



Rapport d'étude de cas FRANCE

Janvier 2024

AUTEUR: *Odile Chagny*



**Co-funded by
the European Union**

The TeamHub! Project is Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Sommaire

Introduction	3
Méthodologie	4
Rapport d'étude de cas national	7
Étude de cas 1 (business model): Le business model d'Amazon e-commerce en France	7
Étude de cas 2 (Pratiques syndicales) : Les pratiques syndicales de SUD Commerces et Services chez Amazon France	12
Étude de cas n° 3 (négociations collectives) : Le contrat type de sous-traitance : une arme pro-sous-traitance et anti-qualification pour les chauffeurs de livraison du commerce électronique	16

Introduction

Le projet *Team Hub !* est un projet d'une durée de deux ans soutenu par la Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion. Il bénéficie d'un financement dans le cadre de l'appel à propositions SOCP-2021-IND-REL visant à améliorer l'expertise dans le domaine des relations industrielles. D'une durée de 24 mois (août 2022 – juillet 2024), *Team Hub !* combine des études documentaires et une analyse empirique, ainsi que des activités d'apprentissage mutuel et de réseau, afin d'analyser les caractéristiques et les défis de la chaîne d'approvisionnement du e-commerce dans un ensemble de pays sélectionnés, à savoir la Belgique, l'Estonie, la France, la Finlande, l'Allemagne¹, la Grèce, l'Italie, la Pologne et l'Espagne.

Le projet réunit un consortium transeuropéen d'universités, d'instituts de recherche et de syndicats de neuf États membres de l'UE, à savoir la Fédération italienne des travailleurs des transports (FILT-CGIL), la Fondazione Giacomo Brodolini (FGB), la Fédération belge des transports (ABVV-BTB), la Fondation hellénique pour la politique européenne et étrangère (ELIAMEP), l'Université de Jyväskylä (JYU), l'Université de Tartu (UTARTU), le NOTUS – Recherche sociale appliquée, l'Institut des affaires publiques (IPA/ISP), l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES)². Ce consortium s'est engagé conjointement à s'attaquer aux complexités et à relever les défis des chaînes d'approvisionnement du e-commerce, notamment en ce qui concerne les activités de stockage et de livraison par le biais d'un ensemble de recherches documentaires et de travail sur le terrain, d'activités de formation et de réseau et par l'élaboration de recommandations politiques. L'objectif du *Team Hub !* est d'analyser les implications du boom du e-commerce qui a suivi la pandémie de la COVID-19, et de doter les syndicats des connaissances et des compétences nécessaires pour proposer une refonte durable des modèles économiques et de l'organisation du travail dans la chaîne d'approvisionnement, également eu égard à la révolution numérique et aux objectifs de durabilité environnementale.

La première phase du projet « **Étude** » consiste en une analyse préliminaire de la documentation visant à produire une analyse de fond au niveau national du panorama national du e-commerce et de la logistique. L'objectif est d'identifier et d'évaluer les informations et les données sur les principales tendances et caractéristiques des chaînes d'approvisionnement du e-commerce au niveau national, en mettant particulièrement l'accent sur les principaux acteurs du marché et sur les modèles économiques dominants, sur les conditions de travail et d'emploi, sur les activités des partenaires sociaux et sur la géographie des chaînes d'approvisionnement dans les pays couverts. Le résultat de cette activité est la publication de neuf **Fiches pays** proposant une analyse au niveau national du panorama national du e-commerce et de la logistique dans les neuf pays³. L'évaluation et la comparaison des analyses menées au niveau national donnent un aperçu de la situation au niveau européen. À cette fin, le **Rapport de contexte**⁴ illustre les principales tendances et dynamiques en cours dans la chaîne d'approvisionnement du e-commerce. Il expose les questions qui méritent une attention particulière de la part des syndicats aux niveaux national et européen et identifie les zones géographiques clés pour le stockage et la livraison des marchandises échangées par les principaux acteurs du e-commerce.

1 Les trois études de cas allemandes incluses dans ce rapport ont été réalisées par un chercheur de la Fondazione Giacomo Brodolini avec la participation du syndicat allemand Ver.di.

2 La liste complète des partenaires du TeamHub est disponible à l'adresse suivante : <https://team-hub-project.eu/partners/>

3 Les Fiches pays TeamHub (février 2023) sont disponibles à l'adresse suivante : <https://team-hub-project.eu/resources/>

4 Le Rapport de contexte de TeamHub (Juin 2023) est disponible à l'adresse suivante : https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background_report.pdf

La seconde phase « **Focus** » consiste en une recherche empirique qualitative visant à fournir un certain nombre d'études de cas nationales illustrant les caractéristiques clés de modèles économiques sélectionnés, des pratiques et réalisations des syndicats et des exemples de négociations collectives dans la chaîne d'approvisionnement du e-commerce et de la logistique. Ce **Rapport d'étude de cas Pays** s'inscrit dans une série de neuf documents, chacun rassemblant trois études de cas réalisées par le partenaire du projet au niveau national et traduites dans la langue du pays d'origine. Un Rapport d'Étude de cas complet rassemblant les 27 études de cas est disponible en anglais.

Méthodologie

Afin d'établir ce rapport, une méthodologie commune a été partagée par les neuf partenaires du projet, pour la livraison de trois études de cas nationales pour chaque pays, afin d'obtenir 27 études de cas nationales homogènes permettant un certain degré de comparabilité.

Cela a été possible grâce à l'identification de trois domaines thématiques (champs), pour lesquels chaque partenaire national aurait dû identifier et réaliser trois études de cas nationales. Les trois domaines thématiques retenus lors de la phase de rédaction de la proposition technique et qui ont été ensuite confirmés par les partenaires, sont les suivants :

1. Le **Business model** : organisation du travail dans la chaîne d'approvisionnement du e-commerce par des entreprises leaders, tant en ce qui concerne les travailleurs directs que les relations avec les prestataires externes ;
2. Les **Pratiques syndicales** : politiques et mesures prises par les syndicats pour affilier et organiser les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement du e-commerce, dans différents statuts d'emploi et entreprises ;
3. Les **Négociations collectives** : négociations et accords réglementant les relations collectives et individuelles dans les entreprises du e-commerce, abordant éventuellement également les conditions de travail dans les services externalisés.

Afin de garantir l'homogénéité des contributions, un modèle a été fourni aux partenaires nationaux pour chaque domaine thématique. Le tableau ci-dessous présente la structure des modèles :

