

LA REVUE de L'IREs

N° 93 ■ 2017/3

Les inégalités professionnelles entre les femmes
et les hommes selon leur niveau de diplôme

Jean GADREY et Nicole GADREY

Le caché de La Poste

La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs

Nicolas JOUNIN

Les détachements transfrontaliers d'intérimaires
du Luxembourg vers la Lorraine

*Rachid BELKACEM, Catbel KORNIg, François MICHON,
Christophe NOSBONNE et Benoît SCALVINONI*

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

Pétronille RÈME-HARNAY

La Revue de l'IREs

Publication quadrimestrielle

Directeur de la publication : Franck MIKULA, *Président de l'IREs*

Rédacteur en chef de *La Revue de l'IREs* : Pierre CONCIALDI

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette et réalisation : Lyubica CURICH

Comité de lecture

Équipe de recherche

Odile CHAGNY • Pierre CONCIALDI • Noélie DELAHAIE • Jeanne FAGNANI
Anne FRETTEL • Jacques FREYSSINET • Solveig GRIMAUULT • Kevin GUILLAS-CAVAN
Adelheid HEGE • Michel HUSSON • Odile JOIN-LAMBERT • Annie JOLIVET
Stéphane JUGNOT • Marcus KAHMANN • Yves LOCHARD • Axel MAGNAN
Antoine MATH • Christèle MEILLAND • Ilias NAJI • Cristina NIZZOLI
Jean-Marie PERNOT • Udo REHFELDT • Catherine SAUVIAT • Claude SERFATI
Estelle SOMMEILLER • Catherine VINCENT •

Conseillers techniques

Cécile BLONDELON (*CFTC*) • Marion CATELLIN (*CGT-FO*) • Samy DRISS (*UNSA-Éducation*)
• Pascaline DUPRÉ-CAMUS (*CFDT*) • Fabrice PRUVOST (*CGT*)
Louis DELBOS (*CFE-CGC*) •

Directeur général de l'IREs : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, documentation et communication : Benoît ROBIN

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOLET, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de *La Revue de l'IREs* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IREs (www.ires.fr). Les numéros depuis 2005 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info.

© IRES, Noisy-le-Grand, 2018 • Imprimerie LOUYOT SA - Ivry-sur-Seine • Dépôt légal : juillet 2018 - n° ISSN 1145-1378 • Prix du numéro : 24,50 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

La Revue de l'IRES

Sommaire n°93 • 2017/3

**Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes
selon leur niveau de diplôme 3**
Jean GADREY et Nicole GADREY

**Le caché de La Poste
La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs 25**
Nicolas JOUNIN

**Les détachements transfrontaliers d'intérimaires du Luxembourg
vers la Lorraine 51**
*Rachid BELKACEM, Cathel KORNIG, François MICHON,
Christophe NOSBONNE et Benoît SCALVINONI*

**Parcours de sous-traitants économiquement dépendants :
l'exemple de la messagerie urbaine 79**
Pétronille RÈME-HARNAY

Résumés des articles - English Abstracts 105

Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme

Jean GADREY et Nicole GADREY ¹

Les inégalités salariales entre les femmes et les hommes ont été interprétées en faisant appel à des facteurs divers qui ont tous leur importance, mais ne paraissent pas suffisants pour comprendre le paradoxe suivant : le niveau de diplôme des filles dépasse de plus en plus celui des garçons, les rémunérations augmentent en moyenne avec le niveau de diplôme, et pourtant les femmes restent nettement moins payées que les hommes et l'écart salarial est quasiment stagnant depuis de nombreuses années.

La relation entre formation et emploi est au cœur du système méritocratique à la française, mais elle n'apparaît souvent qu'en filigrane dans les travaux sur les inégalités entre les femmes et les hommes et ses effets ne donnent pas lieu à des évaluations chiffrées. Cet article tente de mesurer l'effet différencié du niveau de diplôme sur l'emploi, les professions occupées et les rémunérations des femmes et des hommes.

Les inégalités salariales entre femmes et hommes ont donné lieu à de multiples études, rapports et articles. Pour interpréter leur ampleur et leur permanence, il a été fait appel à des facteurs économiques et sociaux très divers : socialisation différenciée des garçons et des filles, poids des stéréotypes, orientation sexuée, ségrégation du marché de l'emploi, maternité, répartition inégale des tâches domestiques et familiales... Tous ont leur importance, mais ne paraissent pas suffisants pour comprendre comment l'écart croissant entre le niveau de diplôme des filles et celui des garçons est compatible avec la quasi-stagnation de l'écart entre salaires masculins et salaires féminins depuis de nombreuses années. La relation entre formation et emploi est au cœur du système méritocratique à la française, mais elle n'apparaît souvent qu'en filigrane dans les travaux sur les inégalités femmes-hommes et ses effets ne donnent pas lieu à des évaluations chiffrées. Cet article, qui s'appuie sur un rapport de recherche achevé en

1. Économiste ; sociologue, Université de Lille I.

décembre 2016 intitulé « Les coûts des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes en relation avec leur niveau d'éducation »², tente de mesurer l'effet différencié du niveau de diplôme sur l'emploi, les professions occupées et surtout les rémunérations des femmes et des hommes.

L'article débute (I) par les tendances longues, en France, de ce que nous appelons « le grand écart » entre d'un côté les niveaux de diplôme des femmes en emploi, de plus en plus élevés par rapport à ceux des hommes, et, de l'autre, leur situation professionnelle qui reste défavorable selon divers critères. Certaines données ont pu être actualisées en décembre 2017. Dans une deuxième section, il est fait état de la quasi-absence, dans les travaux sur les inégalités sociales et de genre, d'analyses et surtout de chiffres portant sur ce grand écart, c'est-à-dire sur la sexuation de la « relation formation-emploi » (II). Une troisième section présente, pour s'en démarquer, une analyse des travaux économiques de l'OCDE sur les rendements monétaires de l'éducation selon le sexe (OCDE, 2014, 2015) et du rapport de France Stratégie sur « le coût économique des discriminations » (France Stratégie, 2016) (III). La quatrième section s'attelle au chiffrage du grand écart en croisant, selon le sexe, les niveaux de diplôme et plusieurs variables de statut professionnel et d'emploi, dont les rémunérations (IV). Les inégalités apparaissent alors comme encore plus considérables que dans les constats usuels. Enfin (V), en guise d'illustration macroéconomique, nous évaluons le manque à gagner des femmes d'âge actif dans leur ensemble, par rapport aux hommes, dans l'hypothèse où les premières gagneraient autant que les seconds à diplôme égal et auraient le même taux d'emploi.

I. Les tendances longues du « grand écart » entre les performances éducatives et les performances professionnelles selon le sexe

La spectaculaire poussée des jeunes filles dans l'éducation depuis plusieurs décennies ne se dément pas. Elle fait basculer du côté des femmes le bilan sexué des niveaux d'éducation de l'ensemble de la population adulte. C'est encore plus vrai pour les diplômés détenus par les personnes en emploi, sous-population à laquelle nous nous limiterons pour ces constats. C'est le premier côté du grand écart. Et pourtant – autre versant du grand écart –, les femmes sont beaucoup plus nombreuses en sous-emploi, à temps partiel, nettement moins souvent « cadres et professions intellectuelles supérieures », et considérablement sous-rémunérées à diplôme égal.

2. Rapport effectué par un collectif de chercheurs et chercheuses au sein de l'association Conseil Recherche Ingénierie Formation pour l'égalité femmes-hommes (Corif, Lille) pour le compte de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) des Hauts de France (Corif, 2017). Le rapport complet est accessible en ligne sur le site de la Direccte : <https://goo.gl/ksEi3r>.

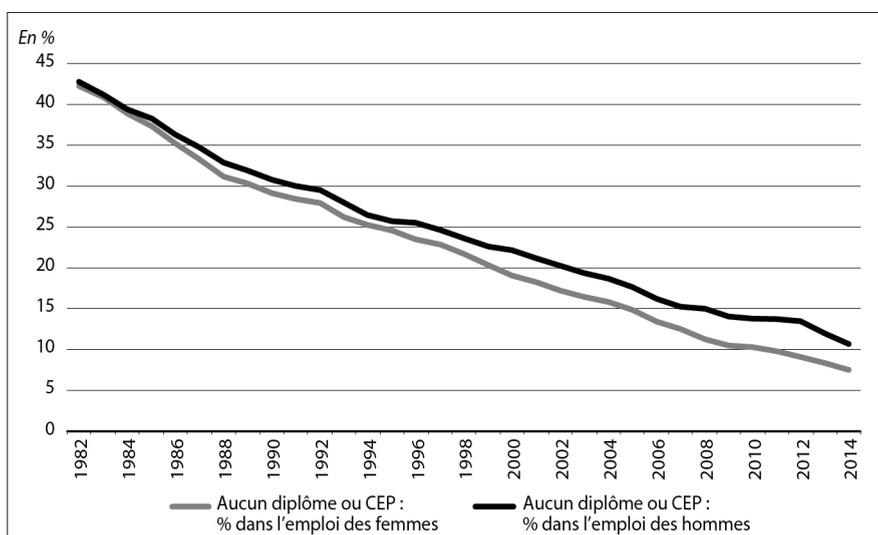
I.1. Les niveaux de diplôme des femmes et des hommes actifs occupés : tendances longues depuis 1982 en France métropolitaine

En 1992, Christian Baudelot et Roger Establet publient « Allez les filles ! » (Baudelot, Establet, 1992/2006 ; voir *infra*, I.2). Ils y démontrent que les filles ont pris de plus en plus d'avance sur les garçons dans les études : « L'effectif des étudiantes égale celui des étudiants en 1971... les filles l'emportent aujourd'hui sur les garçons aux quatre étages de l'édifice scolaire [primaire, collège, lycée, et enseignement supérieur]... 29 % des filles obtiennent un baccalauréat général, mais seulement 20 % des garçons. » Ces constats ne les empêchent pas de pointer de multiples freins et ségrégations. Quoi qu'il en soit, cette forte poussée des filles dans l'éducation, qui date de plus d'un demi-siècle, s'est par la suite traduite dans les chiffres de niveau éducatif pour toute la population, dont la population en emploi.

Les femmes en emploi sont moins souvent non diplômées que leurs homologues masculins, nettement plus souvent diplômées, avec un écart qui se creuse à leur avantage : tel est le résumé de notre diagnostic, appuyé sur les graphiques 1 à 3 portant sur la période 1982-2014.

En 1982, la proportion de femmes en emploi sans diplôme ou au niveau du certificat d'études primaires (CEP) était identique à celle des hommes, à environ 42,5 %. Elle est désormais nettement inférieure (7,5 % contre 10,7 % ; graphique 1).

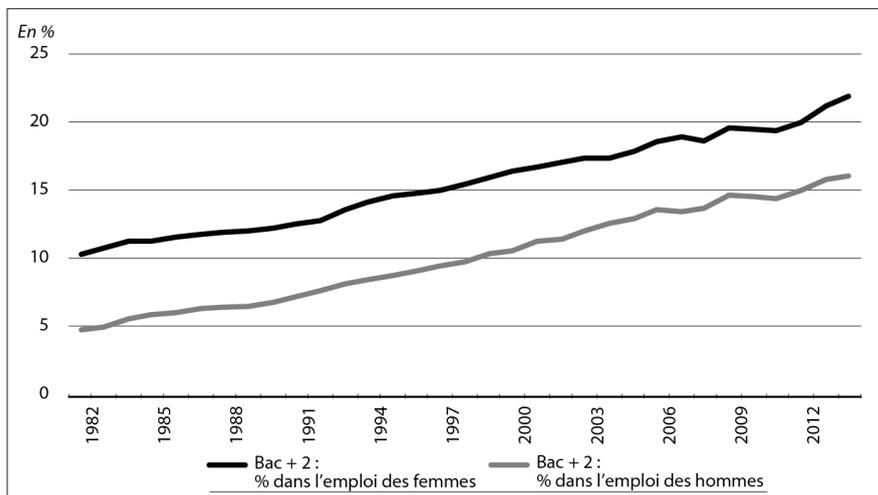
Graphique 1. Part de non-diplômés ou titulaires d'un certificat d'études primaires (CEP) parmi les personnes en emploi selon le sexe (1982-2014)



Source : enquêtes Emploi, calculs Insee corrigeant les ruptures de séries.

Il y a longtemps que la proportion de femmes en emploi dont le plus haut diplôme est de niveau Bac +2 est très supérieure à celle des hommes en emploi (graphique 2).

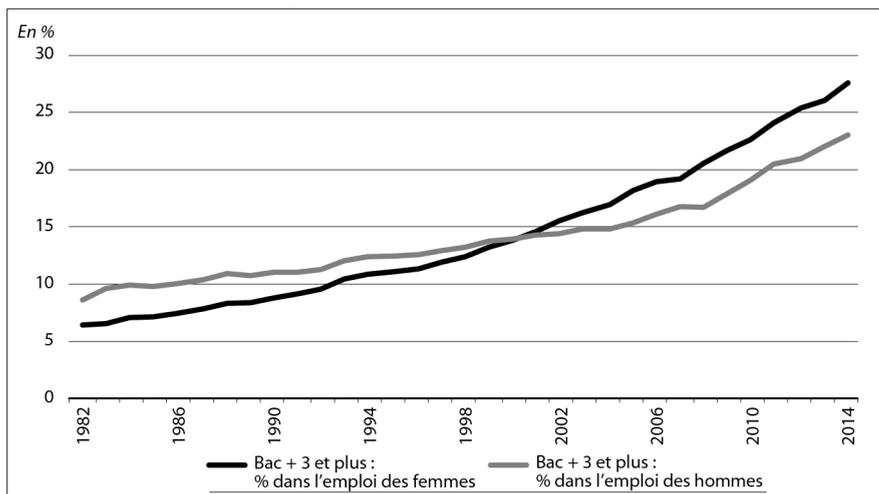
Graphique 2. Part de titulaires d'un diplôme de niveau Bac +2 parmi les personnes en emploi selon le sexe (1982-2014)



Source : enquêtes Emploi, calculs Insee corrigeant les ruptures de séries.

C'est vers 2000 que la proportion de femmes en emploi dont le plus haut diplôme est de niveau Bac +3 et plus dépasse celle des hommes en emploi. Depuis, l'écart se creuse. Il approche 5 points en 2014 (graphique 3).

Graphique 3. Part de titulaires d'un diplôme de niveau égal ou supérieur à Bac +3 parmi les personnes en emploi selon le sexe (1982-2014)



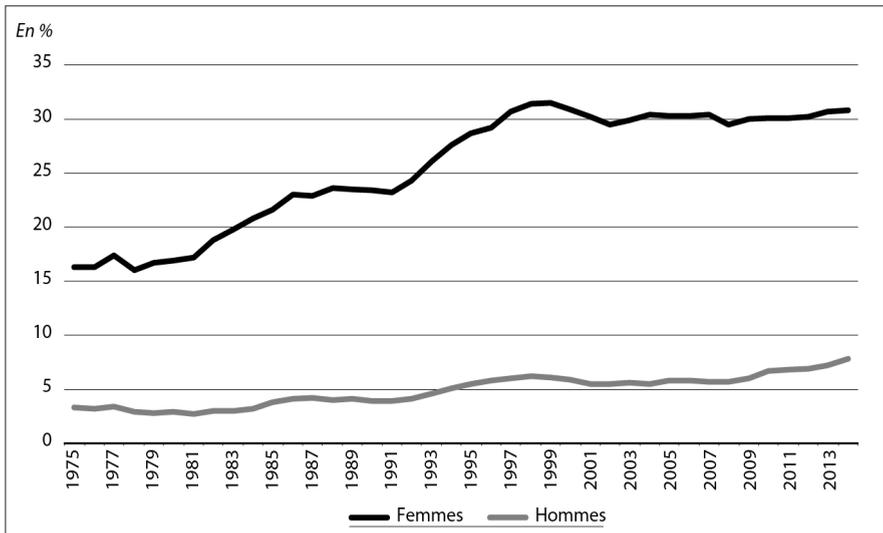
Source : enquêtes Emploi, calculs Insee corrigeant les ruptures de séries.

1.2. Pourtant, les inégalités de situation professionnelle restent de mise et se réduisent très peu

En dépit de leur net avantage éducatif, les femmes restent beaucoup plus souvent à temps partiel, en sous-emploi, et nettement moins souvent cadres et professions intellectuelles supérieures. Les graphiques (4 à 6) et tableaux suivants (1 à 5) montrent que les espoirs d'une réduction significative des inégalités professionnelles consécutive à la poussée des filles dans l'éducation restent pour l'instant largement déçus. C'est le « grand écart ».

L'écart entre les femmes et les hommes s'est creusé depuis la loi de 1981 qui a introduit le temps partiel « à l'initiative de l'employeur » puis celle de 1992 qui a favorisé le temps partiel en introduisant des allègements de cotisations sociales pour les employeurs, avant de stagner à un très haut niveau après la suppression de ces allègements (graphique 4).

Graphique 4. Part d'emplois à temps partiel dans l'emploi de chaque sexe (1975-2014)

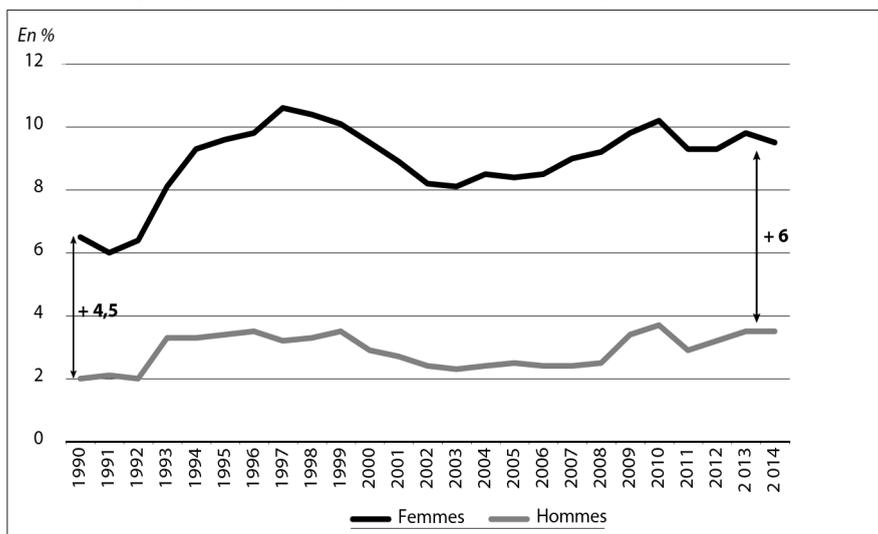


Source : enquêtes Emploi, calculs Insee corrigeant les ruptures de séries.

Le taux de sous-emploi (qui regroupe le temps partiel subi et le chômage partiel) n'a pas vu non plus de réduction de l'inégalité entre les sexes depuis 1990, bien au contraire : l'écart a progressé en tendance (graphique 5).

Bien qu'étant désormais nettement majoritaires à détenir des diplômes Bac +2 et plus, ceux qui destinent le plus à devenir cadres, les femmes restent depuis 1982 bien moins nombreuses que les hommes à devenir cadres. L'écart est resté quasiment constant depuis 30 ans (« rattrapage » de 0,7 point seulement ; voir graphique 6).

