'accès, comme en montagne, ou sur de petites îles.

Quand on parle de livraison urbaine chez Renault, c'est aussi l'innovation de pointe et les robots taxis pour marchandises qui sont abordés, alors qu'on s'attendrait à parler développement de véhicules utilitaires électriques spécialisés dans la livraison urbaine de marchandises (segment sur lequel l'offre est aujourd'hui quasi-inexistante). En février 2017, Ford a présenté au Mobile World Congress de Barcelone des véhicules autonomes de livraison, assistés de drones pour les zones difficiles d'accès en voiture. Or ces robots taxis pour marchandises semblent plus de l'ordre de la science-fiction aujourd'hui que du futur proche : au-delà même des problématiques de réglementation et de fiabilité, ils nécessiteraient l'aménagement de boîtes aux lettres urbaines permettant le transfert sécurisé du colis. Ces boîtes occuperaient la voirie, aujourd'hui déjà saturée dans les zones denses par les vélos, piétons, bornes de rechargement de véhicules électriques, mobilier urbain, etc.

Enfin, le numérique est source d'améliorations conséquentes : utilisation des outils numériques pour optimiser les parcours des livreurs, assurer la traçabilité des colis et éviter les échecs de livraison, mais aussi pour fournir un service plus flexible au client. Le logiciel *Predict* chez la Poste permet au particulier de changer son mode de livraison le jour même (bureau de poste, consigne, voisin). Une version permettant de suivre des colis de bout en bout, avec localisation GPS du livreur a même été mise en place à Londres. Mais du côté opérationnel, les logiciels de ce type s'avèrent difficilement utilisables par les livreurs pour optimiser leurs tournées. L'utilisation du logiciel pour organiser une tournée rajoute des contraintes au livreur

qui voit ses obligations de livraison compliquées (il dispose d'un délai horaire réduit, avec une plage horaire d'une heure pour livrer un colis). Le logiciel étant incapable de prendre en compte tous les aléas de la livraison, et l'ordre de livraison étant fixé, l'utilisation de ces logiciels résulte en une augmentation du temps de livraison. Les chauffeurs qui utilisent ces logiciels d'optimisation en zone très dense se voient contraints de faire trois fois le tour du quartier à cause des sens interdits, des problèmes de place de livraison, des absences de gardien non programmées et autres imprévus qui obligent à revenir tenter une livraison plus tard dans la journée si on veut une prime. La bonne connaissance du secteur urbain par les livreurs est véritablement clé, et n'est aujourd'hui pas remplacée par l'utilisation de logiciels. Chaque livreur possède ses propres techniques pour gérer l'organisation de tournées et ses aléas : certains font une liste écrite sur papier leur permettant d'avoir constamment sous les yeux les colis urgents à livrer avant 13h (condition d'obtention de la prime), d'autres mémorisent l'ensemble des contraintes, au risque d'oublier certains colis.

d. Le chauffeur-livreur est la véritable variable d'ajustement

Ces transformations très largement mises en avant par les transporteurs ne constituent donc pas un véritable virage stratégique qui mènerait à des innovations de rupture. Obligés de survivre en traitant les nouveaux flux issus du e-commerce, les transporteurs les intègrent dans une organisation opérationnelle qui n'a pas vraiment changé pour faire face à ces flux, constat manifeste en faisant des tournées.

Les incitations à innover sont relativement faibles dans le domaine de la logistique car la pression sur les coûts est finalement absorbée par les acteurs du bout de la chaîne de valeur soumis à des exigences croissantes sur la rapidité, le volume de colis à livrer, et la satisfaction des demandes du consommateur.

Le bouleversement du e-commerce n'est finalement pas subi par les grands transporteurs car il est absorbé par les sous-traitants, contraints de devenir plus flexibles et de baisser leurs coûts.

Il est ici nécessaire de donner quelques clés de lecture pour clarifier les relations entre entreprises donneurs d'ordre et entreprises de sous-traitance, relatives aux obligations légales et au mode d'organisation du travail.

Relations contractuelles entre sous-traitants et donneurs d'ordre

Concernant la rémunération, les entreprises donneuses d'ordre paient les entreprises sous-traitantes à la pièce (c'est-à-dire au colis livré), et ensuite ces entreprises s'organisent elles-mêmes pour livrer les colis en employant des salariés et en répartissant les colis sur ceux-ci, sans que l'entreprise donneuse d'ordre ne soit censée intervenir (ce qui est dans les faits discutable, puisque nous avons observé pendant nos tournées plusieurs chefs d'équipe de l'entreprise donneuse d'ordre gérer l'ensemble des chauffeurs-livreurs des entreprises sous-traitantes). Or étant donné le prix très faible auquel ces entreprises sont payées par colis livré, il apparaît difficile d'être rentable en employant des CDI aux 35h. Mais il ne faut pas conclure trop vite en jetant la pierre aux entreprises de sous-traitance, de taille souvent très petite de sorte que les patrons sont la plupart du temps chauffeurs-livreurs eux-mêmes.

Pour une entreprise à capitaux publics comme La Poste, les entreprises sous-traitantes sont choisies par un processus très réglementé d'appel d'offre. La Poste ne fixe pas son prix, ce sont les entreprises de sous-traitance qui proposent un tarif, critère de taille sur lequel elles sont sélectionnées. Ces grandes entreprises de transport peuvent finalement obtenir des tarifs de rémunération des entreprises de sous-traitance extrêmement faibles, d'autant plus que ces petites entreprises de sous-traitance qui se rachètent des tournées sont en concurrence entre elles pour obtenir le contrat.

Ces entreprises de sous-traitance sont donc soumises à une importante pression sur les coûts qui se répercute sur les conditions de travail des chauffeurs livreurs comme nous avons pu le constater lors de nos tournées. La pression est d'ailleurs croissante avec l'augmentation des attentes en qualité de service: chez l'une des entreprises pour lesquelles nous avons fait des tournées, les patrons des entreprises de sous-traitance sont soumis à une pénalité de 25% du prix qu'ils touchent par colis lorsqu'un colis ne peut être livré (par absence du destinataire par exemple). Ceci a pour but de faire diminuer le taux d'échec de livraison en première intention – bien plus efficace que ne l'est le logiciel de suivi des colis, présenté comme le responsable de cette diminution du taux d'échec de livraison.