	Business models	Pratiques syndicales	Négociations collectives
Champ	Organisation du travail dans la chaîne d'approvisionnement du e-commerce par des entreprises leaders, tant en ce qui concerne les travailleurs directs que les relations avec les prestataires externes ;	Politiques et mesures prises par les syndicats pour affilier et organiser les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement du e-commerce, dans différents statuts d'emploi et entreprises ;	Négociations et accords réglementant les relations collectives et individuelles dans les entreprises de commerce électronique, abordant éventuellement également les conditions de travail dans les services externalisés.
Contexte	<p>Taille, zone géographique et gamme de produits commercialisés</p> <p>Tendances récentes de l'emploi, des ventes, des investissements, du chiffre d'affaires et des revenus</p> <p>Principaux changements à long terme suite à la COVID-19</p> <p>Degré d'intégration horizontale et verticale et relations avec les fournisseurs</p> <p>Caractéristiques des travailleurs concernés (sexe, âge, nationalité, profession)</p>	<p>Taille et portée du ou des syndicats impliqués</p> <p>Principales caractéristiques des entreprises concernées par la pratique et leurs relations avec les syndicats⁵</p> <p>Principaux changements à long terme suite à la COVID-19</p> <p>Principales préoccupations</p> <p>Caractéristiques des travailleurs concernés (sexe, âge, nationalité, profession)</p>	<p>Taille et portée de la ou des organisations impliquées</p> <p>Principales caractéristiques des entreprises concernées par la pratique et leurs relations avec le syndicat</p> <p>Principaux changements à long terme suite à la COVID-19</p> <p>Principales préoccupations</p> <p>Caractéristiques des travailleurs concernés (sexe, âge, nationalité, profession)</p>
Description	<p>Mission globale de l'entreprise et politiques de ressources humaines</p> <p>Qualité du travail⁶ et santé et sécurité dans les activités clés de stockage et de livraison liées au e-commerce</p> <p>Différences entre les salariés, les travailleurs atypiques/indépendants et les travailleurs exerçant des activités externalisées et/ou d'autres catégories de travailleurs, le cas échéant (par exemple, en termes de sexe, de lieu de travail, de nationalité professionnelle)</p> <p>Objectifs et principaux effets des investissements dans la numérisation sur la croissance et la rentabilité, l'emploi et les conditions de travail</p> <p>Objectifs et principaux effets des investissements dans la durabilité environnementale sur la croissance et la rentabilité, l'emploi et les conditions de travail</p>	<p>Actions mises en œuvre pour changer les conditions et les politiques de travail</p> <p>Aspects clés relatifs à la qualité de l'emploi et aux problèmes de santé et de sécurité abordés dans les activités de stockage et de livraison liées au e-commerce : préoccupations et revendications</p> <p>Approche développée pour affilier/mobiliser les salariés, les travailleurs atypiques/indépendants et les travailleurs exerçant des activités externalisées et/ou d'autres catégories de travailleurs, le cas échéant (par exemple, en termes de sexe, de lieu de travail, de nationalité professionnelle)</p> <p>Préoccupations et affirmations concernant les investissements dans la numérisation</p> <p>Préoccupations et allégations ciblant la durabilité environnementale</p>	<p>Dispositions clés concernant les conditions de travail et la croissance durable des entreprises</p> <p>Aspects clés relatifs à la qualité de l'emploi et aux problèmes de santé et de sécurité abordés dans les activités de stockage et de livraison liées au e-commerce</p> <p>Dispositions spécifiques concernant les travailleurs atypiques/indépendants et les travailleurs exerçant des activités externalisées et/ou d'autres catégories de travailleurs, le cas échéant (par exemple, en termes de sexe, de lieu de travail, de nationalité professionnelle)</p> <p>Préoccupations et dispositions concernant la numérisation du travail</p> <p>Préoccupations et dispositions ciblant la durabilité environnementale</p>
Résultats et commentaires	<p>Impact actuel des politiques des entreprises sur l'emploi, les conditions de travail et le dialogue social (également en termes de variables mesurables, par exemple taux de rotation du personnel, croissance de l'emploi, évolution des rémunérations, affiliations syndicales, assemblées sur le lieu de travail, grèves, conventions collectives signées)</p> <p>Évolutions futures attendues en matière d'emploi, de conditions de travail et de dialogue social</p> <p>Business models alternatifs possibles et commentaire final</p>	<p>Impact actuel des activités syndicales sur l'emploi, les conditions de travail et la présence syndicale sur le lieu de travail (également en termes de variables mesurables, par exemple taux de roulement du personnel, croissance de l'emploi, changement de rémunération, affiliations syndicales, assemblées sur le lieu de travail, grèves, conventions collectives signées)</p> <p>Développements futurs attendus et impacts de la pratique sur la force des syndicats et les conditions de travail</p> <p>Approches alternatives possibles des syndicats et commentaire final</p>	<p>Impact actuel des négociations collectives sur l'emploi, les conditions de travail et le dialogue social (également en termes de variables mesurables, par exemple taux de rotation du personnel, croissance de l'emploi, évolution des rémunérations, affiliations syndicales, assemblées sur le lieu de travail, grèves, conventions collectives signées)</p> <p>Développements futurs attendus et impacts des négociations collectives sur la force des syndicats et les conditions de travail</p> <p>Alternatives possibles et commentaire final</p>

5 Conformément à l'approche et à la segmentation développées par Eurofound en s'appuyant sur les résultats de l'Enquête sur les entreprises européennes, les études de cas décriront les relations avec les syndicats en termes de : (i) implication étendue ou limitée dans la prise de décision et (ii) relations de confiance ou conflictuelles

6 Le Cadre Eurofound sur la qualité de l'emploi sera utilisé pour étudier les conditions de travail, notamment dans les dimensions suivantes : Environnement physique ; Intensité du travail ; Qualité du temps de travail ; Environnement social ; Compétences et discrétion ; Perspectives ; Gains.

Il a été demandé aux partenaires de remplir les modèles intégrant des informations provenant d'entretiens semi-structurés avec des parties prenantes (s'adressant en particulier aux dirigeants d'entreprise et aux ressources humaines, aux syndicalistes, aux travailleurs, aux décideurs politiques locaux, etc.) avec la documentation parallèle disponible et les sources officielles lorsqu'elles sont disponibles, notamment communiqués de presse, rapports financiers, données administratives, articles scientifiques, etc.

Les informations recueillies à travers les trois modèles compilés par les neuf partenaires nationaux ont ensuite été examinées et organisées dans ce Rapport, qui comprend une section pour chaque pays avec l'illustration des trois études de cas nationales, chacune organisée selon la structure suivante :

- i) Contexte
- ii) Description et caractéristiques principales
- iii) Résultats et commentaires
- iv) Références

Rapport d'étude de cas national

Étude de cas 1 (business model): Le business model d'Amazon e-commerce en France

I. Contexte

207 000 sites de e-commerce étaient actifs en France en 2022 (FEVAD). Amazon est de loin le premier site visité (38,3 millions de visiteurs uniques moyens/mois), 45 % de plus que le n°2 Leboncoin. Tous sites confondus, les trois premiers types de produits achetés sur internet sont : la mode/habillement, les chaussures et l'hygiène/beauté. Les produits culturels arrivent en quatrième position.

Les principaux acteurs de la logistique du e-commerce sont La Poste (DPD, Colissimo, Chronopost, Stuart) : 2/3 du marché ; les opérateurs express (DHL, UPS, etc.), les points relais d'expédition (Mondial Relay, Relais Colis, Colis Privé). Amazon a récemment développé ses propres activités de transport en France.

Amazon était en 2022 l'enseigne préférée des français pour les catégories « multimédia et électroménager » et « produits culturels » (enquête NetMedia Group). En 2021, le Top 5 des catégories de produits les plus vendus sur Amazon sont : les articles pour la maison, la santé et le bien-être, les articles cosmétiques et de beauté, le jouet, l'épicerie. Alors qu'en 2003, seulement 3 % du volume d'activité du site français d'Amazon.com provenait de la marketplace, ce pourcentage s'élève à 55 % en 2021.