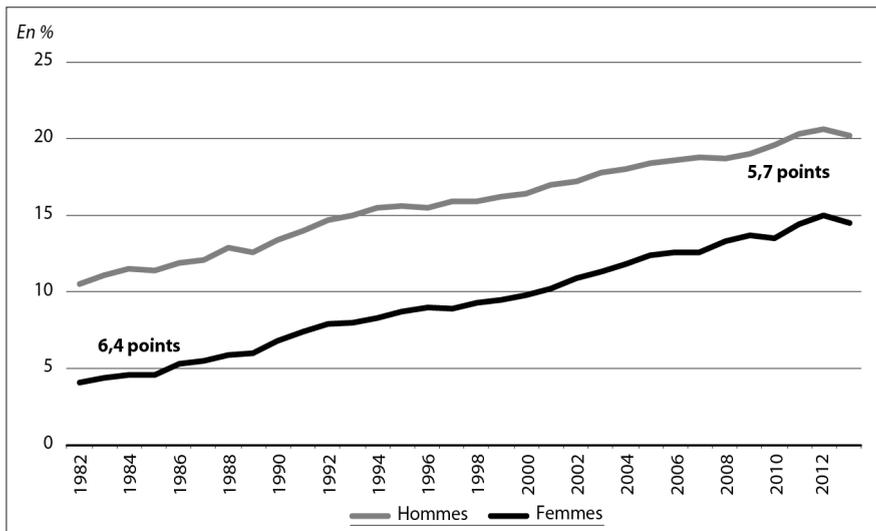
Graphique 5. Part de personnes en sous-emploi * (1990-2014)



* Au sens du Bureau international du travail (BIT).

Sources : enquêtes Emploi, calculs Insee.

Graphique 6. Part d'emplois de cadres et professions intellectuelles supérieures selon le sexe (1982-2013)



Sources : enquêtes Emploi, calculs Insee corrigeant les ruptures de séries.

1.3. Le paradoxe : diplômes plus élevés, rémunérations plus basses pour les femmes

L'ensemble des évolutions précédemment illustrées conduit à un paradoxe, relatif aux rémunérations des femmes et des hommes, qui sera au

cœur de notre article : en France, comme dans d'autres pays, les salaires sont en tendance d'autant plus élevés que les diplômés le sont. Les titulaires de diplômes de niveau égal ou supérieur à Bac +3 gagnent en moyenne 30 % de plus que les détenteurs d'un Bac +2, lesquels gagnent 22 % de plus que les bacheliers³, etc. Par ailleurs, les femmes sont en moyenne plus diplômées que les hommes.

Dans ces conditions, en particulier dans un système prétendument méritocratique, on s'attendrait à ce que les femmes gagnent aujourd'hui plus que les hommes. Or elles gagnent beaucoup moins, comme nous le verrons. Ce phénomène paradoxal majeur est rarement présent, et il n'est pratiquement jamais chiffré, dans les recherches sur les inégalités sociales en général ou sur les inégalités de genre en particulier. Comment expliquer cette quasi-absence ? C'est l'objet de la section suivante.

II. Le « grand écart » oublié ou non mesuré dans les travaux sur les inégalités

Commençons par l'économie des inégalités. Dans trois des ouvrages de référence (Stiglitz, 2012 ; Atkinson, 2016 ; Piketty, 1997/2015 ; Sen, 2000) que nous avons analysés, la question des inégalités sociales est au centre des préoccupations des auteurs. Ces inégalités sont mesurées au niveau du ménage, ce qui rend difficile, voire impossible, de prendre en compte les inégalités entre hommes et femmes.

Pour Thomas Piketty, évoquant le rôle des syndicats dans la formation des salaires, « toute redistribution passant par une manipulation des prix du travail et du capital humain est inefficace ». La solution pour réduire les inégalités est alors la redistribution fiscale. Or, dans le système français, cette redistribution est parfaitement compatible avec le maintien d'inégalités salariales fortes entre hommes et femmes.

De même, Joseph Stiglitz centre son analyse des inégalités sur les revenus des ménages. Dans le programme de réforme économique qui termine l'ouvrage, il prône un nouveau pacte qui permettrait la réduction des inégalités entre ménages riches et ménages pauvres. On en reste donc aux inégalités entre les ménages.

Anthony Atkinson distingue quant à lui une dimension verticale de l'inégalité (entre riches et pauvres) et des dimensions horizontales, dont le genre, rapidement évoqué. Dans ses « propositions pour agir », il souligne « l'importance d'agir pour rendre moins inégaux les revenus avant impôts et transferts publics ». Dans ce cadre, il propose de compenser « les désavantages » auxquels sont confrontées de nombreuses femmes sur

3. Données de l'enquête Conditions de travail 2013.

le marché du travail par la création d'une prestation enfant universelle qui « garantit une source indépendante de revenu à la mère », une mesure elle aussi compatible avec le maintien des inégalités salariales entre les sexes, voire de nature à les renforcer.

Les approches de ces trois auteurs et les solutions qu'ils préconisent sont différentes, mais elles ont un point commun : l'absence presque totale de prise en compte des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes, et l'oubli du « grand écart » entre les performances éducatives et professionnelles selon le sexe.

Pour Amartya Sen, qui fait exception dans le champ de l'économie des inégalités, repenser l'inégalité (selon le titre de son ouvrage) exige de s'éloigner d'emblée de l'universalisme. « Les études tant théoriques que pratiques sur l'égalité qui partent d'un postulat d'uniformité première (dont : "Tous les hommes naissent égaux") manquent un aspect essentiel du problème. La diversité humaine n'est en rien une complication secondaire (que l'on pourrait ignorer, ou introduire dans un second temps) ; c'est une raison fondamentale de notre intérêt pour l'égalité... Ignorer les distinctions entre les individus peut en réalité se révéler très inégalitaire, en dissimulant qu'une considération égale pour tous implique peut-être un traitement très inégal en faveur des désavantagés... Les inégalités proviennent de différences antérieures bien ancrées (ce qui est très généralement le cas des classes, des sexes et d'autres barrières bien identifiables et rigides). » Il part de la position de Rawls « selon laquelle il n'y a aucune injustice à allouer les fonctions par la concurrence ouverte, en sélectionnant en fait les plus compétents (pourvu que tout le monde ait les mêmes chances de s'instruire et de postuler) », pour la contester immédiatement : « Mais s'il se révélait que ce système, où les fonctions et les positions d'influence vont aux individus réussissant le mieux au jeu de la libre concurrence, crée une sorte de "méritocratie" qui n'est pas si efficace que cela et qui applique un traitement inégalitaire aux personnes appartenant à des groupes moins favorisés (dans l'exercice de ces fonctions et positions), cette justification ne tiendrait plus. » Il ouvre ainsi la voie à une économie des inégalités entre femmes et hommes, incluant la question des rendements différenciés des diplômes pour les femmes et pour les hommes.

Qu'en est-il du côté de la sociologie ? La division des savoirs entre sociologie de l'éducation et sociologie du travail a pu freiner l'étude statistique des relations entre diplôme, profession et rémunération.

La sociologie de l'éducation s'est emparée depuis longtemps de la transformation majeure que constitue la percée durable des filles dans le système éducatif. Par exemple, dès 1992, Christian Baudelot et Roger Establet montrent le chemin parcouru mais signalent que « s'étalant sur un siècle, la progression des scolarités féminines est passée presque inaperçue » (Baudelot, Establet, 1992/2006). Les données de l'ouvrage offrent un panorama

quantifié de cette progression, mais concernent presque exclusivement l'éducation. Sur les conséquences de ces changements en matière d'emploi, les auteurs indiquent : « Les progrès scolaires des filles n'entraînent pas automatiquement la promotion des femmes. On connaît, à diplôme égal, les inégalités de salaire, la ségrégation des emplois, la difficulté des promotions. » Mais ils ne présentent pas de données permettant de valider cette affirmation.

La sociologie du travail s'est penchée sur une autre transformation majeure, celle de la place des femmes dans l'emploi, de la progression des taux d'activité et du travail à temps partiel, et des inégalités salariales entre hommes et femmes. Par exemple, Margaret Maruani écrit en 2000 : « À l'aube du XXI^e siècle, la situation des femmes sur le marché du travail est faite de paradoxes, de contrastes et de contradictions. On assiste à une transformation sans précédent de la place des femmes dans le salariat qui ne s'est pas accompagnée d'un déclin conséquent des inégalités » (Maruani, 2000/2011). Elle étudie, statistiques à l'appui, les corrélations entre sexe, diplôme, taux d'activité et taux de chômage et signale sans donner de chiffres : « Lorsqu'on se penche sur la relation formation-emploi, le lien entre diplôme et carrière apparaît bien différent selon le sexe. Les femmes sont plus diplômées que les hommes, mais leur réussite professionnelle est moindre. » En conclusion, elle rappelle les progrès dans l'éducation et l'accès à l'emploi qu'elle oppose à l'inégalité « patente, récurrente, impertinente » des salaires et des carrières.

Du côté des mesures des inégalités salariales entre hommes et femmes, une méthode fréquemment utilisée vise des estimations « toutes choses égales par ailleurs ». Selon Dominique Meurs et Sophie Ponthieux (2005), elle pose un problème majeur quand on s'intéresse aux relations entre sexe, diplôme et rémunération. Elle « consiste à estimer une équation de salaire incluant une variable indicatrice du sexe des salariés ; le coefficient de cette variable mesure alors la décote associée au fait d'être une femme, "toutes choses égales par ailleurs". Toutefois, on fait ici l'hypothèse que les autres caractéristiques ont un impact identique sur les salaires des femmes et des hommes, par exemple qu'il n'y a pas de différences dans les rendements masculins et féminins d'un même diplôme. » C'est cette hypothèse implicite d'une égale valorisation des diplômes sur le marché de l'emploi pour les femmes et pour les hommes que l'on cherche précisément à contester dans cet article.

La sous-valorisation des niveaux de diplôme des femmes est constatée dans des études empiriques monographiques, comme celle de Séverine Lemièrre et de Rachel Silvera (2008, 2010). Elles citent par exemple le cas d'une « entreprise où les femmes qui rentraient avec un BTS de secrétaire de direction étaient classées employées et les hommes qui rentraient avec un BTS de mécanicien étaient classés techniciens et c'était considéré comme normal » ou d'autres cas où des hommes de niveau CAP ou BEP dans des emplois

techniques ont des salaires supérieurs à des femmes de niveau Bac ou Bac +2 dans des emplois tertiaires de même niveau dans la même entreprise. Dans la présentation des pistes à mettre en œuvre pour appliquer le principe « à valeur égale du travail, salaire égal », les auteures proposent de « veiller à une équivalence des diplômes entre les filières féminisées et masculinisées (par exemple un BTS administratif et un BTS technique), porter une attention particulière au critère du diplôme souvent considéré comme non discriminant, alors qu'on constate dans de nombreux cas que le diplôme qu'elles ont n'est pas en rapport avec leur niveau de qualification et leur rémunération. »

Mais ces travaux pionniers sur le sujet ne comportent pas d'évaluation chiffrée du « grand écart » entre les performances éducatives et les performances professionnelles selon le sexe, évaluation à laquelle les deux dernières sections du présent article sont consacrées.

III. Deux exemples d'évaluation du coût des inégalités salariales pour les femmes

Dans la littérature internationale et les rapports existants, nous avons retenu pour cet article les deux exemples *a priori* les plus proches de notre problématique, en expliquant pourquoi nous n'avons pas adopté leurs hypothèses et leurs méthodes d'évaluation.

III.1. L'étude de l'OCDE des rendements monétaires de l'éducation selon le sexe passe à côté de la question des inégalités

Dans l'ensemble des études économiques disponibles à l'échelle internationale sur les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes, il n'en existe pratiquement pas qui tente de mesurer, selon le sexe, les « rendements » des coûts éducatifs privés et publics en termes de bénéfices ultérieurs, soit pour les individus, soit pour l'État. Une exception notable est celle de l'OCDE (2014), dans sa publication « Regards sur l'éducation 2014 : Les indicateurs de l'OCDE »⁴.

Il s'agit, pour 29 pays de l'OCDE, d'analyses de coûts et de bénéfices monétaires, les calculs étant effectués soit du point de vue des individus « investissant » dans leur éducation (rendement privé), soit du point de vue de la collectivité publique (rendement public net). Et on trouve en grand nombre des calculs séparés pour les femmes et pour les hommes. Nous en avons fourni une analyse détaillée dans un chapitre du rapport dont

4. La version 2015 (OCDE, 2015) est consultable en ligne (<http://www.oecd.org/fr/edu/regards-sur-l-education-19991495.htm>) ou vendue. Les mesures des rendements de l'éducation portent sur l'année 2011, celles de la version 2014 sur 2010. Mais la France ne figure pas parmi les pays soumis aux évaluations dans la dernière version, alors qu'elle fait partie des 29 pays évalués dans la publication de 2014.

cet article est issu. Retenons-en ici la principale caractéristique qui nous a conduits à ne pas adopter cette approche.

Tous les calculs de rendements (ou de coûts/bénéfices) de l'éducation, évaluant les avantages monétaires nets et actualisés d'une poursuite d'étude plus poussée des femmes, sont calculés *par rapport à la situation des femmes* du niveau d'éducation inférieur, et de même pour les hommes « entre eux ». C'est une option méthodologique très discutable et qui ne fait pas l'objet de justifications, à l'exception de cette mention : « Ces calculs sont effectués séparément pour les individus de sexe masculin et féminin afin d'intégrer les différences de rémunération et de taux de chômage entre les sexes. »

En procédant ainsi, avec les femmes et les hommes constituant deux sous-ensembles étanches, on s'éloigne d'une analyse des inégalités de rendement éducatif entre les femmes et les hommes, une analyse qui exigerait de comparer chaque sexe à l'autre, et non pas à lui-même. On obtient certes dans l'étude de l'OCDE des chiffres différents selon le sexe, des chiffres très inégaux, mais qui ne portent pas directement sur des inégalités de traitement des femmes et des hommes dans l'éducation et au-delà de l'éducation. On considère que les investissements éducatifs des femmes et des hommes se réalisent dans deux filières étanches, chacune ayant son rendement financier. La perspective de l'OCDE dans ce chapitre de l'étude n'est pas l'inégalité mais la rentabilité différentielle. Tout se passe comme si le « conseil en investissement » donné aux femmes était de se surpasser pour être plus éduquées que les autres femmes, pas pour être traitées comme les hommes dans la vie active. Ce sont d'autres calculs qu'il faut mener à cet effet.

III.2. Le rapport de France Stratégie n'est pas adapté non plus à une évaluation des manques à gagner des femmes selon le niveau d'éducation

Nous avons également consacré un chapitre de notre rapport à une étude économique de France Stratégie publiée en septembre 2016 sur « Le coût économique des discriminations » (France Stratégie, 2016). Il a le mérite d'aborder de front un enjeu voisin de celui que nous traitons et d'apporter des résultats chiffrés assez impressionnants, y compris en termes d'impacts sur le PIB et sur les finances publiques d'une nette réduction des inégalités professionnelles entre les sexes. Deux raisons majeures nous ont conduits à ne pas emprunter la voie et les hypothèses de ce travail, non compatibles avec notre propre objet.

D'abord, ce rapport vise un rattrapage par les personnes « discriminées » (une agrégation discutable des discriminations liées au sexe, à une « ascendance étrangère », au handicap ou au fait d'habiter dans une zone urbaine sensible) de la situation moyenne « observée pour l'ensemble de la population sur la période 2005-2014 », et non pas un chiffrage du coût (ou

manque à gagner) pour les femmes des inégalités actuelles selon le sexe, objet de notre propre étude.

En second lieu, dans ce rapport, le rôle de l'effet diplôme n'est pas étudié, alors qu'il est au cœur du présent article.

IV. Des inégalités bien plus marquées lorsqu'on raisonne selon les niveaux de diplôme

On sait depuis longtemps que les filles et les femmes pâtissent d'inégalités socialement construites au cours de leur parcours professionnel, et nous verrons que cela débute dès leur insertion dans l'emploi. Mais ce qu'on sait moins, et ce qui n'est pratiquement jamais mesuré, est l'ampleur de ces inégalités professionnelles « à diplôme égal ». Nous emprunterons cette voie. Nous expliquons en conclusion de l'article pourquoi elle ne revient en aucun cas à considérer, sur un mode normatif, que la justice salariale devrait se fonder prioritairement sur le niveau de diplôme comme critère central de hiérarchie salariale.

Nous nous sommes appuyés sur les données de l'enquête Conditions de travail 2013, qui permet de cerner sur un champ très large (salariés et non-salariés) les relations entre sexe, niveau de diplôme, catégorie socio-professionnelle et rémunération. Les sections suivantes en proposent un bilan. Parmi les limites bien connues de ces croisements se trouve le fait que les grandes catégories de niveaux de diplôme et les catégories professionnelles regroupées peuvent masquer des spécificités ou « anomalies » pour des sous-ensembles, professions particulières, etc. Mais cela n'a pas ou peu d'influence sur nos évaluations des manques à gagner des femmes par rapport aux hommes.

IV.1. Les niveaux de diplôme des personnes en emploi

En 2013, le niveau de diplôme des femmes actives occupées est supérieur à celui des hommes (tableau 1), et l'écart est encore plus marqué quand on isole la tranche d'âge des 20-35 ans.

Parmi les personnes en emploi, 27,1 % des femmes et seulement 21,6 % des hommes ont un diplôme de niveau Bac +3 et plus. À l'inverse, 49 % des hommes et seulement 38,8 % des femmes n'ont pas de diplôme ou sont titulaires d'un CEP, Brevet, CAP ou BEP.

Parmi les 20-35 ans en emploi, 35,8 % des femmes et seulement 25,2 % des hommes ont un diplôme de niveau Bac +3 et plus. À l'inverse, 35,5 % des hommes et seulement 20 % des femmes n'ont pas de diplôme ou sont titulaires d'un CEP, Brevet, CAP ou BEP.

Tableau 1. Répartition des niveaux de diplôme des personnes en emploi selon le sexe en 2013

En %

Niveau scolaire	Hommes	Femmes	Hommes (20-35 ans)	Femmes (20-35 ans)
Brevet et moins	18,2	15,8	10,8	5,8
CAP BEP	30,8	23,0	24,7	14,2
Bac	16,9	18,6	24,6	22,5
Bac +2	12,4	15,6	14,6	21,7
Bac +3 et plus	21,6	27,1	25,2	35,8
Ensemble	100	100	100	100

Lecture : 18,2 % des hommes en emploi ont un niveau scolaire inférieur ou égal au Brevet.

Source : enquête Conditions de travail 2013.

IV.2. Diplôme et catégorie socioprofessionnelle

Le croisement des variables niveau scolaire et catégorie socioprofessionnelle selon le sexe est rarement présent dans les comptes-rendus d'enquêtes concernant la formation ou l'emploi, y compris dans ceux qui s'intéressent aux problématiques d'égalité entre les femmes et les hommes. Nos données montrent que la valorisation du niveau de diplôme en termes d'accès aux professions les plus qualifiées est beaucoup plus défavorable pour les femmes que pour les hommes. Nous avons reproduit en annexe le tableau complet croisant, pour chaque sexe, les cinq grands niveaux de diplôme et les six catégories professionnelles regroupées. Nous n'en retenons ici que le cas, le plus exemplaire pour notre propos, de l'accès aux professions de « cadres et professions intellectuelles supérieures » (tableau 2).

Tableau 2. Part de cadres et professions intellectuelles supérieures selon le diplôme et le sexe en 2013

En %

Plus haut diplôme	Hommes	Femmes
Sans diplôme, CEP, brevet	2,9	1,1
CAP BEP	3,1	1,8
Bac	8,8	5,4
Bac +2	23,4	8,6
Bac +3 et plus	62,2	35,9
Ensemble	19,3	12,6

Lecture : 23,4 % des hommes en emploi ayant un diplôme de niveau Bac +2 sont cadres (ou membre des professions intellectuelles supérieures), contre seulement 8,6 % des femmes du même niveau de diplôme.

Source : enquête Conditions de travail 2013.

Les écarts sont considérables. Par exemple, avec un Bac +2, un homme a 2,7 fois plus de chances d'être cadre qu'une femme aussi diplômée.

IV.3. Catégories socioprofessionnelles et revenus mensuels

Pour expliquer les écarts de rémunération entre hommes et femmes, la variable utilisée la plus couramment est la profession, ici appréhendée au niveau des six grandes catégories socioprofessionnelles. On a choisi comme indicateur le rapport (H-F/F) : écart des rémunérations mensuelles moyennes rapporté à la rémunération moyenne des femmes, pour des raisons explicitées dans l'encadré 1.