En creusant un peu du côté de la loi, il apparaît vite que les obligations légales auxquelles sont soumis les donneurs d'ordre restent très superficielles concernant la supervision des conditions de travail des employés des entreprises de sous-traitance. Le principal contrat type concernant le secteur du transport léger est

celui sur la sous-traitance⁵⁴. Il présente notamment l'intérêt de limiter les risques de requalification. Sur le plan réglementaire, le donneur d'ordre (commissionnaire de transport) doit vérifier que le sous-traitant est inscrit au registre des transporteurs et demander l'attestation de vigilance auprès patrons des entreprises de sous-traitance. Cette attestation de vigilance vise à limiter le travail dissimulé en fournissant la preuve du paiement des cotisations sociales par le sous-traitant. Le donneur d'ordre ne peut par ailleurs en aucun cas demander un contrat d'exclusivité avec le sous-traitant.

Aucun contrôle du volume horaire effectué par les sous-traitants n'est obligatoire pour les grandes entreprises commissionnaires de transport ; en effet le donneur d'ordre n'est pas censé organiser directement le travail des chauffeurs employés par les entreprises de sous-traitance. C'est le patron de l'entreprise sous-traitante qui gère lui-même ses employés, les faisant parfois effectuer les tournées du matin et de l'après-midi, au-delà des limites horaires imposées par le code du travail. Les entreprises donneuses d'ordre n'ont en théorie aucune responsabilité dans ces abus.

On entend parfois que c'est une bonne chose pour les commissionnaires de transport d'externaliser le risque en sous-traitant les livraisons. Si c'est en effet avantageux du point de vue du commissionnaire de transport, l'externalisation du risque dans ce cas pose problème. Nous ne sommes pas dans un cas similaire à une entreprise qui externalise son risque en ayant recours à une assurance. Une assurance mutualise les risques de différents acteurs et est capable de gérer ce risque. Ici, le risque est reporté sur de petits acteurs, qui sont souvent dépendants d'une seule grande entreprise, même s'ils sont en théorie censés dépendre de plusieurs donneurs d'ordres. On voit difficilement comment ces petites entreprises aux marges très faibles et à la capacité financière limitée seraient capables de gérer le risque associé à la fluctuation de l'activité tout en respectant le droit du travail.

Des dérives potentielles

On le voit, la sous-traitance structurelle mêlée à des objectifs de réduction de coûts drastiques peut donc donner lieu à des dérapages dans l'application du droit du travail. Le sujet a d'ailleurs été réglementé, et le dumping est réprimé par la loi n°92-1445 du 31 décembre 1992. Il punit d'une amende de 90.000 € le fait pour le donneur d'ordres de rémunérer une opération de transport par un prix ne permettant

⁵⁴ Décret n°2001-659 du 19 juillet 2001 « portant approbation du contrat type applicable aux transports publics routiers de marchandises exécutés par des sous-traitants » paru au JO du 22 juillet 2001 et BTL du 30/07/01

pas de couvrir les charges du sous-traitant. Mais cette loi est peu utilisée, et pour cause : seuls les transporteurs ou les loueurs évincés et les organisations professionnelles des métiers concernés (et représentatives au niveau national) peuvent se porter partie civile, et pour porter plainte l'opération de transport doit concerner au minimum un camion complet transporté pour le compte du donneur d'ordre. Ce dernier point constitue une limite de taille dans le cadre du transport léger. Comment un transporteur léger effectuant du parcours terminal de messagerie sans contrat d'exclusivité avec un messenger donné, peut prétendre qu'il remplit son véhicule avec les seules enveloppes et petits colis de ce messenger ? Enfin, se pose le problème du calcul du juste prix.

La solution de sous-traitance massive n'est pas sans risque sur le plan juridique, compte tenu de la frontière floue existant entre la sous-traitance et le salariat déguisé ; en cas de situation de sous-traitance s'apparentant à du salariat déguisé, les entreprises donneuses d'ordre encourent le risque d'une requalification juridique pour travail dissimulé.

Les entreprises de sous-traitance elles-mêmes ont beaucoup recouru à de la sous-traitance auprès de transporteurs-conducteurs (entreprises unipersonnelles), conduisant à de la sous-traitance en cascade depuis l'entreprise donneuse d'ordre (le grand transporteur) jusqu'au chauffeur-livreur. Des mesures ont été prises par les pouvoirs publics pour limiter ce phénomène aujourd'hui beaucoup moins répandu, notamment la loi du 10 juillet 2014 visant à lutter contre la concurrence sociale déloyale.

Que fait l'inspection du travail ?

L'inspection du travail chargée du transport est consciente du problème mais elle possède peu d'outils fonctionnels pour débusquer les abus et les prévenir par des sanctions suffisamment fortes pour dissuader.

Lorsque des preuves d'abus sont réunies, l'inspection du travail peut enclencher des poursuites au pénal, procédures longues et qui n'aboutissent pas forcément. Ce fut le cas emblématique de l'affaire Norbert Dentressangle, qui commença officiellement en 2011 (bien que la CFTC ait dénoncé les abus bien auparavant) avec des perquisitions de l'inspection du travail sur quatre sites du transporteur poursuivi pour *dumping* social, et a donné lieu à une relaxe en 2016. L'affaire n'est toujours pas terminée puisque les syndicats et le parquet ont fait

appel. Le tribunal correctionnel de Valence a ainsi relaxé, en mai 2016, six cadres de l'entreprise (qui s'appelle désormais XPO Logistics suite à une OPA⁵⁵ par le groupe américain) et trois sociétés du groupe, poursuivies en tant que personnes morales. Des syndicats, dont la CFTC et la CFDT, mais aussi l'Urssaf, étaient parties civiles, tout comme de nombreux conducteurs. Le transporteur aurait recruté des chauffeurs via des sociétés dans des pays de l'Est pour remplacer des chauffeurs français, et les aurait employés aux conditions de leurs pays d'origine, sans respecter le cadre des travailleurs détachés. L'avocat des syndicats, avait indiqué, peu avant le procès, que tout était piloté depuis la France : les plannings des conducteurs, les rotations de personnels, les sanctions, l'attribution de primes... Le tribunal a donné raison à la défense pour irrégularités de procédure. La longueur des procédures pénales et le peu de certitude quant à leur issue sont peu dissuasifs pour les transporteurs.