Amazon s'est implanté en France en 2007. La première activité a été celle de grands entrepôts logistiques pour stocker les produits, ceux des vendeurs utilisant la plateforme, et les emballer. À partir de 2016, l'entreprise a lancé de petites agences de livraison, pour organiser une partie du service du dernier kilomètre. La première activité relève d'**Amazon France Logistique**, la seconde d'**Amazon France Transport**. **Amazon France Logistique** dispose de 8 centres de distribution en France. Le dernier à avoir été construit est celui de Metz, inauguré en 2021. Ces entrepôts concentrent les activités logistiques. Amazon France Logistique compte 12 000 salariés en équivalent temps plein. **Amazon France Transport** couvre le réseau de messagerie. Il s'agit d'activités d'expédition réalisées dans de petits entrepôts. Les colis arrivent et sont expédiés sur l'ensemble du territoire. Au total, Amazon dispose d'une quarantaine d'entrepôts en France, desservant également la Belgique, qui ne dispose pas d'entrepôts Amazon dans le pays. Amazon France Transport compte environ 4 000 salariés en équivalent temps plein (sources : entretien de l'auteur avec un représentant de la Fédération Sud Commerces ; site internet d'Amazon France).

En 2022, le chiffre d'affaires d'Amazon France se montait à 10.5 mrds d'euros. Ce chiffre d'affaires comprend les trois activités clé d'Amazon en France : activités de vente en propre et activités support (logistique), commission sur ventes réalisées par des tiers sur sa place de marché, activité de cloud (Amazon Web Services). Les entreprises françaises présentes sur Amazon ont exporté pour 600 millions d'euros à l'étranger en 2021. La répartition entre les trois activités n'est pas connue. Amazon France transport prend de l'importance : cela est dû au fait qu'au cours des cinq dernières années, Amazon a déployé une stratégie d'internalisation du transport de colis (voir ci-dessous).

Pour les spécialistes du e-commerce, les activités de commerce en ligne d'Amazon ne sont pas rentables, et n'auraient pu se développer sans l'appui du groupe ((sources : France Stratégie 2021⁷ ; entretien de

7 France Stratégie, février 2021 : « Pour un développement durable du commerce en ligne », <https://www.strategie.gouv.fr/publications/un-developpement-durable-commerce-ligne>

l'auteur avec P. Moati).). Ce sont les autres activités connexes (prestation logistique, cloud) qui tireraient la croissance. Le commerce est perçu comme une activité parfois même menée à perte, mais prédatrice. *« Visiblement, il n'y a pas de limite d'ambition à Amazon. L'ambition, c'est de nous mettre, nous, consommateurs et citoyens, dans une toile où tout nos besoins seraient en fait couverts par Amazon »* (interview de P. Moati).

Le chiffre d'affaires « produits » dans l'ensemble du e-commerce a diminué en 2022 (-7 %), après les fortes croissances observées en 2020 (+32 %) et 2021 (+8 %) (source : entretien de l'auteur avec un spécialiste du commerce électronique du Groupe Alpha). Le marché du colis express est attendu en décroissance pour la première fois en 2023 (-6 % à -8 % attendus). La croissance du CA d'Amazon contraste avec ces évolutions : +16 % en 2022 pour le chiffre d'affaires France. Mais ces évolutions couvrent l'ensemble des activités d'Amazon en France (vente, marketplace, logistique, cloud). Le développement des activités d'Amazon en France est allé de pair avec une forte croissance des effectifs : 10 000 CDI créés au cours des six dernières années, 4000 en 2021.

En ce qui concerne les investissements, la stratégie d'Amazon est d'augmenter la densité de ses entrepôts en France, afin d'accroître l'abonnement à Amazon Prime et la livraison en 24 heures. En même temps qu'ils réinternalisait le transport et la logistique (voir ci-dessous) Amazon s'est mis à investir directement dans des entrepôts « Cross Dock » de dispatch. Ce sont des entrepôts où il n'y a aucun stockage, les colis arrivent d'un côté, sont déchargés d'un gros véhicule et repartent dans les camionnettes ou les vélos cargos. Ce sont les derniers hubs, les plus proches des tournées et des destinataires. Amazon décide désormais de leur implantation et de leur gestion. C'est une grande inflexion. En conséquence, Amazon a fait des investissements immobiliers. En région parisienne, Amazon dispose par exemple de 4 ou 5 cross docks (en particulier à Nanterre et Bonneuil). Amazon loue aussi les dépôts de bus de la RATP, qui sont utilisés par les prestataires d'Amazon Transport. Pendant quelques heures par jour, les prestataires d'Amazon (mais aussi de Chronopost) utilisent ces dépôts (source : entretien de l'auteur avec Pétronille Rème-Harnay et Laetitia Dablanc, spécialistes du commerce électronique et de la logistique à l'Université Gustave Eiffel).

Dans l'ensemble du e-commerce produits, un tassement a été observé en 2022. On a observé un regain d'appétence pour revenir dans les magasins. Cela a joué en faveur d'un rééquilibrage. Mais Amazon a échappé à ce tassement, avec une très forte progression de ses activités (sans qu'il ne soit toutefois possible de distinguer entre le e-commerce et les autres activités).

En ce qui concerne la sous-traitance logistique, une estimation pour la région Ile de France donne : 100 % pour Amazon, 85 % pour Chronopost, 100 % pour Colis Privé, 100 % pour GLS France, 75 % pour UPS, 100 % pour DHL, 71 % pour Geodis, 100 % pour La Poste (Roissy), 75 % pour DB Schenker, 100 % pour Gefco (source : entretien de l'auteur avec Pétronille Rème-Harnay). Le recours à la sous-traitance s'est accéléré récemment, dans un contexte de hausse des coûts de transport (crises d'approvisionnement), et d'anticipation d'investissements importants à réaliser dans le cadre de la multiplication des zones à faibles émissions, mais aussi de la perspective d'assujettissement du transport de marchandises aux quotas d'émission de CO2 dans le cadre du green deal européen (suppression progressive des quotas gratuits à partir de 2026). Cette tendance à l'accélération de la sous-traitance serait particulièrement forte chez DHL, La Poste et Fedex en France.

Un changement majeur de stratégie par Amazon s'est produit récemment sur le plan de l'intégration verticale (source : entretien de l'auteur avec Pétronille Rème-Harnay et Laetitia Dablanc). Il y a cinq ans encore, Amazon recourait principalement à des prestataires externes pour la gestion des Colis (La Poste, UPS, DHL, ...). Amazon était même selon certains observateurs devenu le premier client de La Poste. Il y a environ cinq ans, Amazon a commencé à « internaliser » le transport, via sa filiale AMAZON France Transport. Amazon a dénoncé une partie des contrats qu'ils avaient avec UPS ou la Poste (Colissimo). La forte croissance du e-commerce a masqué ces évolutions sur le plan global, mais les groupes de logistique ne

détiendraient désormais plus que la moitié du marché d'Amazon. Les conséquences pour une entreprise comme la Poste sont majeures. L'internalisation des activités de messagerie express par Amazon est toutefois limitée : les activités de messagerie express et de livraison d'Amazon sont à 100 % externalisées chez des prestataires. Amazon profite notamment de l'opportunité du contrat type de sous-traitance (voir étude de cas France 3).

S'agissant des **effectifs**, Amazon France Logistique compte 12 000 salariés en équivalent temps plein. Amazon France Transport compte environ 4 000 salariés en équivalent temps plein.

Dans les entrepôts, la majorité des salariés (permanents) sont des hommes (60 %). Amazon recrute dans les classes populaires. A l'entrepôt de Brétigny (le plus proche de Paris), beaucoup sont des « banlieusards ». La population étrangère peut être surreprésentée. La main-d'œuvre permanente est assez stable. La plupart sont à temps plein. Certains peuvent évoluer dans une structure très pyramidale (« associés », agents de maîtrise appelés « liens », puis chefs d'équipe). Les employés permanents travaillent en équipe, le samedi, le dimanche et la nuit. Quatre équipes sont possibles : le matin, l'après-midi, le soir et la nuit. Les entrepôts d'Amazon fonctionnent 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.