L'écart global des rémunérations mensuelles moyennes fournit un taux de +34,3 % en faveur des hommes. Ce taux de supériorité est particulièrement élevé pour les ouvriers, et spectaculairement élevé pour le regroupement « artisans, commerçants, chefs d'entreprise », en raison de très hauts revenus masculins pour une partie des chefs d'entreprise (tableau 3).

Tableau 3. Les rémunérations mensuelles moyennes par professions regroupées en 2013

En euros par mois (sauf mention contraire)

	Femmes	Hommes	(H-F)/F en %
Agriculteurs	1 484	1 633	10,0
Artisans, commerçants, chefs d'entreprises	1 300	2 569	97,7
Cadres et professions intellectuelles supérieures	2 726	3 523	29,2
Professions intermédiaires	1 769	2 089	18,1
Employés	1 209	1 508	24,7
Ouvriers	1 124	1 540	37,0
Ensemble	1 573	2 112	34,3

Source : enquête Conditions de travail 2013.

La poursuite d'études longues continue donc à « payer » beaucoup plus pour les hommes en termes d'accès aux professions les plus qualifiées. On va voir maintenant jusqu'à quel point cela « paye » en termes de revenus du travail.

IV.4. Niveau de diplôme et revenus mensuels déclarés (nets)

Avec le tableau suivant, on entre dans le vif du sujet de la sous-valorisation massive des diplômes des femmes. En moyenne, dans l'ensemble des actifs occupés, les revenus du travail des hommes sont supérieurs de 34,3 % à ceux des femmes. Ce chiffre global, qui ignore les niveaux

Encadré 1

Mesurer les écarts de rémunération : choix méthodologiques

L'étude à la base de cet article porte sur les coûts des inégalités entre les femmes et les hommes en relation avec leur diplôme. Il s'agit donc d'évaluer monétairement les manques à gagner des femmes par rapport aux hommes à niveau de diplôme égal, que ces manques à gagner proviennent de l'écart des temps de travail, de l'inégalité des rémunérations horaires ou de celle des taux d'emploi. Cet objectif nous a conduits à deux choix dans la sélection des variables et des indicateurs :

- la variable monétaire utilisée est le revenu du travail *mensuel* net moyen. L'écart entre hommes et femmes tient compte des inégalités de temps de travail, ce qui n'est pas le cas quand on raisonne sur les salaires horaires ;
- l'écart relatif couramment utilisé dans les études sur les inégalités de salaires entre les hommes et les femmes est le ratio $(H-F)/H$. On rapporte alors la différence entre le salaire masculin moyen H et le salaire féminin moyen F au salaire masculin H . On dira par exemple que le salaire féminin moyen est inférieur de 25,7 % au salaire masculin moyen, chiffre pour l'année 2012 fourni dans une étude de la Dares (Chamkhi, Toutlemonde, 2015). Le choix effectué dans notre étude est différent. Le ratio choisi est $(H-F)/F$, ce qui conduit évidemment à un chiffre plus élevé : si le salaire féminin est inférieur de 25,7 % à celui des hommes, ce dernier est supérieur de 34,6 % au salaire féminin. C'est pratiquement le même pourcentage que celui que nous obtenons dans notre étude sur la base de l'enquête Conditions de travail 2013. Ce ratio indique le taux d'augmentation des salaires mensuels féminins qui serait nécessaire pour atteindre l'égalité entre hommes et femmes. Il correspond mieux à l'idée du coût des inégalités pour les femmes, objet de l'étude.

de diplôme, est très proche de ceux fournis par d'autres sources. Mais en réalité, pour presque tous les niveaux de diplôme à l'exception du Bac, ce « taux de supériorité du revenu masculin » $(H-F)/F$ est plus élevé que la moyenne. Il atteint même 46,2 % pour les personnes les plus diplômées, mais aussi 41,4 % pour les moins diplômées.

Ce qui peut sembler une anomalie statistique quand on lit la dernière colonne du tableau s'explique par le fait que le taux global de 34,3 % n'est pas une moyenne pondérée des cinq taux partiels. Les chiffres en ligne (sauf la dernière ligne) désignent les rendements monétaires comparés des diplômes selon le sexe (rendement en salaire mensuel net moyen) et le rapport $(H-F)/F$ par diplôme. Le ratio $(H-F)/F$ des rendements monétaires comparés des diplômes féminins et masculins est presque toujours supérieur au ratio global (qui ne tient pas compte des diplômes) parce que la structure des diplômes des emplois féminins est différente de celle des emplois masculins.

Nous avons d'ailleurs simulé une situation où les femmes auraient les niveaux actuels de diplôme des hommes. L'écart global ne serait alors pas de 34,3 % mais de 40,4 %. Le chiffre global de 34,3 % dissimule la réalité des écarts par niveau de diplôme. Si les femmes n'étaient aujourd'hui pas plus diplômées que les hommes, le taux de supériorité du revenu masculin moyen (dernière ligne du tableau 4) serait donc beaucoup plus élevé que les 34,3 % actuels. Ce qui limite l'ampleur de l'écart, ce sont les diplômes supérieurs des femmes.

Tableau 4. Revenus du travail mensuels nets moyens, salariés et non-salariés en 2013

En euros (sauf mention contraire)

	Hommes	Femmes	(H-F)/F (en %)
Brevet et moins	1 598	1 130	41,4
CAP BEP	1 718	1 260	36,3
Bac	1 870	1 403	33,3
Bac +2	2 369	1 677	41,2
Bac +3 et plus	3 148	2 153	46,2
Ensemble, sans prise en compte des diplômes	2 112	1 573	34,3

Source : enquête Conditions de travail 2013.

En d'autres termes, la relation statistique qui montre que des rémunérations plus fortes sont associées à des diplômes plus élevés est incontestable en moyenne pour l'ensemble des emplois, et elle s'applique aussi pour chacun des deux sexes, *mais elle est radicalement différente pour les femmes et pour les hommes*. La méritocratie française est une méritocratie à deux vitesses. C'est comme s'il y avait deux ascenseurs dont l'un, celui des femmes, serait plus lent et monterait moins haut. Les diplômes féminins sont fortement sous-valorisés à tous les étages (encadrés 2 et 3).

Encadré 2

Une illustration : le manque à gagner d'une femme, selon son niveau de diplôme, sur l'ensemble d'une carrière supposée de 40 ans sans interruption

Nous avons calculé ce qu'une femme perdrait en cumul sur l'ensemble d'une carrière longue de 40 ans par rapport à un homme, si l'état actuel des inégalités se perpétuait. En moyenne, on obtient une perte de plus de 300 000 euros actuels, qui atteint près de 480 000 euros pour les Bac +3 et plus. De tels chiffres peuvent se révéler parlants, en complément des pourcentages présentés précédemment.

Encadré 3

Le grand écart commence dès l'insertion, et il concerne aussi les chômeurs et chômeuses

Les écarts de salaire selon le sexe sont parfois expliqués en mettant en avant le rôle des maternités qui seraient responsables d'une part importante de la divergence des trajectoires professionnelles des femmes et des hommes, en particulier dans les dix premières années de vie active. Sans entrer dans ce débat complexe, on peut au moins relativiser cet « effet maternité » par les constats suivants. Le traitement des données de l'enquête Génération 2010 du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) concernant les jeunes montrent que, en 2013, trois ans après leur sortie du système scolaire, les femmes sont plus diplômées que les hommes, mais moins souvent cadres. Par exemple, au niveau Bac +5, 78 % des garçons et 68,3 % des filles sont cadres. Les données montrent aussi que les inégalités salariales à diplôme égal commencent dès le moment de l'insertion : pour les emplois à temps plein, les écarts de salaires atteignent 10 % en faveur des hommes pour les Bac +5, et 14 % pour les CAP/BEP. De leur côté, Thomas Piketty et ses collègues (Garbinti *et al.*, 2016) ont estimé qu'à 25 ans, les hommes gagnent déjà 25 % de plus que les femmes, en tenant compte à la fois des écarts de rémunérations mensuelles et des écarts de taux d'emploi. Pour mémoire, l'âge moyen de la première maternité des femmes est de 29 ans.

S'agissant des personnes inscrites à Pôle emploi, les diplômes des femmes, pourtant plus élevés en moyenne, sont moins valorisés que ceux des hommes au moment de l'inscription. Par exemple, 74 % des hommes et seulement 58 % des femmes de niveau supérieur à Bac +2 sont classés comme cadres pour leur recherche d'emploi (source : Pôle emploi).

V. Une valorisation monétaire macroéconomique du grand écart : le manque à gagner pour l'ensemble des femmes d'âge actif

Cette section présente une simulation fondée sur l'hypothèse abstraite suivante : combien les femmes d'âge actif gagneraient-elles collectivement si elles bénéficiaient d'un rattrapage intégral « par le haut » des carrières, des revenus et des taux d'emploi des hommes ? Cette hypothèse n'est sans doute pas réaliste à court ou moyen terme, et par exemple ce n'est pas ainsi qu'ont procédé les économistes de France Stratégie dans leur rapport (voir *supra*, III.2). Ils ont simulé un rattrapage seulement partiel où les femmes rejoindraient à terme non pas les hommes, mais la moyenne des femmes et des hommes. Notre objectif est différent car il consiste à donner à voir l'ampleur des inégalités actuelles, sans entrer dans des préconisations sur les étapes ou sur le chemin à suivre pour réduire ces inégalités. C'est en grande partie pour cela que nos estimations du « manque à gagner » des femmes fournissent des montants supérieurs à l'évaluation de France Stratégie.

V.1. Le manque à gagner des femmes en emploi

En moyenne, on l'a vu, les hommes en emploi gagnent 34,3 % de plus que les femmes, soit près de 6 500 euros nets par an. On pourrait alors se contenter de multiplier le manque à gagner moyen annuel d'une femme par le nombre de femmes en emploi. C'est ce qui se pratique dans ce genre d'évaluation globale qui raisonne sur la base des salaires moyens selon le sexe sans tenir compte des diplômes. On obtiendrait alors, selon nos sources, un manque à gagner net proche de 83 milliards d'euros, ce qui est déjà considérable.

Mais, et c'est une autre différence entre notre étude et le rapport de France Stratégie, nous avons poussé le raisonnement un cran plus loin en estimant qu'il était important non seulement de comparer les revenus moyens des femmes et des hommes, mais de comparer leurs revenus respectifs à *diplôme égal*. Le tableau obtenu est du coup plus détaillé et il montre que si toutes les femmes en emploi gagnaient autant que les hommes à tous les niveaux de diplôme, alors dans leur ensemble elles gagneraient 98,8 milliards d'euros de plus en net par an, ou 183 milliards toutes cotisations comprises, y compris contribution sociale généralisée (CSG) et contribution à la réduction de la dette sociale (CRDS). L'ajout de l'effet diplôme à l'évaluation de ces inégalités aboutit à majorer d'environ 20 % le manque à gagner des femmes en emploi dans leur ensemble (tableau 5).

Tableau 5. Manque à gagner des femmes en emploi, dans l'absolu et par niveau de diplôme, en 2013

En euros (sauf mention contraire)

	Écarts absolus par mois	Écarts absolus par an	% de femmes par niveau de diplôme	Manque à gagner annuel pondéré par le % de femmes par niveau
Brevet et moins	468	5 617	15,75	88 474
CAP-BEP	458	5 494	23,04	126 582
Bac	467	5 602	18,57	104 038
Bac +2	692	8 301	15,56	129 157
Bac +3 et plus	995	11 946	27,08	323 486
Total manque à gagner annuel pour 100 femmes				771 738
Manque à gagner annuel net pour les 12,8 millions de femmes en emploi en 2013 (milliards d'euros)				98,8
Y compris toutes cotisations sociales (milliards d'euros)				182,9

Source : enquête Conditions de travail 2013 et calculs des auteurs.

V.2. Le manque à gagner total des femmes d'âge actif

Il n'y a pas que les femmes en emploi à pâtir d'inégalités professionnelles. Il faut tenir compte aussi des taux d'emploi inférieurs des femmes, ce que nous avons appelé les « femmes manquantes » sur le marché du travail dans l'hypothèse d'une égalisation parfaite « par le haut ». Cela concerne environ 1,5 million de femmes ayant entre 15 et 64 ans.

Nous avons estimé ce que ces femmes d'âge actif dans leur ensemble gagneraient si, à chaque niveau de diplôme, elles avaient le même taux d'emploi que les hommes et le même salaire. Cela représente environ 63 milliards d'euros toutes cotisations comprises ⁵.

En faisant la somme des deux étapes précédentes, les femmes d'âge actif dans leur ensemble perçoivent aujourd'hui (chiffres de 2013) 246 milliards d'euros de moins que les hommes d'âge actif en revenus d'activité et cotisations de toute sorte, toujours dans notre hypothèse d'égalisation professionnelle parfaite à tous les niveaux de diplôme. Cela représente environ 20 % du total des revenus du travail versés en France pour la même année.

Conclusion : l'importance de « l'effet diplôme » pour analyser et réduire les inégalités entre les sexes

Il nous faut, en conclusion, lever une possible objection. Est-ce que notre insistance sur la relation, très inégale selon le sexe, entre le niveau de diplôme et les rémunérations (mais aussi l'accès aux professions les plus valorisées) implique de notre part adhésion à un principe méritocratique absolu qui serait : la hiérarchie salariale doit se fonder avant tout sur le diplôme ?

Ce n'est nullement le cas. La définition d'un salaire juste peut et doit recourir à des évaluations de nombreuses qualifications et responsabilités professionnelles, incluant l'expérience, dont une fraction seulement repose sur la détention de diplômes.

Mais *il n'y a aucune raison, en termes de justice, pour que les femmes gagnent moins que les hommes à diplôme égal*. Car certes d'autres compétences professionnelles interviennent pour déterminer un salaire juste, mais rien ne permet de penser que les femmes ne disposent pas de ces compétences autant que les hommes. On pouvait peut-être il y a quelques décennies se réfugier derrière la force physique pour certains métiers, ou invoquer le moindre niveau de formation des femmes, mais ce qui était déjà douteux il y a cinquante ans est désormais dénué de toute pertinence.

Il faut à notre avis insister, chiffres à l'appui, sur le paradoxe de la montée des diplômes féminins et de la persistance d'inégalités professionnelles

5. Voir les détails de cette estimation dans notre rapport (Corif, 2017:153-154).

massives, si l'on veut construire des politiques d'égalité autres que celles qui misent sur la patience, en attendant tout (ou trop) des seuls progrès de la scolarisation des filles.

Références bibliographiques

- Atkinson A.B. (2016), *Inégalités*, Paris, Éditions du Seuil.
- Baudelot C., Establet R. (1992/2006), *Allez, les filles !*, Paris, Éditions du Seuil.
- Chamkhi A., Toutlemonde F. (2015), « Ségrégation professionnelle et écarts de salaires femmes-hommes », *Dares Analyses*, n° 082, novembre, <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2015-082.pdf>.
- Corif (2017), *Les coûts des inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes en relation avec leurs diplômes. Un enjeu à 300 milliards d'euros par an ?*, Rapport pour le compte de la Direccte, septembre, <https://goo.gl/ksEi3r>.
- France Stratégie (2016). *Le coût économique des discriminations*, Rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, et au ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, septembre, <https://goo.gl/gm6e5B>.
- Garbinti B., Goupille-Lebret J., Piketty T. (2016), *Income Inequality in France, 1900-2014 : Evidence from Distributional National Accounts (DINA)*, December 26, <http://piketty.pse.ens.fr/filles/GGP2016DINA.pdf>.
- Lemière S., Silvera R. (2008), *Évaluer les emplois pour réduire les inégalités salariales entre les hommes et les femmes : une application du principe juridique « un salaire égal pour un travail de valeur comparable »*, Rapport dans le cadre de l'Agence objectifs Ires, CGT.
- Lemière S., Silvera R. (2010), « Un salaire égal pour un travail de valeur comparable entre les femmes et les hommes. Résultats de comparaisons d'emplois », *La Revue de l'IREs*, n° 66, p. 63-92, <https://goo.gl/gf5UgF>.
- Maruani M. (2000/2011), *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.
- Meurs D., Ponthieux S. (2005), « Écarts de salaire », in Maruani M. (dir.), *Femmes, genre et sociétés : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p. 256-264, <https://www.cairn.info/femmes-genre-et-societes--9782707144126-p-256.htm>.
- OCDE (2014), *Regards sur l'éducation 2014 : les indicateurs de l'OCDE*, Paris, Éditions de l'OCDE, <http://www.oecd.org/education/Regards-sur-l'education-2014.pdf>.
- OCDE (2015), *Regards sur l'éducation 2015*, Paris, Éditions de l'OCDE, <https://doi.org/10.1787/eag-2015-fr>.
- Piketty T. (1997/2015), *L'économie des inégalités*, Paris, La Découverte.
- Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Paris, Éditions du Seuil.
- Stiglitz J. (2012), *Le prix des inégalités*, Brignon, Les liens qui libèrent.

Annexe ⁶

Tableau 6. Croisement des niveaux scolaires en colonnes et des professions en lignes, tous actifs occupés en 2013

En %

	Agriculteurs	Artisans, commerçants, chefs d'entreprises	Cadres et professions intellectuelles supérieures	Professions intermédiaires	Employés	Ouvriers	Total
Hommes							
Sans diplôme, CEP, brevet	1,7	6,2	2,9	11,6	20,7	57,0	100
CAP-BEP	2,4	6,3	3,1	18,6	17,6	52,1	100
Bac	3,1	5,1	8,8	31,7	23,4	27,9	100
Bac +2	2,1	5,5	23,4	48,0	12,7	8,3	100
Bac +3 et plus	0,4	3,4	62,2	26,8	5,4	1,8	100
Ensemble	1,9	5,4	19,3	25,0	15,9	32,6	100
Femmes							
Sans diplôme, CEP, brevet	0,4	1,8	1,1	6,9	70,6	19,1	100
CAP-BEP	0,7	1,7	1,8	10,2	74,0	11,6	100
Bac	0,6	2,2	5,4	25,9	60,6	5,4	100
Bac +2	0,4	1,1	8,6	56,4	32,0	1,6	100
Bac +3 et plus	0,1	1,0	35,9	52,8	9,7	0,5	100
Ensemble	0,4	1,5	12,6	31,3	47,0	7,1	100

Source : enquête Conditions de travail 2013.

6. Relative au paragraphe IV.2.

Le caché de La Poste

La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs

*Nicolas JOUNIN*¹

La Poste détermine le circuit des tournées de ses facteurs en référence à la durée nécessaire au tri et à la distribution du courrier correspondant à ce circuit. Jusqu'au début des années 2000, elle le faisait au moyen du chronométrage des différentes étapes de chaque tournée. Depuis, elle a accéléré la révision des tournées en mettant en œuvre des combinaisons automatiques de l'estimation du trafic, du référencement de la géographie, et de vitesses et temps standards prédéterminés. Bien que ce dispositif ait été réfléchi depuis des décennies, il n'a été mis en œuvre qu'à la faveur de la réduction de la durée légale du travail et de la diminution du trafic de courrier. Aujourd'hui, il fait l'objet d'une controverse qui porte notamment sur les fondements des vitesses et temps standards conçus dans les années 1990. Leur validité est mise en cause par des facteurs et leurs représentants, et La Poste ne peut la défendre car elle affirme ne plus disposer des documents rendant compte de la conception de ses propres « normes et cadences ».