Mais avant même de pouvoir engager des poursuites, l'inspection du travail doit être en mesure de réunir des preuves. L'organisation opérationnelle des inspections est quant à elle complexe. Les livreurs étant la plupart du temps sur la route, l'inspection du travail doit effectuer ses inspections accompagnée de la DREAL (direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement)⁵⁶ où des agents sont dédiés au contrôle du transport routier. Pour contrôler la durée du travail des chauffeurs-livreurs en petites camionnettes (moins de 3,5t) en zone urbaine, les inspecteurs vérifient les documents que doivent obligatoirement remplir ces chauffeurs. Deux possibilités s'offrent aux chauffeurs livreurs selon leur rythme de travail: si le conducteur effectue un service à horaire fixe et qu'il rentre tous les soirs à l'établissement, le feuillet «horaire de service» convient (Cerfa n° 47-0103). Il doit être établi, daté et signé par le chef d'entreprise ou son représentant, puis affiché dans l'établissement d'attache du salarié. Les conducteurs doivent en détenir une copie et pouvoir la présenter aux agents de contrôle, notamment sur la route. Enfin, préalablement à sa mise en vigueur, l'horaire de service doit être communiqué à l'inspecteur du travail. Si l'une des deux conditions de rythme d'activité citées ci-dessus n'est pas respectée, un «livret individuel de contrôle» doit être utilisé (Cerfa n° 47-0100). C'est la modalité utilisée par la plupart des chauffeurs livreurs. Celui-ci comporte des feuillets quotidiens qui doivent être remplis et signés par le conducteur chaque jour d'activité. Or il n'est pas difficile de falsifier le livret individuel de contrôle, de ce fait communément appelé « le menteur » dans le jargon des chauffeurs. Et concernant le feuillet « horaire de service », il faudrait mettre en place toute une stratégie de contrôle de la part de l'inspection du travail afin de débusquer les chauffeurs roulant sur la route en dehors des horaires définis.

⁵⁵ Offre publique d'achat

⁵⁶ ou leurs équivalents DEAL en Outre-Mer et DRIEA en Ile-de-France

Des scandales ont pourtant vu le jour ces dernières années, comme en 2013 lorsqu'un homme travaillant au noir pour le compte d'une entreprise de sous-traitance de la Poste, est mort noyé alors qu'il livrait sur les quais de Seine⁵⁷. Mais la situation ne semble pas s'améliorer. Nous esquisserons dans nos propositions quelques pistes de réflexion pour faire évoluer le secteur, s'adressant à la fois aux pouvoirs publics et aux transporteurs.

⁵⁷ Israel Dan, *L'enquête sur la mort d'un livreur de la Poste est toujours en cours*, Mediapart, 7 mars 2013

4. PROPOSITIONS

a. Les livreurs micro-entrepreneurs de plateformes

La loi El-Khomri nous semble en apparence aller dans le bon sens puisqu'elle apporte plus de protections aux travailleurs et clarifie leur statut, mais en contrepartie elle entérine le statut du micro-entrepreneur de plateforme, qui nous semble ne pas être satisfaisant pour une population de livreurs qui travaille à temps plein. Cette loi ne résout pas non plus les problèmes posés par la rémunération à la tâche.

La rémunération à la tâche pose problème

Comme nous l'avons dit, les coursiers rémunérés à la tâche ne perçoivent pas de minimum horaire et ce type de rémunération incite les coursiers à pédaler plus vite quitte à se mettre en danger sur la route. Il nous semble donc nécessaire de mettre fin à la rémunération à la tâche en instaurant un minimum horaire chez les plateformes qui fixent les prix. Minimum qui devrait être suffisant pour que la rémunération nette de charges de ces livreurs soit au moins équivalente au SMIC horaire net d'un salarié.

Cette mesure impacterait négativement la rentabilité des plateformes qui comme nous l'avons dit est rarement atteinte, mais à quoi bon maintenir un système s'il n'est pas capable de fournir une rémunération décente aux travailleurs?

Un statut qui reste problématique

La loi El-Khomri, dans le but de préserver l'économie des plateformes, crée un statut qui ne dit pas son nom. Or il nous semble aussi que ces travailleurs ne sont pas réellement indépendants, car les plateformes fixent les prix et une partie non négligeable des travailleurs en sont dépendants économiquement. Même si les plateformes n'imposent plus aux livreurs de travailler exclusivement pour elles, dans les faits il existe peu de plateformes et les livreurs refusent difficilement les propositions de course⁵⁸. Il nous semble donc que le statut actuel n'offre pas assez de protection, pour des coursiers qui en font leur activité principale.

⁵⁸ Libération, *Livreurs à vélo : Ce sont de faux travailleurs indépendants, de vrais salariés*, 13 mai 2016

D'un autre côté, on peut comprendre le besoin de flexibilité de certains coursiers (étudiants qui souhaitent réaliser quelques heures par semaine), mis en avant par les plateformes. Le salariat actuel offre effectivement beaucoup moins de flexibilité.

La flexibilité permise par ce statut n'est-elle pas indispensable au secteur de la livraison? Est-ce que ces entreprises pourraient exister sans ce statut flexible? Dans une certaine mesure, la livraison a besoin de flexibilité. En effet, la livraison de repas ou le e-commerce ont des demandes cycliques : on commande plus de repas à domicile lorsqu'il y a un match de foot ou lorsqu'il pleut dehors, et les périodes de Noël ou de soldes sont bien connues pour être des pics de consommation. Mais ce besoin de flexibilité justifie-t-il le recours aux micro-entrepreneurs? N'existe-t-il pas une base de coursiers qui pourraient être embauchés à temps plein et d'autres qui seraient embauchés temporairement pour faire face aux pics? D'autres entreprises font appel à des coursiers salariés, c'est le cas de Top Chrono, une entreprise de coursier qui livre entre autres les colis d'*Amazon prime now* (livraison en 2h). Mais les plateformes ne souhaitent pas embaucher des livreurs salariés car un mélange entre salariés et micro-entrepreneurs pousseraient ces derniers à demander une requalification.

Enfin, les avantages fiscaux très importants que représente l'utilisation du micro-entreprenariat (pas de paiement de cotisations patronales) nous semble être réellement problématiques dans un contexte de concurrence.