En ce qui concerne la logistique urbaine, l'activité est sous-traitée à ce que l'on appelle des « partenaires de services de livraison » : de petits sous-traitants comme coursier.fr ou Top chrono. Les livreurs du dernier kilomètre sont principalement des indépendants.

L'activité est totalement organisée par Amazon, avec un niveau de dépendance vis-à-vis d'Amazon très élevé. Les enquêtes qualitatives montrent que les chauffeurs-livreurs sont majoritairement des hommes. Jusqu'à récemment, l'âge moyen des chauffeurs-livreurs était de 40 ans. Il s'agissait donc d'une profession vieillissante. Les salariés sont encore plus âgés, mais parmi les indépendants, ils étaient déjà assez âgés. Depuis peu, on assiste à un net rajeunissement, dans la tranche d'âge des 20-30 ans.

II. Description et caractéristiques principales

S'agissant de la **politique de ressources humaines**, Amazon a recours au travail flexible⁸. En 2019, par exemple, 44 % de la main d'œuvre recrutée par Amazon France était temporaire. Ce chiffre est monté à 64 % pour les métiers les plus pénibles et dangereux, à savoir la réception ou l'expédition de marchandises dans les entrepôts. Le nombre d'intérimaires dans les entrepôts varie considérablement pendant les périodes de Noël et du Black Friday, par exemple. Les intérimaires sont plus défavorisés.

En ce qui concerne les **salaires**, Amazon affirme payer 20 à 25 % de plus que le salaire minimum légal (SMIC). Dans le contexte actuel de forte inflation, le SMIC a été fortement revalorisé (10 % entre 2021 et mai 2023 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1375188>), mais les salaires chez Amazon n'ont pas suivi. Il en est résulté un fort sentiment de déclassement dans les entrepôts, qui s'est traduit par une importante vague de grèves. L'une des difficultés majeures est que les grèves ne sont pas synchronisées entre les sites. Il y a toujours la possibilité pour Amazon de contourner les effets de la grève, tant au niveau national qu'europpéen.

Les **conditions de travail** des salariés sont difficiles, notamment dans les entrepôts d'Amazon, peuvent être synthétisées comme suit : occurrence d'heures supplémentaires, augmentation du travail de nuit, contraintes physiques liées au port de charges lourdes et aux gestes répétitifs. Plus d'un millier d'accidents du travail ont été déclarés par Amazon France Logistics en 2019, soit près de trois accidents par jour, un chiffre largement sous-estimé selon les représentants syndicaux (source : rapport de Progexa

8 A l'entrepôt de Brétigny, il est fréquent de voir des personnes marcher 3 kilomètres entre la gare et le site, parfois à 5 heures du matin, la nuit ou tard dans la nuit en scooter. L'offre de transport public n'est pas à la hauteur..

pour le comité d'entreprise d'Amazon⁹.

Un contrat de sous-traitance spécifique existe en France. Ce « contrat type » a été négocié par les groupes de messagerie en 2001 (voir l'étude de cas n° 3). Il protège les donneurs d'ordre en considérant les éléments qui pourraient être associés à la subordination comme spécifiques à un système de transport particulier. Ce contrat est décrit comme une « arme anti-requalification ». Du fait de l'existence de ce contrat type, **les sous-traitants de la logistique du commerce électronique n'ont pratiquement aucune représentation collective**. Le recours à la sous-traitance par des travailleurs indépendants transfère les obligations et les responsabilités aux sous-traitants. Cela permet aux groupes de messagerie de réaliser des économies sur les congés payés, les cotisations patronales, les coûts de licenciement, les comités d'entreprise, etc.

S'agissant des **investissements dans la numérisation**, une tendance récente est signalée par les experts de la logistique interviewés (Pétronille Rème-Harnay et Laetitia Dablanç), avec une augmentation forte dans les entrepôts d'Amazon du recours à de petits véhicules autonomes. Ce sont des véhicules de grande taille et des véhicules de petite taille, qui vont chercher les étagères dans les racks. Le préparateur de commande qui est encore un humain, va prendre la marchandise dans l'étagère, la mettre dans le colis. Le petit robot repart et va remettre l'étagère à sa place. On note aussi le développement de robots piqueurs. Ces robots sont plus gros, ils ont des bras qui vont chercher les colis. Ces robots sont décrits comme « très impressionnants » (entretiens avec Pétronille Rème-Harnay et Laetitia Dablanç). Ils montent très vite, vont grimper dans les immenses mezzanines. Ils vont chercher le produit nécessaire. Selon les experts interrogés, Amazon, après avoir eu une stratégie de croissance externe avec le rachat de Kiva, tend à internaliser sa R&D sur l'automatisation. L'impact sur l'emploi est potentiellement très élevé, avec une diminution des emplois de maintenance.

Une tendance est également soulignée par les experts dans les **logiciels de livraison** utilisés par les chauffeurs. Les algorithmes d'optimisation des itinéraires sont l'une des principales tendances dans le secteur des chauffeurs-livreurs. Les livreurs reçoivent des notifications. L'application les avertit de leur arrivée sur la plateforme. Ils reçoivent le temps disponible pour quitter la plateforme avec les colis. Les chauffeurs doivent également signaler leur pause déjeuner. Dans le cas particulier d'Amazon, ce type d'application collecte une grande quantité d'informations. Selon l'enquête qualitative menée par l'expert Pétronille Rème-Harnay auprès des chauffeurs, les livreurs d'Amazon disent avoir le sentiment que tout est fait pour que les robots finissent par livrer à l'avenir et que le logiciel est conçu pour aller dans ce sens.

S'agissant des efforts en matière de soutenabilité environnementale, Amazon France délègue aux sous-traitants la responsabilité de l'électrification de sa flotte de livraison urbaine. Amazon demande également à certains sous-traitants d'utiliser des vélos-cargos, notamment à Paris et dans d'autres grandes villes.

III. Résultats et commentaires

Chez Amazon, les deux tendances soulignées ci-dessus sont l'automatisation (dans les entrepôts), le management algorithmique et la livraison autonome (livraison dernier kilomètre). L'internalisation de la livraison menace les acteurs traditionnels, comme par exemple la Poste. Le recours à des sous-traitants de la livraison limite fortement les possibilités d'organisation collective dans le secteur de la livraison. L'organisation collective est également entravée dans les entrepôts en raison de la fragmentation des sites.

La tendance actuelle risque de se poursuivre. En particulier du fait de la stratégie de domination du marché du e-commerce d'Amazon. Les experts interrogés soulignent que « l'on n'est pas allés au bout de la restructuration du secteur ». L'objectif d'Amazon serait selon un des experts d'assurer à terme « le

⁹ <https://strategieslogistique.com/Un-rapport-denonce-les-conditions,13644>

ravitaillement automatique de la maison de tous les produits du quotidien », « d’être le partenaire de la vie quotidienne des gens dans tous les domaines, avec une efficacité terrible ». Cette domination bénéficierait aussi d’un effet générationnel du côté des clients, la part dans la population des clients réfractaires, plus âgés, tendant à s’amenuiser.

Pour l’instant, les modèles commerciaux alternatifs sont limités. Les petits producteurs et les petites places de marché spécialisées ou locales peuvent être considérés comme une alternative. L’interopérabilité est un levier potentiel pour ces alternatives. En France, une initiative menée par un certain nombre d’acteurs, dont certains sont proches des syndicats, soutient cette alternative¹⁰.

Amazon fait porter sur les sous-traitants la responsabilité de l’électrification du parc de véhicules de livraison urbaine. Amazon oblige aussi certains sous-traitants à utiliser des vélos cargo, notamment à Paris et dans les grandes villes.