Parmi les postiers, ceux qui sont connus sous le nom de « facteurs » travaillent dans des « plateformes de distribution du courrier ». On compte en France un peu moins de 3 000 de ces plateformes, également nommées « centres courrier » ou simplement « bureaux ». Depuis celles-ci, les facteurs assurent « la logistique du dernier kilomètre », c'est-à-dire qu'ils accomplissent le dernier tri (après ceux opérés dans la trentaine de « plateformes industrielles du courrier ») et la distribution aux destinataires individuels de plis et d'objets. Les facteurs participent aussi et simultanément au travail de l'amont, c'est-à-dire la collecte du courrier, par exemple en

1. Sociologue, maître de conférences (en disponibilité) de l'université Paris 8 – Saint-Denis. L'auteur remercie Sébastien Chauvin, Brice Guillotin, Karim Hammou et Léo Reynes pour leurs lectures et commentaires de différentes versions de l'article.

relevant le contenu des « boîtes jaunes ». Mais l'essentiel de leur temps de travail est constitué par le tri et surtout la distribution des objets destinés aux institutionnels et aux particuliers domiciliés sur un parcours déterminé, qui constitue ce qu'on appelle ordinairement la « tournée ». Chaque jour, le facteur est amené à arpenter l'ensemble de ce parcours pour remettre la totalité du courrier qu'il a réceptionné le matin même.

Depuis le milieu des années 2000, La Poste met en œuvre une révision régulière de ces tournées, centre par centre, qui débouche presque systématiquement sur la suppression d'une partie d'entre elles et le rallongement des tournées restantes. Ce mouvement a conduit à la disparition d'environ 2 000 « bureaux », 15 000 tournées (sur 70 000) et 25 000 emplois de facteurs sur 100 000 (La Poste, 2002 ; Cour des comptes, 2016a). L'objectif est de contrer les effets de la baisse du volume d'objets échangés. L'accélération du rythme des « réorganisations » a été permise par l'usage de nouveaux outils de détermination du circuit des facteurs.

Comment est défini le périmètre d'une tournée de facteur ? Ou, plutôt, à partir de quels fondements est-il périodiquement redessiné, raccourci ou (plus souvent) allongé ? Le parcours est décomposé en morceaux, ayant chacun leurs distances, leurs types d'usagers et de boîtes aux lettres, leur volume de lettres et colis. Ces éléments contribuent à déterminer la charge de travail sur les morceaux du parcours, une charge que La Poste exprime en durée. Une direction locale d'établissement a terminé de dessiner le parcours quand l'agrégation des morceaux dudit parcours atteint la durée convenue pour la tournée, elle-même dépendante de la durée légale du travail. La question devient donc : comment La Poste attribue-t-elle des durées aux morceaux de parcours ?

Au milieu des années 2000, l'entreprise a discrètement transformé sa manière de faire. Pour comprendre ce changement de méthode, faisons une comparaison. Imaginons qu'un parent doit faire évaluer le poids de son enfant par le pédiatre. Première solution : le parent amène l'enfant chez le pédiatre, qui le pose sur sa balance et enregistre directement le poids mesuré. La balance est un instrument de mesure, dont l'équivalent est pour les facteurs le chronomètre du « vérificateur », qui « accompagne » les tournées. C'est la méthode appliquée par La Poste jusqu'au début des années 2000. Bien sûr, il y a des biais possibles : la balance est mal réglée, ou bien l'enfant n'a pas exactement son poids habituel, car il sort d'un repas qui l'a alourdi ou d'une gastro-entérite qui l'a amaigri. Le pesage du jour n'est pas forcément représentatif. Seconde solution : le parent se rend chez le pédiatre sans son enfant. Il explique au médecin ce que son enfant a mangé, le contenu et la taille des petits pots, mais aussi ses activités quotidiennes, la fréquence et la nature de ses selles, etc. Le pédiatre note consciencieusement toutes ces informations et, au moyen de formules préétablies, en

déduit le poids de l'enfant qu'il n'a pas vu. C'est cette seconde solution qui est aujourd'hui appliquée à La Poste pour évaluer la durée des tournées. Le pédiatre n'est plus tributaire des mauvais réglages de sa balance, ou de l'état particulier de l'enfant le jour de l'examen clinique. Mais cela ne veut pas dire que l'on a éliminé tous les biais (sinon les pédiatres ne verraient plus que des adultes seuls qui leur décrivent des enfants). Les biais possibles sont ailleurs : ils dépendent de la fiabilité des informations remontées par le parent, du nombre d'éléments de description de l'enfant que le modèle de calcul du pédiatre est susceptible d'intégrer, et pour finir du bien-fondé des formules qui calculent le poids.

Laissons l'exemple imaginaire de l'enfant et du pédiatre, et revenons aux tournées des facteurs : la première solution, celle du chronométrage, n'existe plus ; seule subsiste la seconde, c'est-à-dire le calcul de la durée de la tournée au moyen de formules inscrites dans un logiciel. Le mesurage a été délaissé au profit du calcul, présenté aux facteurs comme scientifique, objectif et indiscutable.

Ce calcul combine trois types de données : 1) une schématisation de l'environnement géographique et postal (par le recensement de distances, des boîtes aux lettres...) ; 2) une estimation, pour chaque « point de distribution », du volume de trafic (nombre moyen de lettres, de colis, de recommandés...) ; 3) des cadences conventionnelles, établies par le siège national de La Poste et s'étendant à l'ensemble du territoire. Si les deux premiers types de données font l'objet de procédés de collecte standardisés, ils restent soumis à des pratiques et des manipulations locales diversifiées. En revanche, les vitesses et temps standards constituent un puissant principe d'unification et d'homogénéisation imposé par le siège, à tel point que les directions locales sont conduites à les appliquer sans en connaître les fondements.

Leur existence et leur usage correspondent à ce que Hatzfeld (2005) a nommé des « temps virtuels », ce que leurs fondateurs dans l'industrie avaient baptisé « temps standards », et ce que La Poste appelle, de manière moins explicite, « normes et cadences ». Ce sont des vitesses et durées conventionnelles qui sont à l'origine fondées sur des chronométrages, mais elles ont vocation à supplanter ces derniers, car elles doivent permettre de calculer de nouvelles durées sans réaliser de nouveaux chronométrages.

On se propose ici de retracer la genèse de ce dispositif, suivant une démarche historique encore peu développée dans l'étude des outils de gestion (Ghaffari *et al.*, 2013). Ce n'est pas chose facile car, sans même évoquer les dénégations les plus grossières ², La Poste refuse la transparence sur les modèles qu'elle utilise. Leur mise en lumière est partie intégrante de la

2. « Nous n'avons pas une organisation mécanique, j'ai entendu des organisations modélisées par des logiciels, non ! La Poste, ce n'est pas ça », déclarait la Directrice des ressources humaines de la branche courrier au micro de RTL le 7 octobre 2016.

bataille qui se joue à leur propos. L'un des nœuds de la controverse actuelle réside dans l'incapacité assumée de La Poste à rendre compte de ses chronométrages initiaux. Cela peut paraître désinvolte pour une aussi grande structure, mais, ainsi qu'on le verra, cela s'explique peut-être par le fait que les temps virtuels utilisés aujourd'hui n'ont pas été établis pour cela. Tôt conçus pour les guichets des bureaux de poste, les « temps standards » ou « temps virtuels » ont été tardivement envisagés pour le courrier. Leur usage a été longtemps repoussé, avant qu'au début des années 2000 un double choc conduise La Poste à un revirement pragmatique, que sa théorie a dû suivre. Mais cette théorie est aujourd'hui de plus en plus vivement contestée par des facteurs et leurs représentants.

Encadré 1

Méthodologie

Les interrogations à l'origine de cet article ont pris forme dans des enquêtes de terrain portant sur le travail de facteur dans une douzaine de centres de distribution du courrier de différentes régions de France. Si ces enquêtes informent notamment sur les perceptions et attitudes des facteurs à l'égard des réorganisations et des calculs qui les fondent, le matériau de l'article est essentiellement constitué d'archives, dont la source est systématiquement indiquée en note de bas de page.

Les fonds consultés sont de quatre types : archives nationales (indiquées AN avec la cote du carton) ; Institut de recherches et prospective postales (Irepp) et Bibliothèque historique des postes et télécommunications (BHPT) ; fonds syndicaux ; avis et analyses de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (Arcep), disponibles en ligne sur le site de l'institution.

S'y ajoutent des entretiens avec six responsables nationaux, actuels ou passés, au sein de la branche courrier et des équipes statistiques du groupe La Poste, ainsi qu'un entretien avec un membre de l'Arcep.

I. De 1946 au début des années 1980 : un outil du guichet que La Poste juge inexploitable pour la distribution du courrier

1.1. De l'usine au guichet de La Poste, les « temps standards » comme un aiguillon de l'intensité du travail

À l'usine

Dans sa vaste étude du travail aux usines Peugeot, Hatzfeld (2005) consacre une analyse spécifique à l'effacement progressif du chronométrage des opérations des ouvriers, au profit de l'utilisation de « temps virtuels », précalibrés. Alors que les décennies de l'après-Seconde Guerre mondiale

avaient vu la généralisation du chronométrage comme moyen d'évaluer et prescrire le travail, le développement de l'informatique dans les années 1980 a permis de déployer la méthode dite des « temps standards », née aux États-Unis dans les années 1940. Elle consiste à remplacer les chronométrages globalisants d'une opération complexe (réalisés à nouveau dès lors qu'il y a altération ou création d'une opération) par une décomposition en opérations plus simples auxquelles ont déjà été affectées des durées grâce à des chronométrages antérieurs. Il est alors possible d'imputer des durées à des tâches sans les avoir spécifiquement chronométrées. Comme l'écrivent les inventeurs (ou du moins les premiers propagandistes) de la méthode :

« Le processus suivi consiste à identifier entièrement tous les mouvements demandés pour l'exécution de l'opération étudiée, puis à attribuer à chaque mouvement le temps standard prédéterminé qui lui correspond, enfin à faire la somme de ces temps élémentaires pour obtenir le temps standard de l'ensemble » (Maynard *et al.*, 1953:7).

Les chronométrages se sont ainsi raréfiés, devenant davantage un moyen ponctuel de contrôle, voire une revendication des ouvriers et de leurs représentants, contre l'application rigide de durées obtenues par addition de temps prédéterminés. En dehors de l'étude de Hatzfeld, l'ampleur du remplacement des chronométrages par les temps virtuels est peu documentée. Chatzis (1999), après avoir montré que la communauté française des ingénieurs a été tôt convaincue par l'usage des temps standards, suggère que ce dernier a coexisté dans les grandes entreprises avec le recours traditionnel au chronomètre. Il aurait servi plus particulièrement « à calculer le temps pris par des opérations purement manuelles » (Chatzis, 1999:251), avant d'être progressivement rendu obsolète par le développement de l'automatisation.

Au guichet de La Poste

Parce que les temps virtuels évoquent, davantage encore que les chronométrages, l'uniformisation des tâches et de leur séquençement, parce qu'ils supposent de mesurer des gestes élémentaires en les isolant des perturbations extérieures, on pourrait penser que les quatre murs d'une usine sont le terrain privilégié de leur déploiement. Comment comprendre alors que La Poste ait décidé de l'appliquer à un métier, celui de facteur, dont l'essentiel de l'activité se déroule en extérieur, dans des environnements variés dont il faut s'accommoder, l'entreprise postale ne pouvant les aménager qu'à la marge ? L'histoire est longue et hésitante.

Les recherches sur le métier de facteur n'ont pas abordé la question des temps standards. Pour beaucoup réalisés à une époque où La Poste avait adopté une politique de recherche volontariste, c'est-à-dire entre les années 1990 et le début des années 2000, ces travaux n'ont pas eu le temps de voir la mise en œuvre de la nouvelle méthode de calibrage des tournées (Gadrey, 2000 ;

Cartier, 2003), ou bien n'en faisaient que la toile de fond d'un autre sujet (Demazière, Mercier, 2003 ; Demazière, 2005 ; Devetter, Rousseau, 2003). Certains évoquent davantage ce qu'il remplace (Bras, 1995 ; Salaün, 2008) : le chronométrage de chacune des tournées par les « vérificateurs », les conflits et les soupçons que ce système génère. À l'instar de ce que décrit Hatzfeld pour les chronométrateurs de Peugeot, les facteurs contestaient fréquemment les jugements réalisés par les « vérif' » (par exemple sur la définition des bornes d'une séquence de travail à mesurer), tandis que la direction craignait la complaisance de ces derniers, souvent d'anciens facteurs.

Au sein de La Poste, les temps virtuels apparaissent, à l'origine, pour saisir une autre activité que celle des facteurs. En effet, dès 1946, les tâches des guichetiers des bureaux de poste ³ sont référencées dans ce qui sera appelé jusqu'à la fin du XX^e siècle la « statistique 539 ». Rebaptisé depuis « référentiel des opérations postales », cet inventaire comprend des centaines d'« opérations » (remettre une lettre recommandée, verser de l'argent sur un livret A, émettre un mandat...) auxquelles sont attribuées des durées, obtenues en additionnant les temps affectés aux « tâches élémentaires » qui composent les « opérations ». La précision des durées va jusqu'au centième de « centiminate », c'est-à-dire 6 millièmes de seconde. Au fil des années, l'inventaire est fréquemment révisé, pour ajouter ou supprimer des « opérations », pour rassembler ou diviser des catégories. Ce qui bouge peu, en revanche, ce sont les quelques centaines de « tâches élémentaires » susceptibles de composer une opération (« accueillir le client », « se faire remettre un document d'identité », « faire signer le formulaire »...), sortes de briques de base qui constituent le matériau uniforme de constructions qui sont quant à elles hétéroclites ⁴.

Ce qui change peu, également, c'est l'usage qui est fait de ce référentiel : en multipliant les temps des opérations par le nombre d'opérations recensées pendant une certaine période, on obtient des durées de travail, déclinées par produit, par branche, par bureau de poste, etc. D'un côté, cela informe la comptabilité de gestion de l'entreprise ⁵. De l'autre, cela permet de décider d'un niveau d'effectifs, considéré grâce à ce calcul comme nécessaire et suffisant pour écouler la charge de travail qui se présente dans tel ou tel bureau de poste.

Le rôle des temps virtuels dans les bureaux de poste est similaire à celui qu'ils jouent à l'usine : celui d'une norme qui doit aiguiller les efforts des travailleurs, et donc permettre à la direction d'obtenir l'intensité voulue de travail. Lorsque la direction revoit à la baisse les durées attribuées

3. Il est probable que les plateformes de tri (en amont des établissements de facteurs), ou les ateliers de production des services financiers (saisie des chèques par exemple) aient fait l'objet de rationalisations analogues, mais je n'ai pas mené l'enquête sur ce point. Dans les archives consultées, le cas du guichet était présenté comme une référence pour la branche courrier.

4. Source : AN 20050328/5, 20000508/28 et 19980486/5, et sources syndicales.

5. Cela permet aujourd'hui la facturation interne de ses prestations par la branche « Réseau » (les bureaux de poste) aux autres branches du groupe La Poste, notamment le courrier et la banque.

aux mêmes opérations, elle cherche à intensifier le travail, c'est-à-dire à accroître l'usage qu'elle peut faire des travailleurs pendant le temps où ils lui sont subordonnés. Mais la quantification préalable du travail est enserrée dans un cadre horaire fixe – le bureau de poste a des horaires déterminés d'ouverture et de fermeture –, si bien que l'écart éventuel entre la quantité produite et la norme fixée reste à la charge de l'employeur ⁶.

Il en va autrement des temps virtuels auxquels sont aujourd'hui soumis les facteurs, puisqu'ils ne contribuent pas seulement à définir un niveau d'effectifs à l'échelle d'une unité de production, mais aussi à assigner à chaque travailleur une charge de travail qu'il devra écouler intégralement. C'est alors le temps de travail du facteur qui devient la variable d'ajustement, et non la production, qui demeure intouchable – il faut chaque jour distribuer tout le courrier du jour (voir *infra*).

1.2. Une invention dont doutent ses inventeurs

« L'application de normes trop précises aboutirait rapidement à une rigidité paralysante »

Du côté de la distribution du courrier, les temps standards sont plus jeunes que ceux des guichets. Non que l'idée ait manqué : les dirigeants et ingénieurs de la branche courrier sont au courant de ce que font ceux du « réseau » des bureaux de poste, d'autant que ce sont parfois les mêmes. Mais, jusqu'aux années 1980, les archives disponibles laissent percevoir un débat interne sur le bien-fondé d'une telle méthode appliquée à la distribution du courrier. Sinon, pourquoi la Direction générale des Postes ressentirait-elle le besoin d'affirmer, en 1972, que, « dans un domaine aussi mouvant que celui de la distribution, fortement influencé par la topographie des lieux, par la structure de l'habitat, par le milieu social ou économique, l'application de normes trop précises aboutirait rapidement à une rigidité paralysante ⁷ » ? À qui croit-elle utile de rappeler ce constat lorsque, 15 ans plus tard, elle écrit qu'« en raison des nombreuses et inévitables disparités existant sur le terrain, dues à des comportements humains différents ou résultant de particularités géographiques, chaque situation ne peut valablement être appréhendée qu'en prenant en compte des spécificités locales, rendant par-là quasiment inopérante une éventuelle méthode universelle applicable dans tous les cas de figure ⁸ » ? Les sources étant peu bavardes, il est difficile de savoir quelles ardeurs ces affirmations cherchent à tempérer, ou quelles peurs elles entendent apaiser.

6. Deux précisions : 1) Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de sanction pour les travailleurs qui ne respecteraient pas le quota. Mais, sur le moment, sauf cas (devenu) exceptionnel de rémunération au rendement, le coût de l'écart entre la norme fixée et la quantité produite est assumé par l'entreprise. 2) L'entreprise peut avoir une stratégie délibérée de réduction de la production, de telle sorte que cet écart à la norme ne lui pose pas problème. On peut penser que c'est le cas pour une partie des bureaux de poste, où la direction souhaite réduire les contacts avec la clientèle, notamment la plus défavorisée.

7. Direction générale des postes, *La Poste face à la mécanisation du tri*, 1972, p. 31. AN 19930274/6.

8. La Poste, *Études d'organisation de la distribution postale*, 1987, p. 6. BHPT.

Comme l'indique La Poste dans ces années-là, les conditions d'exercice du métier de facteur déjouent les tentatives de modélisation parce que leur variabilité est forte d'un lieu ou d'une période à l'autre. Elle tient au relief, à la météo, à la densité et au type de la population, des habitations et des circulations, à la qualité de la nomination des voies et de la numérotation des logements, aux migrations pendulaires (déterminant la disponibilité des usagers lors de la distribution) et touristiques (impliquant des variations saisonnières plus ou moins fortes), etc. Elle se prête difficilement à une rationalisation uniforme telle qu'elle a pu être conçue entre les murs des usines (et déjà contestée dans ce cadre, comme le montre Hatzfeld).

Il semble donc que les facteurs sont voués à avoir un chronométrateur derrière eux, nommé à La Poste « vérificateur ». C'est coûteux car, à la différence d'une usine où les postes de travail se ressemblent, chaque facteur, premier arpenteur du territoire, épouse sur « sa » tournée les spécificités de la zone à laquelle il est dédié. Il faut donc que le vérificateur, au cours de ce qu'on appelle à La Poste des « accompagnements », chronomètre chaque facteur, ou plutôt chaque tournée (parfois plusieurs fois, avec différents facteurs). Les accompagnements conduisent à déterminer la durée des différentes portions de la tournée (qui, s'additionnant, établissent la durée de la tournée). Puis, à la faveur d'une « réorganisation », le vérificateur raccourcit ou au contraire rallonge le parcours afin de faire correspondre la durée de la tournée et la durée réglementaire du travail.

Vérifier le travail des « vérificateurs »

Pourtant, entre 1972 et 1987, c'est-à-dire entre les deux citations convergentes de la direction de La Poste, cette même direction abrite (et probablement suscite) des études qui cherchent à fournir aux durées chronométrées l'escorte nouvelle de durées que La Poste qualifie alors de « théoriques ».