Nous pensons donc qu'il est nécessaire de mener une vraie réflexion sur ce statut du micro-entrepreneur, une réflexion qui pourrait éventuellement mener à la création d'un troisième statut. Un statut qui ne serait pas celui du salarié ni de l'indépendant mais permettrait une certaine flexibilité tout en garantissant un minimum de protection sociale et le paiement de cotisations patronales. Nous ne prétendons pas posséder la solution et l'évolution du statut des livreurs nécessite une étude poussée, incluant une vraie enquête auprès des micro-entrepreneurs de plateformes. Il faudrait posséder plus de données sur ces travailleurs. Apprécient-ils la flexibilité de ce travail à 93% comme le prétend Deliveroo⁵⁹? Il est indispensable d'avoir une meilleure connaissance de ce secteur, des réelles attentes et besoins des travailleurs. Dans l'éventualité de la création d'un troisième statut, il serait cependant nécessaire de clairement définir les critères d'appartenance à ces différents statuts (et notamment définir clairement le lien de subordination) dans le but d'éviter les abus et les détournements de statut.

⁵⁹ Libération, *Chez Deliveroo, des «bikers» qui refusent de pédaler dans la semoule*, 2 mai 2017

Propositions concernant les plateformes

→ Une rémunération horaire minimale

→ Une réflexion sur les besoins du secteur et des travailleurs pouvant éventuellement déboucher à la création d'un troisième statut

b. Mieux réguler le secteur du transport de colis

Comme nous l'avons développé dans la troisième partie, la structure actuelle de l'organisation du transport sous forme de sous-traitance quasi-complète mêlée à des considérations de pression sur les coûts peut conduire à des dérives. Il nous paraît nécessaire de donner à l'administration les moyens de mieux contrôler et faire appliquer le droit du travail pour niveler les pratiques du secteur par le haut, dans une approche du problème sous l'angle du contrôle (i), mais aussi d'inciter les acteurs à adopter de bonnes pratiques (ii).

L'administration à l'heure du numérique

Le problème de la sous-traitance structurelle pourrait être attaqué sous deux angles.

Le premier concerne la requalification des sous-traitants qui n'en sont pas vraiment : l'un des chauffeurs avec lesquels nous avons fait des tournées travaillait pour l'entreprise de transport donneuse d'ordre depuis 1999, sans pour autant en être salarié. Il changea d'employeur (c'est-à-dire l'entreprise de sous-traitance dont il était salarié) plusieurs fois entre 1999 et 2017, au gré des créations et faillites des entreprises de sous-traitance ; et cela tout en continuant à travailler pour la même entreprise donneuse d'ordre. Salariat déguisé ou sous-traitance réelle? La réponse n'est pas simple et la requalification complexe. Il faut en effet engager une procédure au pénal et recueillir un faisceau d'indices suffisant, concept restant relativement flou et dont il est difficile d'évaluer le caractère « suffisant » ou non. La procédure est de plus longue et ne fonctionne pas toujours. Pour que cette stratégie aboutisse, il faudrait sûrement démontrer la sous-traitance abusive au cas

par cas pour un nombre important de chauffeurs-livreurs, afin de pointer l'aspect systémique. On en devine les difficultés, et il semble peu réaliste d'améliorer l'efficacité de la requalification telle qu'elle fonctionne aujourd'hui.

Un angle plus réaliste consiste à s'attaquer au contrôle du respect du droit du travail chez les sous-traitants. Etant donné l'implication du donneur d'ordre qui s'occupe de la gestion des flux de marchandises et supervise l'activité de ses entrepôts, il serait envisageable de désigner le donneur d'ordre comme responsable du contrôle de ses sous-traitants. Il pourrait par exemple être obligé de contrôler que les horaires de travail des travailleurs sous-traitants respectent le temps de repos réglementaire. Dans le cadre de la RSE, on pourrait considérer que les entreprises donneuses d'ordre ont un rôle de pilote à jouer vis-à-vis des sous-traitants sur les aspects de droit du travail ; il ne s'agit pas là d'ingérence, puisque les sous-traitants restent libres de l'organisation de leur travail, mais bien d'une responsabilisation de l'entreprise donneuse d'ordre. Lorsque le droit du travail n'est manifestement pas respecté par les sous-traitants, des mesures coercitives seraient donc prises par l'entreprise donneuse d'ordre.

La collecte d'informations sur le temps de travail est un des points saillants qui est rendu très simple par l'utilisation généralisée de scanners pour valider la perception puis la livraison d'un colis par les chauffeurs-livreurs lors de leurs tournées : le relevé des heures de scan permet de remonter très facilement aux horaires de travail. En responsabilisant l'entreprise donneuse d'ordre, celle-ci se voit contrainte de conserver ces relevés de scan. L'administration pourrait donc voir son travail de contrôle par l'inspection du travail facilité par cette collecte de données. Les relevés de scan, aujourd'hui difficiles à obtenir auprès des entreprises donneuses d'ordre, seraient un moyen de contrôle de l'ensemble de la population de chauffeurs-livreurs sans devoir mettre en œuvre de stratégie de contrôle à grande échelle sur route. Une opacité règne aujourd'hui sur le sujet, alors que les informations pourraient être facilement récoltées.

Pour la longue distance, le problème a été pris à bras le corps à l'échelle européenne pour limiter la concurrence entre travailleurs de différents états membres. Les chronotachygraphes⁶⁰ doivent être installés dans tout poids lourd afin que les contrôles horaires soient facilement réalisables sur route. Mais ce matériel a un coût très important (environ 10 000€ d'installation par poids lourd), et la décision d'obliger les transporteurs à équiper les véhicules de chronotachygraphes n'a pu être rendue possible que du fait du caractère européen du marché. Une telle solution est

⁶⁰ Appareil électronique enregistreur de vitesse, de temps de conduite et d'activités de conduite, travail, disponibilité et repos installé dans un véhicule de transport routier

vivement rejetée par les transporteurs utilisant des véhicules utilitaires légers à cause de son coût prohibitif.

Une autre solution peu coûteuse serait de développer un livret individuel de contrôle numérique, directement relié au scanner de colis. Cette solution ne demanderait pas de coût d'installation prohibitif, mais la compatibilité du logiciel avec les systèmes d'information des grands transporteurs pourrait s'avérer complexe.