IV Références

FEVAD: Chiffres clé 2023

<https://blog.iziflux.com/2022/10/07/la-croissance-damazon-sur-le-marche-francais-20818918>

<https://www.europe1.fr/economie/amazon-le-chiffre-daffaires-a-depasse-les-10-milliards-deuros-en-france-en-2022-4205767>

<https://www.aboutamazon.fr/actualites/nos-boutiques/amazon-enseigne-preferee-des-francais>

France Stratégie, février 2021 : « Pour un développement durable du commerce en ligne », <https://www.strategie.gouv.fr/publications/un-developpement-durable-commerce-ligne>

Rème-Harnay, P. (2022), Colloque « La platformisation du travail: nouvelles formes d’emploi, nouvelles formes d’organisation », 11-13 mai 2022, Université de Bordeaux

Interviews:

- Pétronille Rème-Harnay, chercheur à l’Université Gustave Eiffel, <https://www.linkedin.com/in/p%C3%A9tronille-r%C3%A8me-harnay-52b8338/>
- Laetitia Dablanc, Professeur à l’Université Gustave Eiffel, <https://www.linkedin.com/in/laetitia-dablanc-45267077/>
- Philippe Moati, Professeur d’Économie à l’Université Paris Cité, ObSoCo, <https://www.linkedin.com/in/philippe-moati-a216988b/?originalSubdomain=fr>
- Florian Delvaux, expert logistique chez Secafi Groupe Alpha

¹⁰ <https://sharersandworkers.net/2e-evenement-du-cycle-le-web-apres-les-plateformes-asseoir-la-confiance-dans-leconomie-de-proximite-16-novembre-2021/>

Étude de cas 2 (Pratiques syndicales) : Les pratiques syndicales de SUD Commerces et Services chez Amazon France

I. Contexte

Si les caractéristiques d'Amazon France et de sa main-d'œuvre ont déjà été décrites dans l'ÉTUDE DE CAS 1, dans ses composantes Amazon Logistics et Amazon Transport, l'activité syndicale mérite d'être examinée de plus près.

L'**Union syndicale Solidaires** est une union syndicale française créée en 1981, qui compte plus de 100 000 membres. L'acronyme SUD (pour « solidaires, unitaires, démocratiques ») désigne une partie de ses syndicats nationaux et fédérations membres. C'est le cas de Sud Commerce, qui fait l'objet de cette étude de cas. La Fédération Sud Commerces et Services a été créée en 2014. Elle regroupe plusieurs unions locales réparties sur l'ensemble du territoire français et dans les entreprises suivantes : Adopt, Aldi, Amazon, Auchan, Biocoop, Burberry, Carrefour supply chain, Deliveroo, Nike, Intermarché, Monoprix, Nocibé, entre autres secteurs.

La raison pour laquelle c'est la branche commerce qui est impliquée dans l'action syndicale chez Amazon s'explique par la nature des conventions collectives qui ont été successivement appliquées par l'entreprise. En France, il n'existe pas de convention collective de la logistique. Il existe une convention collective de la vente par correspondance, mais qui ne s'est jamais appliquée chez Amazon. Avant 2020, la convention collective qui s'appliquait chez Amazon était celle du commerce de détail non alimentaire. A l'automne 2019, à la faveur de contentieux prudhommaux engagés entre autres par la CGT¹¹, l'entreprise a décidé de faire de l'optimisation sociale en changeant de convention collective et de passer à la convention collective des transports routiers et activités connexes¹².

Avant 2020, Amazon était donc de la pleine compétence de la Fédération sud commerce. Depuis 2020, la fédération est passée par l'Union syndicale solidaire pour ne pas être contestée et continuer à exercer son activité chez Amazon. La fédération a modifié ses statuts et rajouté expressément qu'elle couvrait les salariés du commerce, du **service et des métiers de la logistique**.

La fédération Sud Commerces et Services, qui n'était pas représentative au niveau d'Amazon France Logistique en 2014, l'est devenue en 2017, puis de nouveau en 2019¹³. Au niveau national, la fédération est devenue en 2019 avec 25,64 % la deuxième organisation représentative sur cinq (derrière la CFDT¹⁴). En 2020, Sud Commerce était la première organisation. Les résultats des élections des CSE pour les sept entrepôts d'Amazon France Logistique de 2023 sont mitigés pour le syndicat, avec une audience en baisse (18,14 %) ¹⁵

Les principales préoccupations du syndicat à l'égard des travailleurs d'Amazon sont : les conditions de travail, la santé et sécurité au travail, la rémunération et le management/la supervision (voir plus de détails ci-dessous).

11 <https://www.miroirsocial.com/bip-bip/changement-de-convention-collective-damazon-la-cfdt-reflechit-une-riposte-en-droit-europeen>

12 <https://code.travail.gouv.fr/convention-collective/16-transports-routiers-et-activites-auxiliaires-du-transport>

13 Avant 2008, Solidaires ne faisait pas partie des cinq confédérations syndicales françaises de salariés bénéficiant d'une présumption irréfragable de représentativité au niveau national. La loi sur la représentativité de 2008 a ouvert des perspectives de développement, notamment dans le secteur privé. Tous les syndicats doivent désormais répondre aux critères de l'article 2121-1 du code du travail. Pour mémoire, le seuil de représentativité est fixé à 10 % des voix dans les entreprises, et à 8 % au niveau des branches professionnelles. Sud Solidaires n'est toujours pas un syndicat représentatif dans les secteurs du transport routier et du commerce de détail.

14 https://solidaires.org/IMG/pdf/amazon_.pdf?20491/2fc0f841318e36808f79442100f44b279db200df

15 <https://www.sudcommercesetservices.org/post/sud-solidaires-amazon-comment-transformer-l-or-en-plomb>

II. Description et caractéristiques principales

Amazon s'est implantée en France en 2007 à Saran, près d'Orléans. Il s'agit du premier entrepôt d'Amazon construit avant les années 2010. Le mouvement a commencé par un site, et le syndicat est aujourd'hui présent dans 6 des 8 entrepôts. Amazon est, selon le syndicat, un lieu où le syndicalisme de masse peut se développer, compte tenu de la grande concentration de travailleurs, même s'il y a une proportion importante de travailleurs temporaires. Sur le site de Brétigny, il y a 250 salariés, ce qui est considérable. Il faut beaucoup de temps pour que les travailleurs adhèrent au syndicat, et l'une des difficultés pour organiser les travailleurs réside dans le fait que les entrepôts sont fragmentés.

En ce qui concerne **les actions mises en œuvre par Sud Commerces pour modifier les conditions de travail chez Amazon**, une action majeure du syndicat Sud commerce au moment du premier confinement COVID en 2020. Dans les premiers temps du confinement, Amazon a continué à fonctionner à plein régime, alors même que toutes les activités étaient à l'arrêt. La crainte s'est développée que les entrepôts ne deviennent des viviers de propagation du virus à l'époque, dans un contexte d'information très parcellaire. Le syndicat Sud commerce s'est inspiré d'une action menée par Sud PTT à l'encontre de La Poste et entamé une action à l'encontre d'Amazon. Le syndicat a saisi en référé le tribunal de Nanterre. Il réclamait la fermeture des entrepôts d'Amazon au motif de l'interdiction des rassemblements de plus de 100 personnes. Le 14 avril 2020, le tribunal a rendu son jugement et condamné Amazon à restreindre ses activités aux produits alimentaires, médicaux et d'hygiène sous astreinte de 1 million d'euros par jour et par infraction constatée¹⁶. Amazon a fait appel de cette décision. Mais la Cour d'appel de Versailles a confirmé le 24 avril la décision du juge des référés du tribunal de Nanterre¹⁷. La Cour d'appel de Versailles a simplement élargi le catalogue des produits autorisés à la livraison (articles pour les enfants notamment). Le catalogue autorisé représentait à peu près à 50% du catalogue. Amazon a essayé de contourner le « blocus » en faisant transiter les marchandises par l'Allemagne. Le bénéfice du chômage partiel a été refusé par l'État. Le syndicat a obtenu le maintien du salaire des salariés des entrepôts. Le résultat obtenu en France a eu des effets bénéfiques sur d'autres sites, jusqu'aux États-Unis.