En 1983, la Direction des services postaux édite une *Évaluation de l'organisation extérieure de la distribution*⁹ qui construit, à partir d'un échantillon de 1 620 tournées, une analyse factorielle de correspondances. Au-delà de l'effet de mode dont jouit une telle technique à la fin des années 1970 (Bonnet, 2015), il s'agit de repérer quels sont les principaux déterminants de la durée d'une tournée¹⁰, afin de construire ensuite une typologie de tournées à partir desquelles seraient construites des durées théoriques. Le document

9. Source : AN 19930274/6.

10. L'étude aurait « mis en évidence le rôle prépondérant de : la longueur du parcours actif [c'est-à-dire de la distance pendant laquelle le facteur doit distribuer du courrier] ; le nombre de points de distribution [ce qui correspond à une maison, un immeuble, une adresse] ; le nombre de points de remise [les boîtes aux lettres], à l'exclusion des données de trafic en objets ordinaires » (p. 15). Une telle conclusion est aujourd'hui subversive : alors que la direction de La Poste justifie la suppression massive et continue de tournées par la baisse du courrier, cette étude affirmait donc que le lien entre volume de trafic et temps nécessaire pour l'écouler est faible ou inexistant. Mais à l'époque de l'étude, alors que le volume de courrier ne cessait d'augmenter, la conclusion correspondait davantage aux intérêts de la direction, en minorant les besoins en effectifs découlant de cette augmentation.

ne prétend pas substituer ses raisonnements aux chronométrages effectués sur le terrain par les « vérificateurs », mais fournir un repère supplémentaire (une « durée moyenne théorique ») pour évaluer la qualité des projections établies par chronométrage. Tant sur le plan de la technique de modélisation que de l'usage préconisé pour cette technique, cette tentative se distingue des solutions qui seront adoptées 20 ans plus tard, et parfois les critique déjà.

Sur le plan technique, l'étude critique le recours aux temps standards appliqués à des tâches artificiellement séparées par une parcellisation purement intellectuelle, recours qui semble avoir déjà été tenté : « On avait essayé de fabriquer une statistique 539 “distribution” [référence aux temps standards du guichet, voir *supra*] en utilisant des concepts qui, ayant fait leurs preuves au niveau de la 539 pour le service général, étaient jugés capables de rendre les mêmes services pour résoudre les problèmes du “vide statistique” de la Distribution. En fait, cette tentative n'a pu aboutir parce qu'elle (...) procédait d'une décomposition des activités des préposés [facteurs] en tâches élémentaires qui laissaient de côté les éléments non paramétrables tels que l'activité de contact avec la clientèle et dénaturaient ainsi l'analyse du problème ¹¹. »

À l'encontre d'une telle démarche, l'étude entend obtenir la « durée moyenne théorique » d'une tournée non plus par l'addition de tâches et de durées élémentaires, de morceaux de tournée, de gestes qui s'enchaînent, répertoriés dans des tableaux avec des seuils séparant des valeurs constantes et étanches, mais globalement au moyen de fonctions mathématiques impliquant des relations *continues* entre variables (durée, longueur du parcours, densité des habitations...) adaptées par type de tournées ¹². L'étude établit que la durée de distribution est une fonction non linéaire de la longueur du parcours. Dans cette perspective, il n'est alors pas possible d'assigner des durées à des petites portions de parcours et ensuite d'agencer ces dernières de manière à construire des tournées, puisque l'addition des durées des portions de parcours ne serait pas équivalente à la durée calculée pour l'ensemble du parcours constitué par ces différentes portions. Contrairement aux constructions ultérieures, l'hypothèse que retient ici La Poste est que le tout n'est pas égal à la somme des parties.

Le choix technique interdit ainsi toute construction des tournées, toute définition des effectifs nécessaires qui partirait de rien. Il permet d'évaluer la durée théorique d'une tournée seulement une fois que celle-ci est dessinée, et il s'agit alors de mesurer l'écart avec la durée retenue par le « vérificateur ».

Sur le plan des usages, quoique la méthode le permette (et même le requière comme une étape intermédiaire), il ne s'agit pas d'évaluer la justesse

11. *Ibid.*

12. « Il apparaît donc utile, et à coup sûr plus proche de la réalité, de prendre en compte la totalité de la tournée pour effectuer le calcul de la DMT [durée moyenne théorique] et d'embrasser ainsi tous les aspects du métier de distributeur. L'évaluation de la DMT est faite sur l'ensemble de la tournée et de manière spécifique pour chaque famille typologique » (*ibid.*, p. 13-15).

d'une tournée prise isolément. C'est un repère, un moyen de contrôle à un niveau agrégé, celui d'un établissement, c'est-à-dire de plusieurs dizaines de tournées, pour voir si, globalement, il n'y aurait pas un écart préoccupant entre les durées retenues par les « vérificateurs » (dont sont déduits le nombre total de tournées et les besoins en effectifs) et celles indiquées par le « modèle statistique explicatif » construit par l'étude. Le modèle est en effet à destination « des chefs de service départementaux et régionaux ¹³ », afin qu'ils évaluent le travail de leurs subordonnés, c'est-à-dire l'ensemble de l'organisation conçue par un « vérificateur » et validée par son directeur d'établissement.

En dépit des divergences techniques avec les solutions ultérieures, cette étude traduit la volonté d'amorcer un nouveau mode de contrôle des encadrants de premier niveau, surveillés par un encadrement de niveau supérieur lui-même tenu par des formules conçues par une Direction générale qui tente ainsi d'accroître sa maîtrise des opérations. Cependant, l'étude de 1983 ne semble pas avoir émergé des limbes de la littérature grise et atteint le stade de l'application opérationnelle. Elle a été rapidement supplantée par d'autres logiques de rationalisation – celles-là mêmes qu'elle critiquait.

II. De la fin des années 1980 au début des années 2000 : des objectifs ambigus pour la fabrication de temps standards

Dans les années 1990, une série d'initiatives accélère la modélisation des tournées des facteurs. Il n'est pas facile de déterminer comment s'articulent ces initiatives, car les documents qui en rendent compte ne se réfèrent pas toujours les uns aux autres. Des motifs à la fois opérationnels (organiser le travail) et comptables (calculer le coût de l'acheminement des différents produits) contribuent à l'élaboration des temps standards, sans que la nature de leurs relations puisse être entièrement explicitée.

II.1. « Exploiter les données théoriques et celles recueillies sur le terrain »

Sur le plan opérationnel, La Poste resserre son emprise sur les « vérificateurs », par la diffusion de nouvelles consignes et par le contrôle des produits de leur activité, c'est-à-dire les parcours et la durée des tournées. Elle le fait selon un mode qui contredit les réflexions et préconisations de l'étude de 1983 examinée ci-dessus.

Tout d'abord, en 1987, La Poste édite une « méthodologie générale de construction de tournées et des organisations du service de la distribution » à destination des « vérificateurs », « un guide pour faciliter la tâche des agents chargés (...) de procéder au découpage des tournées ¹⁴ ». Pour

13. *Ibid.*, p. 3.

14. La Poste, *Études d'organisation de la distribution postale*, 1987, p. 2-3, BHPT.

la première fois, des cadences et des temps standards sont indiqués. Le document ne précise pas les circonstances et modalités de leur conception. Cependant, d'une part, ces cadences ne concernent qu'une partie du travail du facteur : les « travaux intérieurs » (le tri des plis au sein de l'établissement avant le départ en tournée¹⁵), les « temps forfaitaires » (pause, vérification de sécurité sur le véhicule, reddition des comptes¹⁶...) et la remise des « objets spéciaux » (lettre recommandée, mandat...). Les temps de parcours, d'arrêt, et la remise des « objets ordinaires » (c'est-à-dire le tout-venant des lettres), qui constituent le plus gros de l'activité, ne font l'objet d'aucun calibrage. D'autre part, ces cadences et durées ne constituent pas une prescription. Ce sont des « correctifs », qui permettent de jauger mais pas de remplacer les durées relevées sur le terrain. Ces temps standards servent au vérificateur de « point de comparaison » et à ses responsables hiérarchiques de moyen de contrôle de son travail¹⁷.

Ensuite, un projet vise à « mettre au point un indicateur permettant d'apprécier les performances » des différentes organisations de la distribution. Le document qui en fait état¹⁸ semble dater de 1993, mais il ne mentionne ni la date ni le service qui en est l'auteur. Comme dans l'étude de 1983, il s'agit de forger un indicateur permettant de mesurer un écart entre le dimensionnement actuel et le dimensionnement théorique des tournées (et donc des effectifs). En revanche, sur le plan technique, le document annonce la généralisation de la méthode du guide de 1987, que l'étude de 1983 remettait en cause : la « décomposition des activités des préposés en tâches élémentaires ». Au lieu de calculer une durée globale pour la tournée, elle la diviserait en « unités d'œuvre », appelées ici « unités de charge distribution » (ou « UCD », l'acronyme désignant en même temps le logiciel qui en manipulerait les informations). Pour les travaux intérieurs, ce sont les cadences de tri qui sont utilisées ; pour les « travaux extérieurs » (la distribution), il s'agirait d'une combinaison de « vitesses moyennes de déplacement selon le moyen de locomotion » et de « temps de remise » (qui font l'objet de « standards différents selon le type d'objet distribué »). Le document indique que cette « modélisation des travaux intérieurs et extérieurs » serait réalisée en 1987, mais les standards utilisés n'y sont pas reproduits.

15. À la différence des autres cadences, celles concernant le tri sont comprises dans des fourchettes, conférant une marge de manœuvre aux directions locales pour déterminer le niveau qui leur semble adéquat au sein de ces fourchettes.

16. À son retour de tournée, le facteur rend ses comptes, c'est-à-dire éventuellement l'argent récolté par ses ventes de timbres, mais surtout il restitue les recommandés non distribués qui seront alors mis en instance.

17. *Ibid.*, p. 13. À noter que le guide fait une allusion fugace à l'étude de 1983 et son « modèle statistique explicatif », en suggérant timidement que l'on peut comparer les durées établies pour les tournées avec les durées théoriques données par le modèle : « Par ailleurs, il peut être intéressant afin de compléter le dossier, d'utiliser le modèle statistique explicatif pour estimer la validité globale de l'organisation envisagée. En fonction du diagnostic établi, il sera alors encore temps de procéder à de dernières rectifications » (p. 22). On a connu – et on connaîtra – formulation plus prescriptive.

18. *L'unité de charge distribution*, AN 20060660/14.

À ce stade, il ne s'agit toujours que d'un moyen de contrôle de second degré, et non d'un outil employé directement au découpage des tournées. « L'approche n'est pas concurrente des calculs d'organisation. Elle ne prétend pas être un outil d'organisation mais bien une aide à la gestion. (...) L'UCD ne doit pas être un jugement dans l'absolu mais corroborer d'autres approches ¹⁹. » Cela explique que le compte-rendu d'une réunion de 1994 ²⁰ ayant pour objet de « fixer le contenu de la formation à l'UCD » indique que les cibles de la formation sont le « personnel impliqué dans l'arbitrage d'un contrat de gestion », c'est-à-dire « en priorité » les « responsables départementaux de la distribution », et dans un second temps les « inspecteurs de l'organisation », qui sont en quelque sorte les vérificateurs des vérificateurs. À l'instar du « modèle statistique explicatif » de 1983, l'UCD n'est encore considérée que comme un moyen d'éprouver les découpages opérés par les vérificateurs (qui demeurent fondés sur des chronométrages) et les besoins en force de travail qui en découlent.

Pourtant, rapidement, tant le statut des « vérificateurs » que le contenu de leur activité sont repensés. Un nouveau métier, celui d'« organisateur », est créé et supplante progressivement les « vérif' ». Alors que l'UCD était conçue, en 1994, comme un moyen de contrôler le travail du vérificateur, elle apparaît dès 1995 comme un outil de l'« organisateur » lui-même : « L'organisateur doit être capable d'analyser les résultats de l'UCD ²¹. » S'il faut qu'il en soit capable, c'est parce qu'il doit désormais « effectuer les calculs du temps nécessaire aux travaux intérieurs et extérieurs des facteurs, en exploitant les données théoriques et celles recueillies sur le terrain ²² ». Nouveau glissement : les « données théoriques » ont quitté le statut de « correctifs », de « pondérations » qu'elles avaient en 1987, et sont désormais à égalité avec les chronométrages.

II.2. Un sous-produit de la comptabilité analytique

Sur le plan comptable, c'est également l'heure des grandes manœuvres. La réforme des PTT de 1990 prépare l'ouverture à la concurrence en contraignant La Poste à établir et communiquer une « comptabilité analytique » (ce que l'on nomme également, aujourd'hui, comptabilité de gestion). Une comptabilité analytique consiste à établir les coûts de revient des différents produits. Dans des processus souvent continus et mixtes – le facteur distribue dans un même parcours le pli ordinaire et le recommandé, la lettre simple et le colis, le pli urgent et l'économique –, la comptabilité analytique cherche, par un système de définitions, de conventions

19. *Ibid.*

20. UCD, Compte-rendu de la réunion du 17 février 1994. AN 20060660/14.

21. Organismes de distribution, Compte-rendu de la réunion du 22 novembre 1995. AN 20060660/14.

22. *Ibid.*

et d'équivalences, à découper et valoriser des coûts qui reviendraient en propre à chaque objet.

Dans les entreprises classiques, toutes les mesures qui vont au-delà des quelques exigences réglementaires du plan comptable général constituent un outil conçu par et pour les directions, afin d'informer leur réflexion stratégique. Dans le cas de La Poste, l'usage n'est pas qu'interne : c'est un tableau qu'elle est obligée de produire, selon des règles dont elle ne peut décider seule, afin que les autorités de régulation du secteur postal puissent à l'avenir garantir l'aspect concurrentiel de ce nouveau marché. L'ouverture à la concurrence étant progressive, il ne faudrait pas, dans l'esprit de la réforme, que La Poste profite du monopole qu'elle conserve sur certaines activités pour pousser son avantage sur celles qui sont désormais disputées. Prenons l'exemple du produit le plus tardivement livré à la concurrence, la lettre de moins de 50 grammes : le facteur la distribue en même temps qu'il distribue des colis, dont le marché est ouvert à la concurrence ; il convient alors de distinguer ce qui, dans son parcours et ce qu'il coûte, est imputable à la lettre et ce qui l'est au colis. Cela doit permettre d'ajuster la tarification des différentes correspondances et d'éviter toute « subvention croisée », selon l'expression consacrée. L'opération est affaire de conventions, éso-tériques pour le facteur qui distribue tout d'un même mouvement, mais décisives pour la régulation du secteur postal jusqu'à aujourd'hui.

En vertu de cette obligation, La Poste dessine en 1992 un « schéma directeur de la comptabilité analytique ». D'après ce document, jusque-là l'information comptable remontait peu des établissements locaux. L'estimation des coûts de revient se faisait au moyen de gros chiffres, par agrégations massives de quelques données (effectifs, trafic...) et applications de moyennes nationales. Les chronométrages locaux des vérificateurs servaient à organiser la production mais pas à informer la comptabilité. L'objectif, désormais, est « de passer de coûts de revient nationaux établis à partir de moyennes et de statistiques nationales à des coûts de revient nationaux établis par combinaison de coûts de revient locaux, eux-mêmes établis sur la base de coûts de production liés à la structure de la production et aux mesures locales de l'activité ²³ ».

Il ne faut pas se tromper : cette attention au local implique que le national impose son étalon de mesure. Pour que l'information locale remonte au national, il faut que le national étende son emprise, par la diffusion de catégories de saisie. Il faut que « quels que soient les moyens de production spécifiques aux unités de production, les opérations élémentaires nécessaires au calcul du coût du produit soient uniformisées ²⁴ ». Lorsque le national parle de « mesures locales de l'activité », il n'attend pas que les

23. Présentation du schéma directeur de la comptabilité analytique de La Poste. AN 19980486/5.

24. *Schéma directeur de la comptabilité analytique*. Projet, p. 27. AN 19980486/5.

facteurs, ou même leurs chefs d'équipe, ou même leurs « vérificateurs » qui sont en train de devenir des « organisateurs », rendent compte de l'activité dans leurs propres termes ; il entend que cette activité soit représentée et valorisée par la combinaison réglementée de variables (volume et types de courrier, longueur du parcours, densité des habitations) et de normes standardisées de vitesse.

II.3. 1994 : les cadences d'aujourd'hui créées pour les besoins de la comptabilité

Cette même année 1992, le directeur du courrier commande à la Direction de l'informatique du courrier une « étude déterminant les temps de remise par catégorie d'objet et par type de tournée ainsi que les temps de parcours », « pour me permettre de mettre à jour les éléments mis en œuvre par la Direction des affaires comptables, juridiques et fiscales ²⁵ » – celle-là même qui conçoit le « schéma directeur de la comptabilité analytique ». Le cahier des charges établi un an plus tard assigne à l'étude cet objet : « Actualiser les temps de parcours et de remise des travaux extérieurs, ceux utilisés actuellement datent de près de vingt ans ²⁶. »

L'étude est menée en quelques semaines, pendant l'hiver 1993-1994. Elle consiste dans le chronométrage (selon des modalités non explicitées) d'un échantillon de tournées (dont le nombre n'est pas précisé) au sein de 20 bureaux de France métropolitaine. Dans une première étape, l'étude établit des vitesses et des temps standards de distribution. Par exemple, il est dit qu'un facteur cycliste roule à 6,19 km/h lorsqu'il y a entre 4,6 et 6 points de distribution sur une distance de 100 mètres, pendant qu'une voiture avance à 7,32 km/h ; ou qu'un automobiliste « séjourne » 52,37 « centiminites » (hors temps de remise des lettres) à une adresse qui compte entre 3 et 9 boîtes aux lettres ; ou encore, qu'il faut 3,78 « centiminites » pour remettre une lettre dans une boîte aux lettres insérée dans une batterie de 9 à 12 boîtes.

Que sont supposées représenter ces valeurs ? Pour la vitesse, il est dit qu'il s'agit de la « vitesse moyenne », mais est-ce à dire que le chiffre retenu est la moyenne de tous les chronométrages, sans pondération ²⁷ ? C'est

25. Courrier du 6 juillet 1992, annexé à l'*Étude sur les travaux extérieurs de la distribution des objets ordinaires*, La Poste, Direction du courrier, septembre 1994. Source syndicale.

26. *Cahier des charges : durées des travaux extérieurs à la distribution*, annexé à l'*Étude...*, *op. cit.* La datation est curieuse. Elle fait écho peut-être aux tentatives que critiquait l'étude de 1983, mais semble oublier la « modélisation des travaux intérieurs et extérieurs » de 1987 sur lesquelles l'UCD était supposée se reposer (à moins que cette modélisation n'ait été qu'un projet que la présente étude viendrait justement actualiser).

27. La question du choix de la vitesse de référence parmi des relevés disparates a toujours donné lieu à débat parmi les ingénieurs de la décomposition des temps et des mouvements, débouchant sur des solutions différentes. En France dans les années 1950, le « Bureau des temps élémentaires » recommandait de « prendre pour vitesse de référence la vitesse ayant la plus grande fréquence (ou mode) au sein de la distribution des vitesses observées dans une population de travailleurs » (Chatzis, 1999:242).

peu probable. Quant au « temps de séjour au point de distribution » et au « temps de remise » des plis, il n'est même pas précisé s'il s'agit de temps moyens. Le document n'explicitant pas sa méthode et ne présentant pas de relevé des observations effectuées (La Poste affirmant n'en avoir conservé aucune trace, comme on le verra), il est impossible de déterminer comment des résultats nécessairement hétérogènes ont été convertis en des vitesses ou durées uniques.

Sans que le lecteur puisse savoir ce qui fonde la précision des résultats, certains d'entre eux sont présentés comme approximatifs : « En raison de difficultés techniques, les tournées “cyclomoteur” ont été suivies en voiture et les prises de données n'ont pu être menées de façon aussi précise. En conséquence, les valeurs calculées sont-elles données à titre indicatif ²⁸. » Peut-être cette approximation est-elle tolérée dans la mesure où l'étude a essentiellement pour objet d'améliorer l'information comptable. Il peut être admis qu'une telle information est, nécessairement, une représentation simplifiée et imprécise de processus de production complexes.