Enfin, l'inspection du travail peut maintenant recourir à des sanctions administratives sans avoir à passer par le pénal, ce qui lui confère plus d'agilité (rapidité de la sanction). Dans le cadre de la réforme du système d'inspection du travail, engagée en 2014, une ordonnance du 7 avril 2016, dont les dispositions sont entrées en vigueur le 1er juillet 2016 et qui a été ratifiée par l'article 118 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, renforce les moyens d'action de l'inspection du travail et modernise le dispositif de sanctions en matière de droit du travail. Les dispositions faisant l'objet des amendes administratives n'ont cependant pas été dépenalisées. De ce fait, l'agent de contrôle de l'inspection du travail peut choisir librement entre le recours à la voie pénale (procès-verbal d'infraction) et le recours à la sanction administrative.

Le fait de recourir à une amende administrative pour chaque employé en situation de non-respect du droit du travail, cumulé à un contrôle facilité par le recueil des horaires de scan, pourrait donc permettre de participer à la régulation d'un secteur dans lequel les pratiques sont aujourd'hui très opaques.

Des incitations aux bonnes pratiques

Plusieurs initiatives vont dans le sens d'une plus grande transparence des pratiques du transport léger.

Le SNTL a lancé en 2016 le "Label du transport léger responsable" qui s'obtient lorsque le transporteur signe la "Charte du transport léger responsable", regroupant tous les éléments légaux et réglementaires que se doit de respecter une entreprise pour exercer légalement et moralement son activité de transporteur léger. C'est une démarche volontaire pour laquelle le transporteur s'engage à respecter ces règles, et se valorise ainsi auprès des entreprises donneuses d'ordre.

La professionnalisation se produit aussi par le biais des obligations incombant aux donneurs d'ordre, relatives notamment à l'environnement. Les pouvoirs publics imposent de plus en plus une utilisation de véhicules propres, que ce soit par la

restriction de l'entrée des villes lors des pics de pollution ou par des initiatives de suppression progressive du diesel. Les donneurs d'ordre insèrent donc dans leurs appels d'offre des clauses concernant l'utilisation de véhicules propres, obligeant ainsi les sous-traitants à s'équiper en conséquence. Mais nous l'avons indiqué dans le chapitre III, cette transition a un coût non négligeable, difficile à supporter pour de très petites entreprises de transport. Pour pouvoir rentabiliser l'investissement, les contrats de sous-traitance sont donc allongés dans le temps (visibilité à 5 ans au lieu de 2-3 ans), ce qui contribue à une stabilisation du secteur.

Enfin, afin d'inciter les entreprises donneuses d'ordre à adopter de bonnes pratiques en matière à la fois de recours à la sous-traitance et de transition écologique, l'octroi de foncier à bas coût en territoire urbain dense par les villes pourrait être conditionné à la démonstration de ces bonnes pratiques (contrôle du droit du travail chez les sous-traitants comme explicité précédemment, choix de faire appel à des sous-traitants labellisés « transport léger responsable »,...).

c. Accompagnons les petits commerces !

Les petits commerces sont indispensables à la vie d'un quartier et d'une ville et nombreux sont les politiques qui se battent pour les conserver. Si nous voulons préserver les petits commerces, il est temps de les faire passer à l'ère du numérique et du e-commerce. Malgré la concurrence de la vente en ligne, les petits commerces bénéficient d'un véritable atout : ils possèdent des stocks de marchandise dans les centres-villes, proches du consommateur, alors que les e-commerçants voient leurs entrepôts s'éloigner des centres urbains.

Les plateformes de livraison de repas à vélo permettent déjà aux restaurants de centre-ville d'attirer une nouvelle clientèle et de développer leur activité. Mais pourquoi ne pas généraliser ces plateformes internet pour d'autres types de commerces (boucher, épicerie fine, pâtisserie, pressing, etc...) et créer des plateformes multi-commerces organisées par quartier? Pour favoriser cela les mairies peuvent encourager les initiatives privées, associatives ou encore mettre elles-mêmes en place ces plateformes de livraison. La commune de Sceaux en région parisienne a par exemple lancé la plateforme de vente en ligne des petits commerçants de la commune www.sceaux-shopping.com en partenariat avec La Poste.

Mais le premier problème réside dans la numérisation de l'offre des petits commerces. Avant même de pouvoir offrir un service de livraison, ces commerces ne peuvent être visibles en ligne pour le consommateur car ils ne possèdent pas d'outil leur permettant de mettre en ligne leur offre, tenir à jour le stock et les tarifs.

Une initiative simple de la part des pouvoirs publics consisterait à organiser un ou plusieurs *hackathons*⁶¹ sponsorisés par la ville pour développer rapidement et à moindre coût des outils de numérisation de l'offre des petits commerces. Ce *hackathon* prendrait la forme d'une compétition à l'issue de laquelle un jury choisit et récompense des gagnants, projets qui seraient par la suite incubés et suivis financièrement par des investisseurs dans le but de les développer à grande échelle. En associant ces outils à un appel d'offre pour les services de livraison qui y seraient associés par exemple, une solution complète de site web regroupant les offres de produits et services et assurant la livraison serait donc mise en place très rapidement.

Le consommateur a aussi son rôle à jouer dans la préservation du tissu commercial urbain. L'acte d'achat sur internet n'est pas un choix neutre, puisque le consommateur peut aujourd'hui commander (presque) tout sur Amazon, vouant les petits commerces du quartier à une mort certaine. Or que deviendrait un centre-ville privé de ses commerces ?

d. Sensibilisons le consommateur!

Au fil de notre étude, nous avons été marquées en tant que consommatrices par le fait que nous n'avions pas conscience des enjeux qui étaient associés à un simple clic permettant d'acheter sur internet et se faire livrer à domicile. La sensibilisation du consommateur participe de sa faculté à faire des choix et modifier ses habitudes de consommation.

Au-delà des aspects légaux lourds à modifier, la question de la responsabilité sociale et environnementale est aujourd'hui déterminante pour l'avenir d'une entreprise. Les réseaux sociaux remontent des informations provenant du terrain, relayant témoignages et vidéos, puis les journaux s'en emparent. Les récents scandales concernant les plateformes de livraison de repas à domicile en Angleterre, où certains livreurs sont payés très en deçà du salaire horaire minimum, témoignent de la montée d'une conscience citoyenne choquée par ce qui s'apparente à de l'esclavagisme. Les pouvoirs publics ont ici leur rôle à jouer en mettant en place des outils sur lesquels le consommateur peut se baser pour apprécier les conditions de travail des livreurs : pourquoi pas un label « plateforme socialement responsable » prenant en compte le type de rémunération, la mise en place par la

⁶¹ Événement lors duquel des équipes (composées de développeurs, mais aussi parfois de designers et de chefs de projet) doivent développer un projet informatique, en général un logiciel ou une application. Elles doivent le faire sur une période limitée, et généralement courte (une journée, une nuit, un week-end).

plateforme d'un système qui empêche les livreurs de travailler plus d'un certain nombre d'heures par jour pour limiter le danger lié à la fatigue ?