Un autre résultat très concret au moment de la COVID est qu'un certain nombre de salariés ont fait usage de ce qu'on appelle le droit de retrait¹⁸. Amazon considérait que le droit de retrait n'était pas justifié et a donc procédé à des retenues sur les salaires. Sud Commerce, la CGT et la CFDT ont saisi le Conseil des prud'hommes. Amazon a été obligé de régulariser non seulement la situation des salariés qui avaient saisi le Conseil des prud'hommes, mais a aussi été obligé de reconnaître à posteriori qu'en présence du virus de la COVID, les salariés avaient eu raison de ne pas se précipiter sur leur poste de travail et de rester chez eux, car les mesures mises en place par l'entreprise n'étaient pas protectrices (pas de masques, etc.),

16 <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/coronavirus-la-justice-impose-a-amazon-de-reduire-drastiquement-son-activite-1194834>

17 <https://blog.leclubdesjuristes.com/amazon-la-cour-dappel-confirme-mais-allege-le-jugement-de-premiere-instance/> ; https://www.cours-appel.justice.fr/sites/default/files/2020-04/Communiqu%C3%A9%20de%20presse%2024%20avril%202020%20-%20AMAZON_0.pdf

18 Droit de retrait : lorsqu'une situation de travail présente un danger grave et imminent, c'est-à-dire un événement susceptible d'entraîner une maladie ou un accident grave ou mortel dans un délai rapproché, le travailleur doit immédiatement alerter l'employeur et peut également quitter le poste de travail ou refuser d'occuper le poste sans l'accord de l'employeur. <https://www.ser-vice-public.fr/particuliers/vosdroits/F1136>. Code du Travail article L4131-1 à L4131-4, L4132-1 à L4132-5.

Dimensions clés de la qualité de l'emploi et pratiques syndicales :

- **Salaires :** les salaires sont une dimension importante visée chez Amazon par le syndicat, mais sans succès. Amazon n'a jamais cédé en matière de salaires, même quand des grèves ont pris un certain essor. Amazon annonce payer 20 à 25 % au-dessus du salaire minimum (SMIC). Dans le contexte actuel de forte inflation, le SMIC a été fortement revalorisé (10 % entre 2021 et mai 2023¹⁹), mais les salaires chez Amazon n'ont pas suivi. Il en découle un sentiment de déclassement très vif dans les entrepôts. Il en est résulté une vague assez importante de grèves. Une des grosses difficultés est liée à la désynchronisation de la grève entre les sites. Il y a toujours la possibilité pour Amazon de contourner les effets de la grève, aussi bien au plan national qu'europpéen.
- **Santé au travail :** les conditions de travail chez Amazon sont très difficiles, avec des impacts importants sur la santé et l'état physique. Beaucoup de gens sont cassés par le travail chez Amazon. Des cas dramatiques ont été reportés. Sur le site de Brétigny, il y a notamment eu le cas d'une intérimaire de 62 ans qui est décédée d'une crise cardiaque sur le site. La fédération du syndicat Sud Commerce de l'Île de France tient une permanence juridique, qui reçoit régulièrement des salariés de l'entrepôt de Brétigny en Ile de France. En matière de santé et sécurité au travail, Amazon multiplie les obstacles. C'est notamment le cas pour déclarer les salariés en accident du travail, et pour qu'ils puissent être indemnisés. Sud Commerce a mené plusieurs actions judiciaires pour que les salariés soient indemnisés. En effet, Amazon refuse systématiquement de pratiquer la subrogation, c'est-à-dire d'avancer au salarié en arrêt maladie ou en accident du travail les indemnités, en attendant le remboursement par la sécurité sociale. Cette possibilité permet aux salariés de ne pas attendre 15 jours que la sécurité sociale lui verse ses indemnités. Amazon exerce une pression forte sur les salariés. En refusant d'avancer les indemnités, l'entreprise fait comprendre que cela ne doit pas se reproduire (source : entretien avec un responsable du syndicat Solidaires Sud Commerce). Certains salariés vivent des situations dramatiques. Cela contribue au turnover. Dans le cas de démissions, l'entreprise ne reverse fréquemment pas le solde de tout compte. Selon le syndicat, Amazon cherche à dissimuler les accidents du travail quand les gens sont cassés par le travail. Quand ils peuvent néanmoins être reclassés, l'entreprise ne fait pas d'efforts particuliers pour pouvoir les reclasser. Les préconisations de la médecine du travail ne sont pas pleinement appliquées.
- **Surveillance :** le travail est très normé et surveillé chez Amazon. Il y a des temps que l'on appelle des temps d'arrêt, les salariés doivent badger régulièrement, même par exemple, quand ils vont en salle de pause. Des polémiques ont été portées sur les pertes, les objets cassés. Que fait-on des marchandises ? Faut-il les détruire ? A-t-on le droit de les ramener chez soi sans être taxé de vol dans les stocks de l'entreprise ? (source : entretien avec un responsable du syndicat Solidaires Sud Commerce)

¹⁹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1375188>

III. Résultats et commentaires

Les résultats obtenus sont contrastés. D'un côté, des avancées réelles ont été obtenues durant la COVID, avec des implications qui se sont déployées bien au-delà du territoire français. Le syndicat mène de nombreuses actions en justice sur les questions de santé et sécurité au travail. L'objectif est que la multiplication des jugements ait un impact, à long terme, sur les pratiques de l'entreprise. Sur le plan salarial, les avancées sont beaucoup plus mitigées, l'entreprise bénéficiant de l'éclatement des entrepôts et de la capacité de faire livrer les colis depuis les entrepôts situés dans d'autres pays. Les informations sur les activités du syndicat relatives à d'autres dimensions sont très difficiles à mesurer. Aucune convention collective n'a été signée à ce jour avec l'employeur.

IV. Références

Entretien avec un responsable de Solidaires Sud Commerces.

<https://www.sudcommercesetservices.org/>

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Representation_des_syndicats_22_01_09-3.pdf

<https://www.sudcommercesetservices.org/post/sud-solidaires-amazon-comment-transformer-l-or-en-plomb>

https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/03/25/infographie-amazon-etend-son-implantation-en-france_6074432_3234.html

<https://www.canopees.com/blog/amazon-chiffres-informations-cles/>

Étude de cas n° 3 (négociations collectives) : Le contrat type de sous-traitance : une arme pro-sous-traitance et anti-qualification pour les chauffeurs de livraison du commerce électronique

I. Contexte

Il n'existe pas de convention collective pour les activités logistiques du commerce électronique en France, bien que plusieurs syndicats (dont la CGT) plaident en faveur de la négociation d'une convention collective spécifique pour ce secteur. En conséquence, la plupart des activités de commerce électronique relèvent soit de la convention collective du commerce de gros et de détail ^{t20}, soit de la convention collective des transports routiers et des activités auxiliaires du transport²¹. Depuis 2001, la vente à distance (code APE 47.91) dispose d'une convention collective. Toutefois, cette convention collective couvre principalement des entreprises qui ont été décimées par l'arrivée d'Internet (par exemple, Les 3 Suisses, Damart). Étant donné l'absence d'une convention collective spécifique dans le secteur de la logistique du commerce électronique, une étude de cas sur le contrat type de sous-traitance spécifique est proposée, qui a été largement débattu et utilisé par les entreprises du secteur, limitant *de facto* la représentation collective et la négociation.