Les vitesses et les durées auxquelles les facteurs sont supposés travailler sont enregistrées dans une compilation de quelques tableaux. Ils déclinent la vitesse de déplacement, le « temps de séjour au PDI » (la durée passée à une même adresse), et le « temps de remise d'un objet » en fonction de la densité des habitations, du nombre de boîtes aux lettres à une même adresse et du mode de locomotion. Dans chaque case, un seul chiffre : pas d'indicateur de dispersion, pas d'intervalle de confiance, mais une cadence unique. Cette compilation, insérée au milieu du rapport, est décisive : quoiqu'ils datent de 1994, ce sont les mêmes chiffres qui, aujourd'hui, gouvernent l'activité des facteurs.

Pourtant, ces résultats ne sont alors qu'un sous-produit de l'étude, une étape intermédiaire pour atteindre son objectif : déterminer le coût de revient de chaque lettre distribuée. Les tableaux finaux de l'étude indiquent ainsi le temps de travail nécessaire à la distribution d'un objet ordinaire selon le type de tournée et de moyen de locomotion. Par exemple, lorsqu'on additionne les temps de déplacement, de séjour et de remise, il faudrait à une tournée rurale réalisée en voiture 37,45 centimminutes pour remettre une lettre, tandis qu'il en faudrait 8,93 à une tournée urbaine réalisée à vélo dans une zone de petits bâtiments ²⁹. Si les cadences attribuées au travail des facteurs sont théoriques, ces durées de distribution par objet sont carrément fictives, ou du moins conventionnelles, dans le sens où elles ne prétendent pas correspondre à une opération concrète : on ne distribue jamais un seul objet, et si on le faisait cela prendrait bien plus de temps.

28. *Ibid.*, p. 6.

29. Tous ces chiffres sont issus de l'*Étude...*, *op. cit.*

II.4. Une boîte à outils désormais complète

Cinq ans plus tard, en 1999, La Poste réédite le *Guide méthodologique de l'organisation de la distribution* qu'elle destine aux « vérificateurs/organiseurs » et à leurs encadrants. Cette fois, le document propose des durées théoriques pour tous les compartiments de l'activité, travaux intérieurs et extérieurs. Pour ce faire, il a intégré les cadences définies par l'étude de 1994 (ou, plus précisément, son sous-produit, qui était nécessaire à l'établissement de durées de travail par objet distribué).

Alors que l'étude source de 1994 est à peu près muette sur cette question, le guide de 1999 présente l'ensemble des valeurs comme des « moyennes », sans préciser de quelles observations ont été déduites de telles moyennes. Au fil du texte, la notion de « moyenne » se révèle être une définition unilatérale et autoréférentielle de la cadence attendue, suivant en cela la tradition des inventeurs étatsuniens des temps standards. En effet, ces derniers écrivaient : « Dans l'établissement des définitions, une attention particulière fut donnée à l'activité "moyenne". Il fut décidé qu'elle serait l'équivalent du fameux "travail loyal d'une journée". Cela devait représenter un niveau d'effort pouvant être maintenu aisément bon an, mal an, par l'opérateur physiquement normal, sans nécessiter en aucune façon l'utilisation de réserves d'énergie. Ce devait être l'effort donné par le travailleur consciencieux quand il travaille » (Maynard *et al.*, 1953:7). Tandis que, dans son guide de 1999, La Poste avance, d'une manière qui cache encore plus mal le fait que la norme correspond à l'exigence patronale : « Les cadences proposées représentent ce que l'on est en droit d'attendre comme productivité de la part d'agents titulaires d'une position de travail ³⁰. »

Avec cette réédition du guide, toutes les cases du tableau sont désormais remplies : il n'y a plus aucune activité du facteur qui ne soit saisie par des temps standards, et donc justiciable d'un calcul de « durées théoriques » permettant de se passer des chronométrages. Le choix de décomposer les tâches du facteur et les séquences de la tournée, que l'auteur de l'étude de 1983 jugeait ruineux, permet théoriquement de construire des tournées de toutes pièces, sans chronométrage, par l'addition de « portions de voie » auxquelles sont affectées des durées calculées par simple combinaison des cadences, des éléments géographiques référencés et du trafic estimé.

Toutefois, le guide de 1999 reste sur la même ligne que ses prédécesseurs : les temps standards ne sont encore présentés que comme un « calcul théorique » dont l'usage doit se limiter à celui d'un point de comparaison : « Les vitesses et normes (...) n'ont en aucun cas valeur de normes officielles, mais seulement une valeur indicative ³¹. » Ainsi, à la fin des

30. *Ibid.*, p. 52.

31. Direction courrier, *Guide méthodologique de l'organisation de la distribution*, 1999, p. 62. Source syndicale.

années 1990, l'outil des temps standards existe, après des décennies de débats, des tâtonnements, et l'accélération finale commandée notamment par des exigences comptables. Mais leur usage direct, comme moyen de conception des tournées (et non plus seulement de vérification *ex post*) demeure, sinon proscrit, du moins repoussé. La Poste proteste encore que ces cadences ne sont pas ce qu'elles semblent être, c'est-à-dire le moyen de prescrire le travail des facteurs sans observer leur activité. Elle y croit peut-être ; mais elle aura bientôt fini d'y croire.

III. Des années 2000 à aujourd'hui : l'instrument de restructurations accélérées et l'objet de contestations croissantes

III.1. 2005 : la « modélisation » remplace le chronométrage

Le nouveau siècle fait disparaître la prudence, sinon la gêne, que La Poste exprimait à l'égard des temps standards. Désormais, il n'est plus question de dire qu'ils sont juste un moyen d'évaluer des coûts de revient ou d'accompagner l'analyse de l'organisation. Il n'est même plus question de traiter à égalité chronométrages et temps standards. Ces derniers étaient indicatifs, ils deviennent impératifs. Les durées théoriques remplacent les temps chronométrés en devenant le moyen exclusif d'évaluer la charge de travail et de la répartir. La durée des portions des tournées est désormais uniquement calculée, modélisée, en combinant le trafic estimé, les caractéristiques recensées de la tournée, et les « normes et cadences » standards issues de l'étude de 1994. La nouvelle édition du guide méthodologique des organisateurs, datée de 2005, traduit ce changement de cap : « La valorisation des travaux extérieurs se fait par modélisation (...). Elle permet (...) de réorganiser les centres courrier sans accompagnement et sans relevé géographique systématique. La réactivité des organisateurs devient dès lors plus importante ³². » La bascule est consolidée par l'achèvement du remplacement des « vérificateurs » par les « organisateurs ». Cela n'implique pas seulement un changement de nom et de fonction, mais aussi de profil de recrutement, comme l'explique un responsable national de l'époque : « Les vérificateurs ne sont pas passés spontanément... Il y en a qui n'ont pas réussi à basculer. Généralement, c'étaient des facteurs à l'origine, qui sont montés, donc ils étaient proches de la retraite. Donc l'évolution s'est faite par une rotation naturelle des effectifs, et à la place il y a eu l'embauche d'ingénieurs de logistique – ce sont les meilleurs profils, ils ne sont pas tous

32. Direction courrier, *Guide de références de l'organisation de la distribution*, 2005, p. 35. Source syndicale.

comme ça, mais ce sont les meilleurs profils qu'on a recrutés pour cette fonction. »

Au regard des tergiversations antérieures, la rupture paraît soudaine. Comment l'expliquer ? La traditionnelle méfiance de la direction à l'égard des « vérif' » ne suffit pas, puisque, justement, elle est ancienne et ne rend pas compte du moment choisi pour s'en passer définitivement. La perspective de réaliser des économies a pu jouer, dans un contexte où La Poste se dirigeait vers le statut de société anonyme et peut-être, si l'on se fonde sur le destin de sa jumelle France Télécom, une ouverture de son capital (Adam, 2010) – pour l'instant repoussée. Dans ce contexte, la direction de La Poste a pu envisager que les temps standards soient susceptibles de générer des gains de productivité et une réduction des effectifs de facteurs plus importants que ceux permis par les chronométrages (ou en tout cas une meilleure anticipation et une meilleure maîtrise de ces gains par la Direction générale puisque découlant de calculs automatisés). *A minima*, les temps standards permettent une augmentation de la productivité sur l'activité même de découpage des tournées.

Mais surtout, deux chocs externes ont forcé le basculement. Le premier, c'est la réduction de la durée légale du travail, qui secoue l'ensemble des organisations du courrier – plus que dans d'autres secteurs, puisque le périmètre de chaque tournée est défini par équivalence avec une certaine durée, elle-même calibrée en référence à la durée légale du travail. La direction de La Poste souhaite compenser intégralement le passage aux 35 heures par une augmentation de la productivité de 10 % (Samzun, 2007:355-356).

Le second choc, c'est la rupture de la tendance à la hausse du volume de courriers, tendance qui était continue depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Il ne se passe qu'une poignée d'années entre les signes avant-coureurs – le volume de plis cesse de croître au même rythme que le PIB à la fin des années 1990 –, la stagnation, et finalement la décrue incessante depuis la fin des années 2000. Alors que La Poste distribuait 18 milliards d'objets en 2000, elle en distribue un tiers de moins 15 ans plus tard (Cour des comptes, 2016b:86).

Ces deux chocs, l'un ponctuel, l'autre structurel, conduisent La Poste à revoir simultanément nombre d'organisations existantes. Auparavant, « faire de la productivité », selon l'expression indigène, consistait à produire plus avec autant de moyens, ou le moins de moyens supplémentaires possible. Le volume de courrier augmentant constamment, la sacoche du facteur s'alourdissait mécaniquement (Gadrey, 2000). Quand il y avait une réorganisation, c'était plutôt à la demande des agents, pour alléger leurs tournées. À partir du moment où le volume de courrier fléchit, « faire de la productivité » consiste à produire moins avec encore moins de moyens. Les réorganisations sont alors à l'initiative de la direction et de plus en plus

fréquentes, afin de supprimer des tournées et « recharger » les tournées restantes. Un directeur de La Poste, alors en charge des questions de modélisation au siège, résume ainsi le raisonnement adopté face aux deux chocs : « Il y a eu le choc des 35 heures. Il a fallu *redesigner* toutes les tournées de France d'un seul coup. Tout d'un coup on avait ce mur à franchir. Côté managérial, on commençait par croire que le courrier allait baisser. Quand le trafic croît et que vous ne réorganisez pas très vite, il faut être honnête, la productivité se fait toute seule. *De facto* on n'était pas sous le stress de réorganiser fréquemment. Comme on a cru que la courbe de trafic allait s'inverser, il fallait aller chercher la productivité. Il y avait donc deux phénomènes, ce choc des 35 heures, ils le voulaient tous tout de suite ; et la baisse du trafic à moyen terme. Du coup on a trouvé que cette idée n'était pas totalement stupide, d'éviter le parcours physique de l'organisateur. »

Il faut donc « aller chercher la productivité », mais au moment où celle-ci se dérobe. La révision des tournées et l'accroissement de leur périmètre ne peuvent pas compenser entièrement la baisse du trafic puisque, même si les usagers reçoivent moins de courrier, il faut toujours se rendre chez eux pour le leur remettre. L'étude de 1983 n'avait-elle pas exclu le volume de courrier comme variable explicative de la durée d'une tournée, estimant que la longueur du parcours et la densité des habitations étaient des facteurs prépondérants ? Plus récemment, les études d'économie postale s'accordent sur l'idée que la quantité de travail requise pour distribuer le courrier varie moins fortement que le trafic (Cazals *et al.*, 1997, 2005 ; Roy, 1999). La diminution des volumes de courrier devait se traduire, en toute logique, par une baisse de la productivité. On mesure alors l'intensité des restructurations qui ont permis que La Poste soit saluée par la Cour des comptes (2016b) – qui en demande toutefois encore plus – pour les gains de productivité et la réduction d'effectifs réalisés dans la branche courrier.

III.2. Les effets sur l'activité des facteurs : allongement de la durée du travail ou intensification

Dans les bureaux, les calculs permis par les temps standards parviennent aux facteurs sous l'aspect de « diagnostics » de leurs tournées. Ces diagnostics prennent la forme d'un tableau, qui reprend les grandes catégories de travaux d'une tournée (en distinguant principalement le tri et la distribution), restitue le temps qui est attribué à chacune au sein d'une journée supposée moyenne, et en fait la somme. Dans le langage utilisé dans les centres courrier, si cette addition est inférieure à la durée réglementaire de la journée de travail, alors le facteur « doit » du temps à La Poste, ce qui justifie un allongement du parcours. Depuis quelques années, la bataille gronde autour de ces diagnostics. Elle prend notamment la forme de grèves qui

mettent en cause l'impact des calculs des directions d'établissement sur le dimensionnement des effectifs des différents bureaux.

L'activité du facteur est soumise à une exigence productive particulière : écouler chaque jour tout le courrier du jour. Il faut des circonstances exceptionnelles (par exemple le blocage des routes par la neige) pour qu'une direction d'établissement exonère les facteurs de cette obligation. En temps normal, il ne leur est permis de revenir au centre courrier que lorsque leur sacoche est vide. Dans ces conditions, si les combinaisons et les calculs automatisés sont erronés, inadéquats au regard des conditions effectives de l'activité, et plus particulièrement si les « durées théoriques » sous-estiment le temps nécessaire à la distribution de l'ensemble du courrier sur la tournée, le coût de l'écart à la réalité est assumé par le facteur, et non l'entreprise.

Le facteur assume ce coût par l'allongement de sa journée. Au-delà de la dégradation des conditions de travail que cela implique, il s'agit d'une perte sèche : les heures supplémentaires ne sont ordinairement pas enregistrées, donc pas rémunérées, car elles sont jugées irrecevables. Pour les directions, les heures supplémentaires ne contredisent pas le calcul préalable de la durée de la tournée, elles sont au contraire contredites par lui. Confrontés à l'étalon des « durées théoriques », les dépassements horaires ne peuvent signifier que la déviance, la paresse ou l'incompétence du facteur, et sont à ce titre considérés comme illégitimes.

Le seul moyen pour le facteur de faire à nouveau correspondre la durée reconnue par La Poste avec la durée effective de son travail, c'est d'accélérer son rythme, intensifier son activité. Cela passe par des prises de risque (par une vitesse excessive des déplacements) ou une dégradation de la qualité de service (par des modes transgressifs d'écoulement du trafic, dont témoignent à l'extrême les destructions de courrier parfois rapportés par la presse locale sous la forme de faits divers).

L'enjeu, le nœud de la controverse (qui a conduit jusqu'à la mise en examen de La Poste pour « travail dissimulé ») renvoie donc à cette question : les modélisations de l'entreprise sous-estiment-elles les durées réelles ? On ne peut répondre à cette question qu'en re-décomposant les éléments du modèle. D'abord, la schématisation de l'environnement géographique des tournées ne laisse filtrer qu'une partie des particularités locales, et même celles qui font l'objet d'un procédé de collecte ne sont pas toujours relevées systématiquement, par manque de temps des facteurs qui en sont chargés. Ensuite, l'évaluation du trafic est l'objet d'approximations, faute notamment d'un calibrage adéquat ou rénové des petits colis issus du *e-commerce* et des « nouveaux services » que doivent réaliser les facteurs (« veiller sur mes parents », relevés de compteurs, « remise commentée » de catalogues, administration de questionnaires, etc.). Enfin, il y a les « normes et cadences »,

Encadré 2

Les horaires des facteurs

Ce que la Poste appelle « durée hebdomadaire de travail » (DHT) correspond en réalité à la durée hebdomadaire pendant laquelle un facteur, qu'il soit titulaire de la tournée ou remplaçant, est affecté à la réalisation du travail impliqué par une tournée qui doit desservir les usagers du lundi au samedi. C'est pourquoi cette DHT varie de 35 heures à 42 heures, et parfois au-delà. Bien souvent, la durée fixée par l'organisation à la journée de travail des facteurs est inférieure à 7 heures (c'est-à-dire que la DHT est inférieure à 42 heures), et les facteurs travaillent six jours sur sept. Lorsque la durée journalière programmée est supérieure à 5 heures 50 (c'est-à-dire que la DHT est supérieure à 35 heures), les facteurs bénéficient en contrepartie de repos de cycle. Lorsque la DHT est de 42 heures, c'est-à-dire que la journée de travail est de 7 heures, alors les facteurs bénéficient généralement d'un jour de repos glissant chaque semaine.

L'horaire des prises de service varie d'un centre à l'autre, et parfois d'une équipe à l'autre au sein d'un même centre. Elle dépend de choix stratégiques des directions d'établissement, parfois de compromis avec les facteurs, mais aussi de contraintes d'acheminement (un bureau situé en altitude et accessible d'un seul côté recevra son courrier en dernier, obligeant les facteurs à une prise de service tardive).

Le régime historique du temps de travail chez les facteurs est celle du service continu, sans pause, ou du moins avec une courte pause considérée comme du temps de travail. Aussi la durée légale du travail se confond-elle avec l'amplitude entre la prise et la fin de service (Barrois, Devetter, 2017). Mais, depuis quelques années, La Poste cherche à généraliser l'instauration d'une « pause méridienne » de 45 minutes, non comptée comme du temps de travail, qui allonge non seulement la durée effective du travail (car l'ancienne pause décomptée comme du temps de travail est supprimée) mais l'emprise du travail dans la journée du facteur, puisque l'écart entre la prise et la fin de service s'accroît.

personnage principal du présent article. La Poste les a conçues il y a plus de vingt ans dans des conditions qu'elle ne veut ou ne peut plus expliciter et justifier, mais elles sont supposées fonctionner aujourd'hui comme hier, en montagne comme en plaine, et sous tous les climats.

III.3. L'évanouissement du référent

Depuis quelques années, la contestation des facteurs et de leurs représentants ne porte plus sur le seul produit des calculs automatisés, c'est-à-dire les « durées théoriques » justifiant des suppressions d'emploi et des rallongements de tournée. La contestation prend aussi de plus en plus la forme d'une interpellation sur les fondements mêmes des calculs, par le

biais d'une institution de représentation du personnel nouvelle à La Poste : le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Les cadences mises en œuvre à La Poste ont été une cible toute particulière des CHSCT et des experts qu'ils ont mandatés. Depuis 2015, cela a même conduit des tribunaux à ordonner à La Poste de livrer l'ensemble des documents justifiant ses cadences, voire à lui interdire d'entreprendre des suppressions de tournées avant d'avoir produit ces documents. Or, de telles décisions de justice débouchent sur une impasse car, en dehors de quelques documents épars et incomplets, La Poste affirme avoir tout perdu. Concernant la distribution, il n'y a rien de plus détaillé que l'étude de 1994 citée plus haut, qui dessine à grands traits les modalités de production des cadences, mais ne reproduit ni les résultats des chronométrages, ni les pondérations et les formules qui ont permis de déterminer des cadences univoques à partir d'observations nécessairement disparates. Selon La Poste, il ne serait pas possible d'en dire plus que ce qu'on a décrit dans cet article, c'est-à-dire pas assez pour jauger la rigueur d'un protocole et déterminer la fiabilité de ses résultats. « Le CHSCT rappelle notamment qu'une grande partie des données brutes ayant conduit à l'élaboration des

Encadré 3

Les CHSCT à La Poste

Le mouvement de « privatisation » de La Poste (au sens où le statut juridique de l'entreprise et de ses salariés quitte progressivement le droit public et bascule dans le droit privé) a eu notamment pour conséquence l'institution de CHSCT de plein exercice à partir de 2011. Dès la réforme de 1990, il est prévu que la partie du Code du travail traitant des CHSCT s'applique aux postiers. Mais c'est seulement après la transformation de La Poste en société anonyme (en 2010) que les CHSCT de La Poste ont obtenu toutes les prérogatives du privé, ne gardant de la fonction publique que les règles de désignation de ses membres (par les organisations syndicales et non, comme dans le privé, par les autres élus du personnel). Le basculement des instances de représentation du personnel est demeuré partiel, puisque les agents de La Poste n'ont ni délégués du personnel ni comités d'établissement et d'entreprise (ce qui pose dans des termes particuliers la question du basculement, aujourd'hui, vers le nouveau « comité social et économique »).