Mais il reste plus facile pour les livreurs à vélos, population munie de smartphones et habituée à utiliser les nouvelles technologies, de faire entendre leur voix en dénonçant les pratiques abusives de leurs plateformes. Comment porter celle des chauffeurs-livreurs sous-traitants, issus d'une population en général moins connectée, et non représentée dans les syndicats de transporteurs ? Tant que la guerre des coûts fera rage entre transporteurs et que le consommateur n'en portera pas le coût réel, il semble difficile d'améliorer la situation.

L'aspect environnemental est aujourd'hui une clef d'entrée particulièrement efficace car les consommateurs y sont déjà largement sensibilisés ; cependant il faut avant tout leur donner les moyens de faire leur choix. L'Ademe a mis en place avec les transporteurs un label appelé « Objectif CO2 », qui permet aux transporteurs de s'engager sur des objectifs de réductions des émissions de CO2. Les transporteurs ayant les meilleures performances sont récompensés par le « Label CO2 ». Mais le consommateur est-il informé ? Pendant l'acte d'achat, le consommateur n'a aucune information sur l'impact environnemental de sa livraison et il lui est impossible de choisir une logistique plus verte. Pourquoi ne pas faire apparaître de tels labels lors du choix de la livraison en ligne, quitte à ajouter un surcoût « livraison verte » pour le consommateur ?

EPILOGUE

A travers ce mémoire, nous avons souhaité avant tout soulever des problèmes d'ordre social, qui nous paraissaient peu connus du grand public. Nous proposons certaines mesures qui nous semblent pouvoir faire évoluer les choses. Mais au fil de nos rencontres, nous n'avons pu nous empêcher de nous questionner sur d'autres aspects de la logistique, tel que l'impact sur l'environnement, sujet passionnant que nous avons délibérément choisi de ne pas traiter au vu du travail conséquent déjà réalisé par les pouvoirs publics à ce sujet.

Nous avons esquissé quelques réflexions sur l'aspect économique de la livraison et notamment la concurrence entre les acteurs du colis, qui n'était pas le cœur de notre sujet. Mais l'inquiétude de certains acteurs du secteur face à l'arrivée d'Amazon sur la livraison nous a poussées à nous questionner sur le sujet.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, Amazon compte lancer son propre service de livraison. De par le volume vertigineux de colis qu'il livre, Amazon sera à même de créer son propre réseau à un coût intéressant dans les zones urbaines denses, tout en ayant recours à La Poste dans les zones peu denses. La perte du volume des colis Amazon pourrait impacter sérieusement les transporteurs, qui perdront une grande partie de leur chiffre d'affaire sur des zones très rentables. Mais il ne faut pas s'imaginer que La Poste sera contrainte de livrer pour Amazon à des prix réglementés dans les zones peu denses dans le cadre du service public. Nous rappelons que l'envoi de colis en nombre est un marché ouvert à la concurrence et non régulé par l'Arcep. Seul l'envoi de colis en égrené fait l'objet d'un service universel, régulé par l'Arcep. Même si Amazon développe sa livraison en zone dense, il devra toujours négocier avec ses concurrents tels que La Poste pour livrer dans les zones peu denses non desservies. La Poste a tout de même intérêt à continuer à livrer les colis Amazon même dans les zones rurales, car les facteurs effectuent leurs tournées dans tous les cas, qu'ils aient des colis Amazon ou non. Mais Amazon ne pourrait pas profiter du service universel de La Poste comme certains le pensent.

Amazon pourrait tout de même poser problème dans le cas d'un abus de position dominante, qui constitue en effet un point à surveiller car les sanctions dans ce domaine arrivent parfois trop tard, une fois les concurrents mis au tapis.

Pourtant, l'idée qu'un nouvel entrant recrée entièrement son réseau logistique alors même que des acteurs comme La Poste possèdent déjà des infrastructures et que la surface en ville se fait rare soulève des interrogations. Aujourd'hui l'impact environnemental de la logistique est au cœur des préoccupations des pouvoirs publics et des citoyens. Or depuis de nombreuses années, la logistique du dernier kilomètre ne cesse de s'étaler pour devenir une logistique des 10, 20, 30 derniers

kilomètres. La logistique sort des zones urbaines où le foncier est trop cher pour s'installer dans des zones péri-urbaines. C'est ainsi que les entrepôts qui desservent la capitale se déplacent peu à peu en grande couronne puis sortent de l'Île de France⁶².

Ce phénomène pose problème sur le plan environnemental et un mouvement a été engagé pour ramener la logistique dans la ville. C'est ainsi que certaines mairies comme Paris ou La Rochelle tentent de développer les espaces logistiques en ville en proposant par exemple des espaces logistiques urbains (ELU) : ces ELU permettent de livrer en masse avec de gros camions un espace logistique en ville et de livrer ensuite dans la ville depuis ce centre logistique à l'aide de petits camions moins polluants (parfois électriques) et qui peuvent se faufiler dans les rues de la ville. Le nombre de kilomètres parcourus au total est donc sensiblement réduit par rapport à une livraison effectuée en petit camion depuis l'entrepôt logistique en périphérie. Ce type d'initiative est très apprécié des pouvoirs publics. Les commerçants bénéficient aussi de stocks plus proches des consommateurs. Ainsi, Amazon a créé un entrepôt dans le 18^e arrondissement de Paris pour pouvoir mettre en place son service *Prime Now* de livraison en 2h. Mais les surfaces logistiques en ville viennent à manquer car le foncier en ville coûte cher et la logistique est peu rémunératrice au mètre carré. De nombreux projets trouvent plus d'intérêt pour les citoyens (parcs, logements, etc.). Et la logistique a son lot d'inconvénients : bruit pour les riverains, encombrement des allées. La mairie de Paris a par exemple récemment dû sanctuariser des zones logistiques dans son PLU (plan local d'urbanisme) afin de garantir l'existence de telles surfaces.