Un contrat de sous-traitance spécifique existe en France. Ce contrat type a été négocié par les groupes de messagerie en 2001. Il protège les donneurs d'ordre en considérant les éléments qui pourraient être associés à la subordination comme spécifiques à un système de transport particulier. Ce contrat est décrit comme une « arme anti-requalification ». Des détails sur la nature de ce contrat type peuvent être trouvés dans la section suivante.

Les activités de **messagerie** sont organisées autour d'un réseau de plateformes (Geodis, Chronopost, DPD, La Poste, DHL, Fedex, UPS, Gefco, Heppner, Dachser, Ziegler, DB Shenker, Kuehne et Nagel, Amazon Transport). Les tournées urbaines sont effectuées à partir des agences dans des véhicules utilitaires légers. Ce type d'organisation de transport est particulièrement adapté à la livraison en flux tendu et s'appuie sur un réseau d'agences (également appelées plates-formes, entrepôts ou dépôts) réparties sur l'ensemble du territoire. Les tournées locales sont effectuées à partir de ces agences. Ce sous-secteur génère des profits faibles (voire négatifs) (Rème-Harnay 2022). Certains géants, comme Sernam et Mory Ducros, ont fait faillite suite à la crise de 2008-2009. Ils sont également désavantagés par rapport aux grands groupes de la distribution, du e-commerce et de l'industrie qui sont leurs clients. Les grands groupes de livraison express ont donc une stratégie de **recours intensif à la sous-traitance**, encouragée par la protection que leur offre le contrat type de sous-traitance. Le secteur se caractérise en effet par un niveau de sous-traitance remarquablement élevé. Une estimation pour la région Ile de France donne : 100 % pour Amazon, 85 % pour Chronopost, 100 % pour Colis Privé, 100 % pour GLS France, 75 % pour UPS, 100 % pour DHL, 71 % pour Geodis, 100 % pour La Poste (Roissy), 75 % pour DB Schenker, 100 % pour Gefco (source entretien Pétronille Rème-Harnay). La sous-traitance des tournées locales permet de réduire les coûts liés aux contrats de travail (charges patronales, paiement des heures d'absence, coûts de licenciement) et de s'affranchir de la durée hebdomadaire de 35 heures fixée par la convention collective nationale des transports routiers de marchandises. Une tournée effective a nécessité 45 heures en moyenne pour la région Île-de-France en 2015 (Rème-Harnay, 2018).

Les **sous-traitants** sont soit des très petites entreprises (moins de 5 salariés), soit des indépendants. 10 % seulement des chauffeurs livreurs sont salariés des groupes de messagerie. 55 % des entreprises du transport de marchandise de proximité sont des micro-entreprises (unipersonnelles). Les caractéristiques

20 https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635085

21 <https://code.travail.gouv.fr/convention-collective/16-transports-routiers-et-activites-auxiliaires-du-transport>

des effectifs sont mal couvertes par les enquêtes statistiques. Les enquêtes qualitatives montrent que les chauffeurs livreurs sont plutôt majoritairement masculins. La moyenne d'âge des chauffeurs livreurs était jusqu'à récemment plutôt de 40 ans. C'était donc plutôt une profession vieillissante. Les salariés sont encore plus âgés, mais parmi les indépendants, ils étaient déjà assez vieux. On assiste récemment à un fort rajeunissement, autour de 20-30 ans. Les petits sous-traitants sont généralement des hommes d'une quarantaine d'années, dynamiques, désireux de faire quelque chose et de créer une entreprise.

Du fait de l'existence de ce contrat type, les **sous-traitants de la logistique du e-commerce ne bénéficient quasiment pas de représentation collective**. Aucune fédération de transport (FNTR, OTRE, SNTL) n'a pour membres des indépendants travaillant seuls ou des entreprises avec moins de 5 salariés. Or non seulement la sous-traitance tend à se développer dans la messagerie express, mais les très petites entreprises sont prédominantes parmi les sous-traitants, et la part des travailleurs indépendants y est élevée, en particulier en bout des chaînes de sous-traitance (voir-ci-dessous). Des actions syndicales commencent pourtant à se développer à destination des chauffeurs livreurs du e-commerce, qu'ils soient indépendants ou non. La CGT et Sud sont ainsi à l'origine de plusieurs contentieux à la Poste par exemple²². A la suite du décès en 2012 d'un livreur salarié d'une entreprise de sous-traitance de Chronopost, le syndicat Sud et la famille du livreur ont porté plainte. En première instance, Chronopost a été condamné d'une amende. En seconde instance cette amende a été réduite de moitié. En cours de cassation le procès a été annulé. Mais du fait de l'existence du contrat type de sous-traitance, il n'y a pour l'instant jamais eu de décision de justice qui laisse un peu d'espoir. Cela a contribué à annihiler les combats et les contestations depuis vingt ans.

II. Description et caractéristiques principales

Nature du contrat:

Au début des années 2000, plusieurs sous-traitants, notamment de deux grands groupes de messagerie (Extand (aujourd'hui GLS) et Exapaq (aujourd'hui DPD), ont été jusqu'au procès pour demander leurs requalifications en salariés. Durant plusieurs années les procès sont passés par différentes instances. Par crainte de ces procès, les grands groupes de messagerie se sont réunis avec différents organismes publics (directions régionales de l'équipement ou la délégation interministérielle à la lutte contre le travail illégal) pour adopter un contrat type applicable aux chauffeurs livreurs (annexe au décret n°2001-659 du 19 juillet 2001, décret n°2003-1295 du 26 décembre 2003). Ce contrat s'applique aux transports publics routiers de marchandises exécutés par des sous-traitants. Il est défini dans l'annexe IX, article 3224-3 du code des transports (Annexe IX, Article D3224-3 du Code des Transports).

Le contrat stipule que le sous-traitant fixe ses propres tarifs, qu'il négocie ensuite chaque année, que le donneur d'ordre ne doit pas imposer à son sous-traitant le choix d'un fournisseur ou d'un type de matériel, ni s'immiscer dans sa gestion financière, et que les pénalités qui lui sont imposées doivent être proportionnées, « faute de quoi le sous-traitant se placerait dans une situation de dépendance à l'égard de l'opérateur de transport ».

Le contrat n'exclut donc pas la dépendance économique du sous-traitant vis-à-vis du donneur d'ordre. Or, en France, il n'existe pas de seuils officiels pour définir les travailleurs économiquement dépendants, contrairement à l'Allemagne ou à l'Espagne. La dépendance économique ne peut donc pas être invoquée pour requalifier un contrat commercial en contrat de travail. Pour la requalification de la relation contractuelle en contrat de travail, la jurisprudence retient trois critères principaux de subordination : l'identifi-

22 <https://www.mediapart.fr/journal/economie/120218/la-poste-est-menacee-de-proces-pour-abus-de-sous-traitance>

cation d'un pouvoir de direction (donner des ordres et en contrôler l'exécution), la possibilité de sanction de l'employeur.