L'avis du CHSCT doit être sollicité lors de chaque réorganisation, suppression de tournées, introduction de nouveaux outils ou dispositifs organisationnels. Le CHSCT peut à cette occasion solliciter l'appui d'un expert extérieur. Les représentants du personnel au sein de cette instance n'ont qu'un avis consultatif, mais ils peuvent tenter de bloquer en justice la mise en œuvre d'une réorganisation au nom du manque d'information ou de l'impact délétère que la nouvelle organisation aurait sur les conditions de travail.

études n'est pas communiquée, plaide ainsi un avocat de la direction dans une de ces affaires. La Poste ne prétend pas le contraire ! En revanche, force est de constater que ces éléments n'existent pas ³³ ! »

Le contraste est saisissant. Dans les centres courrier, les directions locales opposent aux facteurs sceptiques le caractère scientifique des calculs. Or, derrière la masse opaque, complexe et impressionnante que charrie le mot « science », il s'avère que les directions masquent l'évanouissement du référent originel. À en croire la défense de la direction nationale, nul ne peut aujourd'hui consulter le registre des expériences à l'origine des cadences, et nul ne peut plus en vérifier la robustesse. À présent que des facteurs remontent la longue chaîne des opérations et des équivalences qui gouvernent leurs tournées, c'est pour s'apercevoir qu'elle n'est amarrée nulle part.

Conclusion

Le présent article participe de ce qu'il raconte, puisqu'il cherche à rendre raison des cadences utilisées à La Poste en rappelant l'arbitraire de leurs origines. Il ne se contente donc pas de restituer une controverse, il la nourrit en contredisant le discours de légitimation qu'utilisent les directions de La Poste, qui associe oubli de la genèse et prétention scientifique.

Les temps standards constituent un « investissement de forme » (Thévenot, 1986 ; Ghaffari *et al.*, 2013) qui accroît la maîtrise et la prévisibilité de l'organisation de la production pour ceux qui ont le mandat de (et espèrent réussir à) diriger. Leur conception, et plus encore leurs usages, ont suivi un cheminement heurté. La Poste a mis environ 20 ans à concevoir des « temps virtuels » et des « durées théoriques » de la distribution du courrier, et il a fallu encore près de dix années pour qu'elle les substitue aux classiques chronométrages.

En calculant des cadences, au creux de l'hiver 1994, La Poste avait-elle l'intention de s'en servir pour prescrire le travail des facteurs ? Ce n'est pas sûr. Le changement d'usage est peut-être le fruit de rationalisations ultérieures et contingentes. On peut faire l'hypothèse que la réduction de la durée légale du travail et la baisse du trafic, dans un contexte de libéralisation du secteur, ont conduit La Poste à réviser rapidement sa position et, pour gagner du temps, à puiser dans les vitesses et durées conventionnelles déjà disponibles. Cela expliquerait la négligence qui l'amène aujourd'hui à avouer avoir perdu les fondements des outils qui gouvernent la vie au travail de 70 000 de ses subordonnés.

33. « Conclusions en réponse » de la société La Poste, TGI de Paris, audience du 9 mai 2017, n° RG : 17/51830. Source syndicale.

À présent, le roi est-il nu, puisqu'il concède que ses constructions rationalisatrices ont perdu leurs fondations ? On pourrait le croire, en lisant que La Poste s'engage par accord, début 2017, à ouvrir « un chantier portant sur l'ensemble de l'évolution des normes et cadences à la distribution ³⁴ ». Mais, dix ans plus tôt, elle avait déjà convenu d'ouvrir « une concertation nationale sur les normes et cadences ³⁵ », sans que cela conduise ne serait-ce qu'à des amendements des principaux temps standards. Pourtant, à intervalles réguliers, La Poste continue d'échantillonner des tournées et de chronométrer des facteurs ³⁶. Dans une mesure qui demeure inconnue, car cachée, l'entreprise actualise sa propre information (ainsi que celle de l'autorité de régulation postale), mais ne corrige pas les paramètres qui organisent la production et déterminent les conditions de travail des facteurs.

C'est que rouvrir cette « boîte noire » (Callon, Latour, 2006) risquerait de mener loin. Nous ne pouvons ici que suggérer des pistes. Il faudrait d'abord réactualiser des durées, rediscuter des paramètres qu'elles intègrent, ou qu'elles oublient (comme le vieillissement des facteurs), enregistrer le changement d'environnement qui les détermine (comme la densification de la circulation). Ensuite, il faudrait questionner la fabrication de durées théoriques pensées comme des moyennes, autour desquelles la durée du travail quotidienne du facteur fluctuerait, car cette variation incessante des horaires effectifs, commandée par une préquantification du travail, n'est pas juridiquement compatible avec le statut de salarié qui, plus de 15 ans après la fin des concours de fonctionnaires, est désormais majoritaire parmi les facteurs.

Enfin, l'enjeu est d'autant plus important, et l'issue d'autant plus incertaine, qu'il ne concerne pas uniquement La Poste mais l'ensemble du secteur postal. Si le roi n'est pas nu, c'est aussi parce qu'il est tenu : les conventions de La Poste sont devenues celles de l'autorité de régulation du secteur, qui fonde sur elles les règles qu'elle édicte pour organiser la concurrence. Les temps virtuels imposés aux facteurs sont (re-)traduits en coûts comptables sur lesquels est fondée la réglementation de la tarification des plis et colis. De proche en proche, partie de la tournée des facteurs pour remonter aux conventions les plus agrégées et enchevêtrées, la remise en cause pourrait ébranler jusqu'aux investissements de forme qui, au cours des deux dernières décennies, ont été nécessaires à la constitution volontariste et laborieuse d'un « marché » postal.

34. Article 2 de l'Accord sur l'amélioration des conditions de travail et sur l'évolution des métiers de la distribution et des services des factrices/facteurs et de leurs encadrantes/encadrants de proximité, 7 février 2017 (signé par la CFDT, FO et la CFTC).

35. Engagement n° 7 de l'article 2 de l'accord relatif au développement professionnel des facteurs, 19 janvier 2007.

36. On en a une trace dans une étude d'économistes de La Poste dont certains éléments ont été rendus publics (Bernard *et al.*, 2010), qui (ré-)évalue le temps nécessaire au tri et à la distribution des « objets ordinaires » (ni suivis ni recommandés) selon leur poids et leur format. Par rapport aux normes et cadences de 1994, cette étude introduit de nouvelles distinctions entre catégories d'objets, auxquelles elle impute des durées différentes, qui n'ont cependant pas de traduction dans la prescription de la charge de travail des facteurs.

Références bibliographiques

- Adam H. (2010), « Privatisation réalisée et privatisation en cours : des télécommunications à La Poste », in Pelletier W., Bonelli L. (dir.), *L'État démantelé*, Paris, La Découverte, p. 260-265, <https://www.cairn.info/l-etat-demantele--9782707160195-p-260.htm>.
- Barrois A., Devetter F.-X. (2017), « Durées courtes, journées longues. Fragmentation du temps de travail et pression sur le salaire », *La nouvelle revue du travail*, n° 11, <https://doi.org/10.4000/nrt.3272>.
- Bernard S., Gomez C., Martin L., Roy B. (2010), « Determining the Impact of Shape and Weight of Mail Items on Manual Processing Costs: An Experimental Approach », in Crew M.A., Kleindorfer P.R. (eds.), *Heightening Competition in the Postal and Delivery Sector*, London, Edward Elgar, p. 338-354.
- Bonnet P. (2015), « Pour une histoire sociale de l'analyse des données », in Lebaron F. (dir.), *La méthodologie de Pierre Bourdieu en action*, Paris, Dunod, p. 21-42, <https://doi.org/10.3917/dunod.lebar.2015.01.0021>.
- Bras B. (1995), *La Poste entre le service public et le marché*, Thèse de doctorat en économie des institutions, Université Paris X.
- Callon M., Latour B. (2006), « Le grand Léviathan s'approprie-t-il ? » in Akrich M., Callon M., Latour B. (dir.), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines, p. 11-32.
- Cartier M. (2003), *Les facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris, La Découverte, <https://www.cairn.info/les-facteurs-et-leurs-tournees--9782707139832.htm>.
- Cazals C., de Rycke M., Florens J. P., Rouzaud S. (1997), « Scale Economies and Natural Monopoly in the Postal Delivery: Comparison Between Parametric and Non Parametric Specifications », in Crew M.A., Kleindorfer P. R. (eds.), *Managing Change in the Postal and Delivery Industries*, Boston, Springer, p. 65-80, https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6321-1_4.
- Cazals C., Fève F., Florens J.-P., Roy B. (2005), « Delivery Costs II: Back to Parametric Models », in Crew M.A., Kleindorfer P.R. (eds.), *Regulatory and Economics Challenges in the Postal and Delivery Sector*, Boston, Kluwer, p. 189-202.
- Chatzis K. (1999), « Searching for Standards: French Engineers and Time and Motion Studies of Industrial Operations in the 1950s », *History and Technology*, vol. 15, n° 3, p. 233-261, <https://doi.org/10.1080/07341519908581948>.
- Cour des comptes (2016a), « Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer », in *Rapport public annuel 2016*, p. 397-428, <https://goo.gl/YbTDnk>.
- Cour des comptes (2016b), *La Poste : une transformation à accélérer*, <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/la-poste-une-transformation-accelerer>.
- Demazière D. (2005), « Au cœur du métier de facteur : "sa" tournée », *Ethnologie française*, vol. 35, n° 1, p. 129-136, <https://doi.org/10.3917/ethn.051.0129>.
- Demazière D., Mercier D. (2003), « La tournée des facteurs. Normes gestionnaires, régulation collective et stratégies d'activité », *Sociologie du Travail*, vol. 45, n° 2, p. 237-258, [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(03\)00016-5](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(03)00016-5).

- Devetter F.-X., Rousseau S. (2003.), « Travail relationnel et contrôle hiérarchique : pourquoi La Poste modifie-t-elle les circuits de distribution des facteurs ? », IX^e Journées de sociologie du travail, 27-28 novembre, Paris.
- Gadrey J. (2000), *La productivité du travail à La Poste (1970-1998)*, Mission recherche de La Poste.
- Ghaffari S., Misset S., Pavis F., Ponnet M. (2013), « Généalogies des outils de gestion. Introduction », *Travail et emploi*, n° 133, p. 5-12, <https://www.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2013-1-page-5.htm>.
- Hatzfeld N. (2005), « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) », in Linhart D., Moutet A. (dir.), *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte, p. 60-70, <https://www.cairn.info/le-travail-nous-est-compte--9782707144645-p-60.htm>.
- La Poste (2002), *Voyage au centre du courrier. La production courrier en dix chapitres*, Paris, Direction du courrier.
- Maynard H.B., Stegemerten G.J., Schwab J. (1953), *MTM. Méthodes de travail et tables de temps*, Paris, Gauthier-Villars.
- Roy B. (1999), « Technico-Economic Analysis of the Costs of outside Work in Postal Delivery », in Crew M.A., Kleindorfer P.R. (eds.), *Emerging Competition in Postal and Delivery Services*, Boston, Springer, p. 101-122, https://doi.org/10.1007/978-1-4757-5122-2_8.
- Salaün M. (2008), *Le métier de facteur à l'épreuve des nouvelles organisations du travail à La Poste*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris-Est – École nationale des Ponts et Chaussées, <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00481835/document>.
- Samzun T. (2007), *La fin d'un patronage d'État. Consentement et conflit au travail. Le cas des facteurs de la Poste dans les Bouches-du-Rhône*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Aix-Marseille I, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00198931/document>.
- Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », in Thévenot L. (dir.), *Conventions économiques*, Paris, CEE-Puf, p. 21-71.

Les détachements transfrontaliers d'intérimaires du Luxembourg vers la Lorraine

Rachid BELKACEM, Cathel KORNIG, François MICHON,
Christophe NOSBONNE et Benoît SCALVINONI ¹

Les règles européennes concernant le détachement de travailleurs entre États-membres de l'Union européenne sont aujourd'hui de nouveau en débat. L'intérim transfrontalier est l'une des formes assez méconnue de détachement. Cet article s'intéresse aux flux de détachements sur intérim du Luxembourg vers la Lorraine. Le statut luxembourgeois de l'intérim est à plusieurs égards avantageux. Il n'est pas rare que des résidents français soient détachés en mission d'intérim en France par des agences luxembourgeoises, parfois non loin de leur domicile. La sédimentation de telles pratiques de part et d'autre des frontières, voire leur banalité, questionne bien sûr les règles nationales ou européennes qui les encadrent.

Dans l'Union européenne (UE), le travail en détachement, c'est la situation d'un travailleur temporairement affecté par son employeur dans un autre État-membre que celui où il travaille habituellement. Ces pratiques de détachement sont encadrées par les règles européennes et limitées à des situations spécifiques (encadré 1). S'ils représentent moins de 1 % de l'emploi total, l'on estime à plus de 2 millions le nombre de travailleurs aujourd'hui détachés dans l'un des pays de l'Union européenne (UE, 2016). Les formes prises par les détachements comme d'ailleurs l'importance ou

1. Rachid Belkacem est enseignant-chercheur au 2L2S, Université de Lorraine : rachid.belkacem@univ-lorraine.fr ; Cathel Kornig est chercheure associée à Aix Marseille Université, CNRS, Lest, Aix-en-Provence : cathel.kornig@icloud.com ; Christophe Nosbonne est enseignant-chercheur au 2L2S, Université de Lorraine : christophe.nosbonne@univ-lorraine.fr ; François Michon est directeur de recherches émérite CNRS : frmichon@mac.com ; Benoît Scalvinoni est docteur en sociologie : benoit.scalvinoni@gmail.com. Ce travail provient d'une étude réalisée pour Force ouvrière dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires (Belkacem, Kornig, Michon, Montcharmont, Nosbonne, Scalvinoni, 2016) disponible sur : <https://goo.gl/ATXCZD>.

Encadré 1

Quelques repères réglementaires sur les détachements de travailleurs au sein de l'UE

Comme l'a rappelé Antoine Math (2006), la libéralisation des services, à la fois dans le cadre de l'accord général sur le commerce des services (AGCS) et dans celui de l'espace économique européen (EEE) a favorisé le développement des détachements de travailleurs. Les normes encadrant les prestations de service à l'international n'ont que peu évolué depuis la directive 96/71/CE de 1996.

Trois types de détachement entrent dans le champ d'application de cette directive : le détachement classique, le détachement intra-groupe et les missions d'intérim dans une entreprise localisée dans un autre pays membre. Elle fixe un noyau dur de dispositions ¹ qui s'imposent aux entreprises procédant à des détachements de travailleurs (art. 3.1). Il s'agit des périodes maximales de travail et des périodes minimales de repos ; la durée minimale des congés annuels payés ; les taux de salaire minimum ; la sécurité, la santé et l'hygiène au travail ; les mesures protectrices applicables aux conditions de travail et d'emploi des femmes, des jeunes et des enfants, et notamment des femmes enceintes ; et, enfin, les conditions de détachement des travailleurs intérimaires.

Le règlement (CE) n° 883/2004 ² sur la coordination des systèmes de Sécurité sociale des États-membres précise le cadre réglementaire des détachements. Il prévoit en effet pour le travailleur détaché le maintien au régime de Sécurité sociale de l'État-membre d'origine. Pour cela, le détachement ne doit pas excéder 24 mois et le travailleur ne peut être envoyé pour remplacer un travailleur parvenu au terme de son détachement. D'une manière générale, le salarié détaché (ou son employeur) doit adresser un formulaire A1 aux organismes de l'inspection du travail du pays d'accueil afin d'attester du maintien au régime du pays d'envoi. Préalablement à son détachement, le travailleur doit avoir été affilié pendant une durée minimale d'un mois au régime de Sécurité sociale du pays d'envoi. De plus, un délai de carence de deux mois doit séparer deux détachements.

La directive d'exécution du 15 mai 2014 complète la directive 96/71/CE. Avec elle, les entreprises donneuses d'ordre sont tenues pour responsables des fraudes commises par leurs sous-traitants. Les États-membres s'engagent à assurer le contrôle des entreprises concernées. La France a transposé dans sa législation la responsabilité conjointe et solidaire du donneur d'ordre. Trois lois (juillet 2014, août 2015 dite « loi Macron », août 2016 dite « loi El Khomri ») précisent le sens de cette responsabilité conjointe et solidaire :

- obligation de vigilance du donneur d'ordre. Il doit vérifier que les entreprises auxquelles il a recours ont satisfait à leurs différents engagements déclaratifs en matière de détachement de travailleurs ; que les sous-traitants répondent bien aux demandes éventuelles des inspecteurs du travail ;
- engagement de leur responsabilité financière qui les oblige à se substituer à un sous-traitant défaillant, par exemple en cas de non-paiement des salaires



et charges dues aux travailleurs détachés ou encore en cas d'hébergement indigne de ces travailleurs.

Deux réunions des 28 ministres européens du Travail et des Affaires sociales se sont tenues au Luxembourg, respectivement le 15 juin et le 23 octobre 2017. L'accord européen du 23 octobre 2017 est un compromis entre les États-membres. Il traite de l'égalité des rémunérations entre travailleurs détachés et travailleurs locaux pour un même poste et sur un même site. Il réduit à 12 mois (au lieu de 24) la durée maximale des détachements.

1. Ces dispositions ont été transposées en France au sein de l'article L. 1262-4 du Code du travail.

2. Voir le règlement (CEE) n° 1408/1971 ainsi que son règlement d'application (CEE) n° 574/72, remplacés le 1^{er} mai 2010 par le règlement (CE) n° 883/2004, lui-même modifié par le règlement (CE) n° 988/2009 et son règlement d'application (CE) n° 987/2009.

le sens des flux de travailleurs ne sont pas toujours ceux que l'on croit. La France se positionne ainsi comme le troisième pays d'envoi des travailleurs détachés et le second pays d'accueil.

Selon les données de la Direction générale du travail française, les détachements de travailleurs sont concentrés sur les territoires frontaliers. Près de 45 % des déclarations enregistrées par les services de l'État le sont dans des départements situés aux abords des frontières, parmi lesquels figurent les départements lorrains de Moselle et de Meurthe-et-Moselle (DGT, 2016). 21 271 travailleurs détachés ont été recensés dans cette région en 2015, soit 7,4 % des 286 000 travailleurs détachés en France cette même année. Dans ce contexte, une partie des travailleurs dits « frontaliers »² sont en détachement professionnel et en particulier en détachement d'intérimaires. Ces détachements d'intérimaires entre le Luxembourg et la Lorraine font l'objet de cet article. On le verra, cette déclinaison atypique du détachement rompt assez radicalement avec les images classiquement véhiculées sur les travailleurs détachés.

Nous rappellerons tout d'abord (I) les principales dimensions socio-économiques de ces pratiques de détachement, au sein de la Grande Région Sarre-Lorraine-Luxembourg (Saar-Lor-Lux) qui regroupe autour du Luxembourg deux *Länder* allemands (la Sarre et la Rhénanie Palatinat), une région belge (la Wallonie) et une partie de la région française Grand-Est correspondant à l'ancienne région Lorraine, et où le détachement transfrontalier sur mission d'intérim s'est développé et normalisé. Les agences de travail temporaire implantées au Luxembourg jouent un rôle

2. Dans l'UE, on entend par travailleurs frontaliers les personnes qui habitent et qui travaillent dans deux États-membres différents, traversant ainsi quotidiennement (ou au moins une fois par semaine) une ou plusieurs frontière(s) nationale(s) pour se rendre sur leur lieu de travail.

déterminant entre Luxembourg et Lorraine, en allant par exemple recruter des travailleurs intérimaires en Lorraine avant de les envoyer en mission auprès d'une entreprise utilisatrice située... en Lorraine.