Mais face aux difficultés rencontrées pour mettre en place des réseaux logistiques plus respectueux de l'environnement, est-il optimal que chaque transporteur de colis crée son propre réseau logistique dans la ville ? Est-ce que la logistique du dernier kilomètre ne devrait pas être considérée comme une tuyauterie dans la ville, comme un réseau ? Si on la considère comme telle, on pourrait envisager de gérer la logistique urbaine comme on gère les autres réseaux tels que le service postal, les télécoms et l'énergie. Il y existerait un gestionnaire de réseau et celui-ci serait régulé par une autorité administrative indépendante de l'Etat.

⁶² Etude de la DRIEA (Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Île-de-France), *Document d'orientations stratégiques (DOS) pour le Fret en Île-de-France à l'horizon 2025*, publiée le 6 août 2012

CONCLUSION

Le e-commerce continue son développement, avec une croissance de plus de 20% du nombre de transaction par an⁶³. Et malgré l'apparition de solutions de type *click&collect* et *click&reserve* (retrait en magasin et réservation en magasin) la livraison à domicile ou en point relais reste la norme. Les problèmes sociaux que nous soulevons ne doivent donc pas être négligés, puisqu'ils sont amenés à prendre de l'ampleur, d'autant plus que les nouveaux acteurs qui s'implantent tel Amazon choisiront probablement des modèles sociaux similaires.

Le e-commerce et la livraison à domicile apportent au consommateur de nombreux services, un confort de vie ainsi qu'un dynamisme économique que l'on ne peut pas nier. Mais nous souhaitons mettre en lumière le fait que derrière ce vernis de modernité se cachent des aspects plus sombres et des modes de fonctionnement archaïques.

Les transporteurs communiquent largement autour des innovations telles que les drones, les plateformes de livraison mettent en avant l'intelligence de leurs algorithmes et la modernité de leur modèle, offrant flexibilité aux nouveaux travailleurs d'aujourd'hui. Or derrière cette modernité, nous avons découvert la dureté des conditions de travail et la précarité des travailleurs de plateformes. En effectuant des tournées avec des expressistes nous avons pu accéder (bien que difficilement) au monde caché de la sous-traitance généralisée. Les exigences de coûts imposées par les donneurs d'ordre ne permettent pas à ces sous-traitants d'exercer leur activité dans le respect du code du travail. Or le peu de représentation syndicale de ces travailleurs, qu'ils soient sous-traitants ou indépendants à vélo, et le taux de chômage élevé les poussent à accepter ces emplois faute de mieux. C'est pourquoi il nous semble indispensable que les pouvoirs publics agissent au plus vite. Nos propositions sont simples : donner les moyens à l'administration de contrôler l'application du droit du travail chez les transporteurs à travers l'usage d'outils numériques alors même que toutes ces données sont déjà collectées par les transporteurs. Les donneurs d'ordre doivent aussi être responsabilisés et ne doivent pas pouvoir fermer les yeux sur ce qu'il se passe chez leurs sous-traitants. Le modèle des plateformes doit quant à lui faire l'objet d'une réelle réflexion de fond. Il nous semble que les conditions de travail actuelles des livreurs à vélo micro-entrepreneurs sont loin d'être satisfaisantes alors qu'aucune rémunération horaire minimale n'est assurée. Par ailleurs, il est nécessaire de considérer l'impact de

⁶³ Fevad, *Chiffres clés 2017*

l'utilisation du statut de micro-entrepreneur sur les autres acteurs du marché de la livraison et sur la structure du financement de notre modèle social.

En France la loi El-Khomri dénote une réelle volonté de préserver la nouvelle économie qui se crée autour de la livraison urbaine du dernier kilomètre en apportant plus de garanties et de protections aux travailleurs micro-entrepreneurs. Mais cette loi a aussi entériné un statut hybride, un statut d'entrepreneur qui n'a plus la liberté de fixer son prix. A travers cette loi, le gouvernement a souhaité ne pas freiner le développement de potentielles pépites françaises alors que ce marché est déjà investi par des géants étrangers comme Amazon et Uber. Cependant, pour ce qui est des conditions de travail des livreurs, nous avons ici affaire à des emplois non délocalisables. Il faut donc veiller à ne pas fermer les yeux sur les dérives qui peuvent exister comme la sous-traitance abusive en bas de chaîne de valeur et le développement parfois abusif du micro-entrepreneuriat. D'autres secteurs jouent aussi avec les limites de ce statut de micro-entrepreneurs voire utilisent ce statut de manière illégale. L'inspection du travail voit se multiplier les cas : une librairie qui licencie ses salariés pour les faire travailler en tant que micro-entrepreneurs, des journalistes qui travaillent en tant que micro-entrepreneurs alors même que le code du travail leur impose le statut de salarié. Or si le statut de micro-entrepreneur peut être d'une réelle utilité pour favoriser l'entrepreneuriat et limiter les charges fiscales et administratives qui pèsent sur les jeunes entrepreneurs, il n'a pas vocation à créer une nouvelle frange de travailleurs précaires.

ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Entreprises :

Bruno Ancelin, Directeur des produits et programmes, Renault
Cedric de Barbeyrac, Logistic manager, Samada/Monoprix
Damien Bon, COO, Stuart
Philippe Cassan, Directeur Technique, RSSI / CTO, CISO, GeoPost Group
Philippe de Clermont Tonnerre, Chargé de missions, Star's service
François Copigneaux, Directeur général adjoint en charge du développement international hors Europe, GeoPost Group
Charles de Froment, conseiller, Stuart
Jean-Philippe Grison, Ops Performance, linehaul & COG Manager France, DHL
Matei Gulea, Coordonnateur Déploiement Schéma Territorial DEC Nord-Est, La Poste
Adrien Lin, Operations Manager, Deliveroo
Alain Schnapper, Membre du Directoire et Dir.Techn. et Logistique, Pomona, DG Pomona Iberia
Patrick Souhait, ancien directeur général de Muses et Bertrand Cochi, coordinateur de l'ouvrage *Transitions énergétiques, un éclairage au débat*, Paristech alumni.