Ce contrat cadre constitue un frein considérable à la protection des chauffeurs-livreurs du e-commerce, car il encourage la sous-traitance, et rend très difficile la requalification des sous-traitants indépendants, et donc la conclusion d'accords collectifs susceptibles de les couvrir et les protéger. Ce contrat a été qualifié d'« arme anti-requalification » (Tilche, 2015).

Le recours à la sous-traitance par les travailleurs indépendants transfère les obligations et les responsabilités aux sous-traitants. Cela permet aux groupes de messagerie de réaliser des économies sur les congés payés, les cotisations patronales, les coûts de licenciement, les comités d'entreprise, etc. Le tableau ci-dessous compare la situation d'un chauffeur-livreur salarié et d'un chauffeur indépendant sous-traité dans le cadre d'un contrat de sous-traitance standard :

Le tableau ci-dessous (Rème-Harnay 2022) compare la situation d'un chauffeur-livreur salarié et d'un chauffeur indépendant sous-traité dans le cadre d'un contrat de sous-traitance standard :

Chauffeurs-livreurs Salariés	Chauffeurs-livreurs Sous-traitants
1 Accidents du travail et maladies sous la responsabilité de l'employeur	1 Prise en charge des accidents et de la santé par le travailleur lui-même
2 Salaire horaire	2 Payés au point livré ou selon un forfait jour.
3 Pas d'obligation de résultats	Grille de pénalités. Heures supplémentaires non payées (même dans les entreprises « modèle »)
4 Répartition des tâches : tournées proches de l'agence/ dans Paris/ avec peu de kilomètres/ construites autour de la journée de 7 heures de travail	3 Obligation de résultats
	4 Répartition des tâches : tournées plus denses, plus loin, plus longues
Convention collective nationale : transport routier de marchandises. ²³	Pas de convention collective.

Selon une enquête réalisée en 2015 (Rème-Harnay 2020) auprès de sous-traitants de la messagerie en Île-de-France (50 % des travailleurs indépendant), seuls 10 % d'entre eux peuvent avoir accès au fret sans passer par un groupe de messagerie. 90 % font 100 % de leur chiffre d'affaires comme sous-traitants pour un groupe de transport (un groupe de messagerie). Plus de la moitié n'ont qu'un seul donneur d'ordre et le chiffre d'affaires moyen avec leur donneur d'ordre principal est très élevé : 78 %. Le nombre moyen de donneurs d'ordre par sous-traitant n'est que de 2,6. Cela reflète une **dépendance économique** très défavorable aux sous-traitants. La dépendance économique vis-à-vis des donneurs d'ordres se traduit notamment par de nombreuses ruptures de contrat généralement décidées par le donneur d'ordres. Les appels d'offre des groupes de messagerie auprès des sous-traitants sont reconduits régulièrement selon une temporalité qui varie généralement entre 1 et 3 ans (bien plus courts pour la chaîne spécifique d'Amazon).

S'agissant des **algorithmes d'optimisation de tournées** dans le secteur des chauffeurs-livreurs, les considérations sont les mêmes que celles spécifiées dans les études de cas précédents.

S'agissant de l'**impact environnemental** du secteur, un transfert de responsabilité des donneurs d'ordre (grands groupes) vers les sous-traitants (petites entreprises de transport sous-traitantes et/ou chauffeurs indépendants). Les sous-traitants autonomes étant responsables de l'achat et/ou de la location de leurs véhicules de transport, le remplacement des véhicules diesel par des véhicules électriques et/ou le déploiement de véhicules électriques autonomes sont fortement compromis par la chaîne de sous-traitance

23 https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635624

qui s'appuie sur des acteurs fragilisés qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour remplacer les vieux véhicules à impact environnemental négatif.

III. Résultats et commentaires

En raison de la généralisation du contrat type de sous-traitance, les sous-traitants de la logistique du e-commerce n'ont pratiquement aucune représentation collective et aucune convention collective ne couvre cette main-d'œuvre. La tendance n'est pas positive : dans un contexte de sous-traitance très élevée, encouragée par la protection accordée aux grands groupes de messagerie par le contrat type de sous-traitance, les conditions de travail sont appelées à se détériorer fortement avec le développement de l'intelligence artificielle et des logiciels d'optimisation des tournées.

Des alternatives au contrat type de sous-traitance ont été proposées, par exemple :

Redéfinir la dépendance économique

Des propositions existent pour redéfinir le critère de dépendance économique (Rème-Harnay 2023). Dans la jurisprudence, seul le critère de la substituabilité a été retenu pour définir la dépendance économique, c'est-à-dire l'impossibilité dans laquelle se trouve son client ou fournisseur de trouver un autre client ou fournisseur équivalent. Dans le cas de la messagerie, la capacité d'un sous-traitant à multiplier ses partenaires est limitée par certaines clauses du contrat-type. Ainsi la mise à la couleur du donneur d'ordres du personnel ou matériel du sous-traitant peut empêcher la substituabilité des donneurs d'ordres. La capacité du sous-traitant à multiplier les donneurs est limitée par l'incompatibilité pratique des tournées. Il est possible d'adopter une autre définition de la substituabilité, qui repose sur la capacité du sous-traitant à multiplier les donneurs d'ordres. Trois critères peuvent être mobilisés : la dépendance générale (le rôle obligatoire des intermédiaires), la concentration des flux d'échange (la proportion du donneur d'ordres principal dans le chiffre d'affaires et l'essentialité (le nombre de donneur d'ordres par sous-traitant).

Actions publiques en faveur des sous-traitants

Il existe aussi un nouveau dispositif qui peut remplacer l'abus de dépendance économique. C'est le « déséquilibre significatif ». C'est une notion collective, alors que l'abus de dépendance est individuel.

Une autre piste réside dans la réforme du code du travail. Marie-Anne Dujarier (2018) propose d'introduire la notion de « travail sous la dépendance d'autrui ». Les travailleurs dépendants et subordonnés pourraient alors être qualifiés de salariés externalisés à l'égard desquels les donneurs d'ordres seraient considérés comme employeurs. Les syndicats utilisent aussi la notion de co-emploi. Cela permet de considérer qu'un sous traitant salarié n'a pas comme employeur uniquement son patron, mais aussi le donneur d'ordre. C'est une notion qui est très intéressante.

IV. Références

Entretien avec Pétronille Rème-Harnay, spécialiste de la logistique urbaine du e-commerce à l'Université Gustave Eiffel

Dujarier M.-A (2018), « Droit du travail ou droit du salariat ? », Numéro spécial de Droit Social, Avenir du droit du travail et proposition de Code du GR-PACT : 242-245.

<https://www.mediapart.fr/journal/economie/120218/la-poste-est-menacee-de-proces-pour-abus-de-sous-traitance>

Rème-Harnay P. (2018), « Parcours de sous-traitants économiquement dépendants: l'exemple de la messagerie urbaine », La Revue de l'Ires, vol. 93, n°3, 79-104

Rème-Harnay P. (2021), Enquêtes 2019-2021, Rapport DIGIT « Évolution des formes d'emploi »

Rème-Harnay P. (2020), « Dépendance économique dans les relations de sous-traitance : quels critères ? Le cas des chauffeurs-livreurs de la messagerie », Droit et société, 104, 1,189-209

Rème-Harnay P. (2022), Colloque « La plateformes du travail: nouvelles formes d'emploi, nouvelles formes d'organisation », 11-13 mai 2022, Université de Bordeaux

Rème-Harnay P. (2023), Dossier d'Habilitation à Diriger des Recherches, CNAM

Tilche M. (2015), Edito, Bulletin des transports et de la logistique n°3570



TEAM HUB!

*Delivering sustainability
to the e-commerce
supply chain*