Pouvoirs publics :

André-marie Bourlon, Adjoint à la directrice générale, Directeur des études environnementales et réseaux, APUR (Atelier parisien d'urbanisme)
Julien Coulier, Chef de l'unité Autorisations et service universel postal, ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques et des postes)
Florent Facq, Chef du Département des Transports Inter-régionaux et du Fret, Service de la Politique des Transports (SPoT), DRIEA
Lionel Kaniewski, Chargé d'études, DGITM
Marina Lagune, Adjointe au chef de bureau de la Synthèse Stratégique, DGITM
Benoît Lepasant, Chef de projets, Action Véhicules et Transports du Futur, Direction des Investissements d'Avenir, ADEME
Laurence Morin, Responsable de la Division logistique urbaine, Agence de la mobilité, Mairie de Paris
Michèle-Angélique Nicole, Chef de projet, APUR
David Perrin-Pillot, Référent Transports, DIRECCTE Ile-de-France

Corinne Ropital, Chargée d'études logistique, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île-de-France

Yasmina Taieb, Responsable du pôle Travail, DIRECCTE Ile-de-France

Yann Tremeac, Chef de service Adjoint, Service Transports et Mobilité, ADEME

Monde Académique :

Eric Ballot, Professeur, Centre de gestion scientifique, Mines Paristech

Laetitia Dablanc, Directrice de recherche à l'IFSTTAR

Arnaud de la Fortelle, Professeur, Directeur du centre de Robotique CAOR, Mines Paristech

Arthur Gaudron, responsable projets, Centre de Robotique CAOR, Mines Paristech

Simon Tamayo, Enseignant chercheur, Centre de Robotique CAOR, Mines Paristech

Autres :

Eve Charrin, journaliste, auteure de « La course ou la ville »

Bertrand Pineau, Fevad (Fédération du e-commerce et de la vente à distance)

BIBLIOGRAPHIE

- APUR, atelier parisien d'urbanisme, *Logistique urbaine : vers un schéma d'orientation logistique parisien*, août 2014.
- Arcep, *observatoire annuel des activités postales en France*, année 2014
- Arcep, *Le marché du colis transfrontalier*, juin 2017
- Bpost International, *La livraison et le retour : des outils marketing pour l'e-commerce B2C*
- Brajon, D. et Ropital, C. *Comment améliorer la performance logistique du e-commerce ? Pratiques d'achats et livraisons sur internet des franciliens*, Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (IAU) d'Ile-de-France. 44p. 2016.
- Chambre de commerce et d'industrie de Paris, *La logistique urbaine, fonction vitale pour la métropole parisienne*, 2010.
- Charrin, E. *La course ou la ville*, Paris : Seuil. Collection Raconter la vie, 2014.
- Cerema, *La logistique urbaine : connaître et agir*, fév. 2015.
- Copenhagen Economics, *E-commerce and delivery*, 2013
- Dablanc L., *La livraison instantanée, nouveau service dans les métropoles*, La Jaune et la Rouge, numéro 723, mars 2017
- DRIEA (Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement d'Ile-de-France), *Document d'orientations stratégiques (DOS) pour le Fret en Île-de-France à l'horizon 2025*, août 2012.
- Ducret, R. *Nouvelles organisations de la distribution urbaine des colis sur le dernier kilomètre : innover par une approche spatiale*. Thèse Ecole des Mines, Sciences de gestion. 2014
- Fevad, *chiffres clés 2016*
- Fevad, *chiffres clés 2017*
- Ghioldi S., Vice-Président – Operations Excellence chez Capgemini Consulting, dans *Supply Chain Magazine*, Enquête « Gestion des retours », juillet-août 2016
- Israel Dan, *L'enquête sur la mort d'un livreur de la Poste est toujours en cours*, *Mediapart*, 7 mars 2013
- La Fabrique de la cité, *Feeding and fueling the city – 3 scénarios pour repenser la logistique urbaine*, oct.2016.
- La Poste, Document de référence du groupe La Poste, année 2016

Libeskind, J. *La logistique urbaine, les nouveaux modes de consommation et de livraison*. Limoges, Editions FYP. 2015.

Mahouche B., *Gestion de la main d'oeuvre et insécurité professionnelle: l'exemple des employés du tri postal (1946-1980)*, dans la revue *¿ Interrogations ?*, N°4. Formes et figures de la précarité, juin 2007

Observatoire de la logistique, *Résultats du e-commerce français sur les mois entre janvier 2015 et février 2016*

Routhier, J.L, Ségalou, E., et Durand, S. *Mesurer l'impact du transport de marchandises en ville - le modèle Freturb (version 1)*, Paris, DRAST-ADEME, 104p. 2001.

Saidi, N. *Livrer Babel: la livraison "instantanée" dans le Grand Paris*. Rapport de cours, école d'architecture de Marne la Vallée, Université de Paris-Est. 137p. 2017.

Savy, M. (Dir.) *La logistique en France, état des lieux et pistes de progrès*, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. 104p. 2015.

Sia Conseil, *Logistique urbaine : comment réduire les externalités négatives*, avr. 2014.

Sia Partners, *Les évolutions du e-commerce et leur impact sur la livraison*, déc. 2016

TEC, Mobilité intelligente, *Logistique urbaine : la mutation ?*, numéro 233, avr. 2017

Terra Nova, *Des marchandises dans la ville*, juin 2017

Articles de journaux

20 Minutes, *Tout compte fait... Ça gagne combien un livreur Deliveroo?*, 2 juin 2016

Actu Transport Logistique, *Transport léger et économie collaborative : le SNTL choisit la contre-offensive*, 3 février 2017

Challenges, *Deliveroo, Uber... quand les travailleurs de l'ubérisation se rebellent*, 15 octobre 2016

France info, *Paris : le nouveau service de livraison ultra-rapide d'Amazon inquiète la mairie*, 19 juin 2016

Le Figaro, *Amazon s'attire les foudres de la Mairie de Paris*, 19 juin 2016.

LeMonde.fr, *L'enseigne belge Take Eat Easy, qui livre des repas à vélo, placée en redressement judiciaire*, 26 juillet 2016

Le Parisien, *La face cachée de la Poste*, 23 jan. 2013

Libération, *Chez Deliveroo, des «bikers» qui refusent de pédaler dans la semoule*, 2 mai 2017

Libération, *A Londres, les coursiers de Deliveroo déjà en grève*, 12 août 2016

Libération, *Entrepreneurs-salariés : comme des poussins, mais sereins*, 20 octobre 2013

Libération, *Livreurs à vélo : «Ce sont de faux travailleurs indépendants, de vrais salariés»*, 13 mai 2016

Libération, *Face à l'Urssaf, ce que risque vraiment Uber*, 17 mai 2016

The Guardian, *Deliveroo accused of 'creating vocabulary' to avoid calling couriers employees*, 5 avril 2017