Nous montrerons ensuite (II) comment, d'un pays à l'autre, les différentiels de dynamiques économiques et de législations sociale et fiscale ont contribué au développement des mobilités transfrontalières (et parmi elles, les détachements de travailleurs). Elles ont autorisé le développement d'intermédiaires de l'emploi au Luxembourg (les agences d'intérim), qui ont pu se spécialiser dans l'activité de détachement de travailleurs au-delà des frontières luxembourgeoises vers la Lorraine (et ailleurs).

Nous essaierons enfin de comprendre les éléments actuels du débat en reproduisant ce que peuvent en dire les principaux acteurs du détachement d'intérimaires vers la Lorraine (représentants locaux des agences d'intérim luxembourgeoises, représentants syndicaux, responsables de l'inspection du travail française) (III).

I. Le détachement en Saar-Lor-Lux

Le détachement vers la France de travailleurs venus d'autres États-membres de l'UE est en forte croissance. La Lorraine, qui appartient à la Grande Région européenne Saar-Lor-Lux, est l'un des territoires les plus concernés, sinon le plus concerné.

1.1. La croissance des détachements intra-européens vers la France du Nord et de l'Est

En 2000, les sections de l'inspection du travail française ont reçu 1 443 déclarations de prestations de service international (PSI) ³. Elles en reçoivent aujourd'hui 81 420 (DGT, 2016:3).

Une même déclaration peut concerner plusieurs travailleurs. Ainsi, selon la DGT, le nombre de travailleurs détachés est passé de 7 500 en 2000 à 286 025 en 2015 ⁴, ce qui correspondrait à plus de 10,7 millions de jours détachés et à environ 46 500 équivalents temps plein (ETP ; DGT, 2016). La durée moyenne des détachements en France est de 58 jours (DGT, 2016:13). Il y a donc aujourd'hui 38 fois plus de travailleurs détachés en France qu'en 2000. Encore doit-on ajouter qu'il s'agit là des travailleurs détachés déclarés. On le verra, les détachements non déclarés sont fréquents.

Selon cette même administration, la forte augmentation constatée s'expliquerait à la fois par une meilleure qualité de la mesure statistique, un meilleur respect de la réglementation relative au dépôt des déclarations et

3. Source : Direction générale du travail.

4. Tendances en hausse encore en 2016 avec 354 151 salariés, soit +24 % par rapport à 2015 selon les données publiées par *Le Monde* le 11 novembre 2017.

aussi à la généralisation des pratiques de détachement à l'ensemble des territoires qui donc, de ce fait, se normalisent. D'autres motifs peuvent être envisagés qui tiennent non seulement au contexte socioéconomique en Europe avec notamment le processus d'élargissement de l'UE aux pays de l'ancien bloc soviétique, mais également aux pratiques des acteurs du détachement.

Trois domaines d'activité économique sont particulièrement concernés (DGT, 2016:16) :

- le BTP, 27 % des déclarations en 2015 ;
- l'intérim, 25 % des déclarations ;
- et l'industrie, 16 % des déclarations.

En 2015, un peu plus de 8 travailleurs détachés sur 10 sont ouvriers alors qu'ils étaient 3 sur 4 à appartenir à cette catégorie socioprofessionnelle en 2006 selon la DGT⁵.

Sept pays d'origine (Espagne, Pologne, Portugal, Allemagne, Roumanie et Luxembourg) totalisent 75 % des déclarations reçues par les services de l'inspection du travail en 2015. Le Luxembourg pèse environ 8 % de la totalité des déclarations faites en 2015. On le sait, ce petit État est situé au cœur de la Grande Région Sarre-Lorraine-Luxembourg, et frontalier à la fois de la Belgique, de l'Allemagne et de la France.

Le recours à ces travailleurs est fortement polarisé sur les régions frontalières de l'Hexagone. Pas loin de la moitié des déclarations de travail détaché en France en 2015 concerne des départements frontaliers. L'ancienne Région Lorraine enregistre 8935 déclarations, soit 11 % de la totalité des déclarations. Elle figure au troisième rang des régions françaises. Elle a accueilli en 2015 un peu plus de 21 100 travailleurs détachés (DGT, 2016:24) dont une part l'a été par des agences d'intérim localisées dans les pays frontaliers.

Les flux de travailleurs vers l'Ouest et le Nord de l'Europe, venant de l'Est et du Sud, seraient-ils devenus une dynamique centrale du fonctionnement du marché du travail ? L'effet de ces pratiques serait de baisser les niveaux de salaire dans les secteurs où ils sont nombreux. En attendant un « rééquilibrage » par le marché, les processus d'élargissement de l'UE (en particulier l'entrée au sein de l'Union européenne de pays de l'Est européen aux standards de travail et d'emploi et aux traditions syndicales bien différentes de celles de l'Europe de l'Ouest) auraient renforcé les clivages économiques et sociaux au sein de l'espace communautaire. L'adoption

5. On doit noter toutefois que la catégorie professionnelle est une variable très mal renseignée par les questionnaires que traitent les services de l'inspection du travail.

en 2006 de la fameuse directive « Bolkestein »⁶ qui organisait une libre prestation de services au sein du marché intérieur de l'Union européenne aurait bien sûr largement favorisé cette dynamique.

Dans un contexte d'européanisation et de mondialisation des économies, le recours au travail détaché serait le complément des délocalisations d'activité. On peut remarquer que les détachements de travailleurs ont principalement lieu dans les secteurs qui sont dans la nécessité de produire localement : bâtiment, tourisme, agriculture (Thoemmes, 2014). Pour les activités qui ne peuvent pas se délocaliser dans des pays à bas coût, dans les activités qui utilisent beaucoup de main-d'œuvre, le recours aux travailleurs détachés serait un autre moyen pour agir à la baisse sur les coûts de la main-d'œuvre.

1.2. Saar-Lor-Lux : un territoire propice aux mobilités transfrontalières

La Grande Région Saar-Lor-Lux est un territoire propice aux mobilités transfrontalières, en particulier sous détachement. De part et d'autre des frontières nationales, les dynamiques économiques et sociales y sont en effet très contrastées (tableau 1). Les différences entre les législations sociales et fiscales des États-membres de cette Grande Région sont profondes, en particulier entre le Luxembourg et ses voisins. Cela facilite le développement de mobilités transfrontalières et l'émergence de nouveaux intermédiaires de l'emploi.

Le Luxembourg est la principale destination des travailleurs frontaliers, qu'ils soient résidents en Allemagne, en Wallonie ou en Lorraine. Les travailleurs frontaliers y occupent 44 % de l'emploi salarié intérieur. La Lorraine fait figure à l'inverse de principal « réservoir » de force de travail frontalière pour le Luxembourg et pour les *Länder* allemands. Plus de 100 000 Lorrains (soit 1 actif sur 10) ont leur emploi de l'autre côté des frontières, dont les trois quarts au Luxembourg (et près de 20 % en Allemagne).

Au nord et à l'est de la Lorraine, le phénomène est très marqué. Dans la zone d'emploi de Longwy, ancien bastion sidérurgique du nord de la Meurthe-et-Moselle et directement frontalier avec le Luxembourg et la Belgique, la moitié des actifs locaux a son emploi de l'autre côté de la frontière. Certaines petites communes directement frontalières ont entre 70 et 80 % de leur population active occupée salariée par un employeur de l'autre côté des frontières (Belkacem, Pigeron-Piroth, 2012).

Les différentiels de coûts du travail, de niveaux de rémunérations, ou encore de coûts de l'immobilier, pour ne citer que ces seuls facteurs, alimentent le développement du travail frontalier sous toutes ses formes

6. Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur : *Journal officiel* n° L 376 du 27 décembre 2006, p. 0036-0068, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32006L0123>.

Tableau 1. Principales caractéristiques des différents territoires de la Grande Région en 2013

	Lorraine (F)	Luxembourg	Sarre (D)	Wallonie (B)	Rhénanie-Palatinat (D)
Superficie (km ²)	23 547	2 586	2 570	16 844	19 854
Population	2 350 657	549 680	990 718	3 576 325	3 994 366
Emploi intérieur (lieu de travail)	832 399	386 600	510 000*	1 227 163	1 923 836
Agriculture (%)	2,1	1,2	0,5	1,5	2,2
Industrie (%)	15,6	9,5	22,5	12,5	19,7
Construction (%)	6,5	10,4	5,5	7,1	6,4
Services (%)	75,8	78,9	71,5	78,9	71,7
Ensemble (%)	100	100	100	100	100
Population active totale (au lieu de résidence)	956 217	235 353	465 200	1 325 377	1 965 900
Taux de chômage Eurostat (%)	12,2	5,8	6,2	16,1	4,1
Revenu disponible brut des ménages (en euros par habitant)	18 663	32 107	19 421	17 009	21 608

* En 2012.

Source : Offices statistiques de la Grande Région (2014).

(Belkacem, Pigeron-Piroth, 2011). Les salaires sont plus élevés au Luxembourg, les prestations sociales plus avantageuses, la fiscalité plus attractive, les *minima* salariaux plus incitatifs. Un travailleur intérimaire détaché du Luxembourg en Lorraine bénéficie du régime luxembourgeois.

Mais ces frontaliers recrutés par une agence de travail temporaire basée au Luxembourg peuvent être envoyés en mission en Lorraine. Français résidents en Lorraine, ils restent considérés comme des travailleurs frontaliers puisque leur employeur est situé au Luxembourg. Ils résident et travaillent en France sans avoir à passer la frontière au sens du règlement européen (CE) n° 883/2004. Mais tout leur régime fiscal et de protection sociale reste de droit luxembourgeois.

1.3. L'intérim transfrontalier : une pratique ancienne capable de se réorienter en fonction des changements règlementaires

Au sein de l'espace Saar-Lor-Lux, l'intérim transfrontalier se pratique depuis longtemps. Dans les années 1970 déjà, les agences d'intérim

envoyaient en mission en Sarre des travailleurs lorrains. Les intérimaires transfrontaliers représentaient environ 10 % des flux de frontaliers entre ces deux régions. C'était une main-d'œuvre plutôt qualifiée, travaillant dans les métiers de la construction. On les nommait à l'époque « travailleurs de location » (Belkacem, Pigeron-Piroth, 2012). L'élément nouveau est aujourd'hui l'essor important de l'intérim transfrontalier entre le Luxembourg et la Lorraine, sur des missions proposées par les agences luxembourgeoises.

Les agences d'intérim se sont positionnées au sein de cet espace transfrontalier comme des acteurs incontournables en matière de gestion des ressources humaines. Elles ont étoffé leurs offres de services et proposent aujourd'hui des prestations très diversifiées comme l'aide à l'insertion professionnelle, la recherche de qualifications pointues, le conseil, le portage salarial et même la formation. Elles ont su nouer des relations durables avec beaucoup de leurs clients, même ceux situés de l'autre côté des frontières. Ces clients sont souvent des établissements de grands groupes ou de leurs sous-traitants. Les entreprises de travail temporaire cherchent à nouer des relations durables avec eux. Ces relations se développent en fonction des besoins spécifiques de chacun des clients. Ce sont en quelque sorte des véritables stratégies commerciales individualisées.

Les Lorrains frontaliers sont souvent inscrits dans les agences luxembourgeoises et envoyés en mission au-delà des frontières luxembourgeoises, en Lorraine par exemple. En 2005, 18 % d'entre eux étaient détachés de l'autre côté de la frontière ; 25 % quatre ans plus tard (Statec, 2012). On notera toutefois que le règlement européen (CE) n° 883/2004, qui coordonne les systèmes de Sécurité sociale et régleme entre autres le temps de travail passé à l'étranger, a contribué à réduire sensiblement la proportion de travailleurs détachés du Luxembourg vers les territoires limitrophes (Statec, 2012). Entre 2009 et 2011, la part des intérimaires inscrits au Luxembourg et détachés à l'étranger serait ainsi passée de 25 % à moins de 9 % (Statec).

Les dernières données publiées par la Direction générale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte, 2015) concernant les prestations de service internationales (PSI) montrent cependant que ce phénomène est loin d'être marginal, si on le place à l'échelle de l'ensemble des détachements effectués en Lorraine. Pour les quatre départements lorrains, ce sont 7 371 demandes de PSI qui ont été faites en 2014. Les deux tiers (65 %, soit 4 761 déclarations de PSI) émanent des seules entreprises localisées au Luxembourg. Plus du tiers (2 668 déclarations, 36,2 %, représentant un peu plus de 5 000 intérimaires) sont le fait des seules entreprises de travail temporaire luxembourgeoises.

II. Les fondements économiques et sociaux du détachement de travailleurs intérimaires du Luxembourg vers la Lorraine

Les entreprises utilisatrices lorraines recourent aux services des agences d'intérim luxembourgeoises souvent situées à seulement quelques kilomètres de l'autre côté de la frontière. Le Luxembourg dispose en effet d'un net avantage sur ses voisins européens pour des raisons institutionnelles. Le coût patronal du travail y est comparativement plus faible et les niveaux de salaires y sont à l'inverse relativement plus élevés. Le Luxembourg apparaît ainsi à la fois attractif pour les entreprises (particulièrement dans les secteurs de l'industrie et de la construction, gros utilisateurs d'intérimaires) *et* pour les travailleurs.

En ce domaine, la petite taille du Luxembourg au cœur de la Grande Région Saar-Lor-Lux n'est pas indifférente. L'adaptation du pays aux évolutions économiques et sociales en serait facilitée. Dans un si petit État, les choix politiques pourraient être pris plus rapidement mais aussi plus facilement. D'autant que ces choix paraissent soutenir les avantages du Luxembourg par rapport à ses différents voisins européens, dont la France, concernant le régime de financement de la protection sociale, le système fiscal, les politiques de rémunération. Ils entretiennent l'attractivité de ce petit État relativement à ses grands voisins pour attirer à la fois les travailleurs et les entreprises.

Plusieurs éléments contribuent ainsi aux avantages de coût de la main-d'œuvre du Luxembourg.

II.1. Le système social luxembourgeois est moins financé par les cotisations sociales

Au Luxembourg, les régimes obligatoires de sécurité sociale ont deux principales sources de financement : les cotisations sociales des salariés et des employeurs et les contributions des pouvoirs publics (grâce aux impôts). Selon une étude d'Eurostat (2017), les cotisations sociales (employeurs et salariés) participent à hauteur d'un peu plus de la moitié au Grand-duché de Luxembourg au financement de la protection sociale en 2014. Alors qu'en France, elles y participent à presque les deux tiers, soit nettement davantage. C'est ce que confirme un rapport de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees, 2017:51), qui indique que les contributions publiques de l'État participent à 11,2 % des ressources qui servent à financer la protection sociale. Ce rapport relève en même temps une baisse tendancielle du poids des cotisations sociales dans le financement de la protection sociale avec le développement d'impôts et de taxes affectés (CSG, CRDS). À la différence des entreprises lorraines, les entreprises luxembourgeoises contribuent moins

Tableau 2. Taux de cotisations sociales au Luxembourg en 2017*En % (sauf mention contraire)*

	Salarié	Employeur	Plafond (en €)
Maladie - Maternité			
Prestations en nature	2,80	2,80	9 992,93
Prestations en espèces	0,25	0,25	9 992,93
Mutualité des employeurs (MDE)	/	Entre 0,51 et 2,92	9 992,93
Vieillesse Invalidité Survivants	8,00	8,00	9 992,93
Dépendance	1,40	/	Totalité du salaire
Assurance accident	/	1,00	9 992,93
Santé au travail	/	0,11	9 992,93

Sources : CLEISS, Centre commun de la Sécurité sociale (CCSS) : <http://www.cleiss.fr/docs/cotisations/luxembourg.html>.

Tableau 3. Taux de cotisations sociales en France en 2017*En % (sauf mention contraire)*

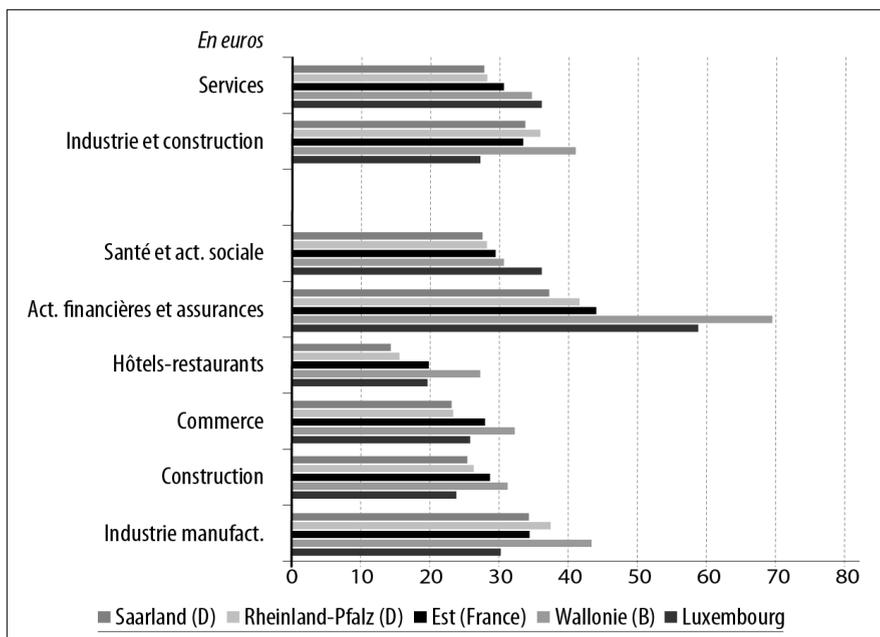
	Salarié	Employeur	Plafond (en €)
Ass. Maladie, Maternité, Invalidité, Décès	0,75	12,89	Sur le total du salaire
Contribution solidarité autonomie (CSA)	/	0,30	Sur le total du salaire
Assurance vieillesse plafonnée	6,90	8,55	3 269
Assurance vieillesse	0,40	1,9	Sur le total du salaire
Accidents du travail	/	Variable	Sur le total du salaire
Cotisation pénibilité de base	/	0,01	Sur le total du salaire
Allocation famille	/	5,25 ou 3,45	Sur le total du salaire
Contribution sociale généralisée (CSG)	7,50	/	98,25 % du sal. brut
Contribution à la réduction de la dette sociale (CRDS)	0,50	/	98,25 % du sal. brut
Chômage	2,40	4,05	13 076
Régime de garantie des salaires (AGS)	/	0,15	13 076
Retraite complémentaire			
Non cadres (Association des régimes de retraite complémentaire, ARRCO)			
Tranche 1	3,10	4,65	3 269
Association pour la gestion du fonds de financement (AGFF) tranche 1	0,80	1,20	3 269
Tranche 2	8,10	12,15	De 3 269 à 9 807
AGFF tranche 2	0,90	1,30	De 3 269 à 9 807

Sources : CLEISS, Centre commun de la Sécurité sociale (CCSS) : http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_francea2.html.

à la protection sociale, qui est davantage partagée entre tous les assujettis à l'impôt, d'où un coût du travail plus faible. Autre différence de taille : les cotisations sociales apparaissent moins nombreuses au Luxembourg comme le montrent les tableaux 2 et 3.

Une étude du Service central de la statistique et études économiques au Luxembourg (Statec, 2014) montre clairement l'avantage compétitif de ce pays par rapport à ses voisins frontaliers en matière de coût de la main-d'œuvre. Le coût horaire moyen de la main-d'œuvre s'élève à 33,91 euros au Luxembourg contre 34,25 euros pour la France en 2012. Ces écarts sont, en revanche, plus importants dans les secteurs d'activité économique de l'industrie et de la construction, là où sont utilisés en plus grand nombre les travailleurs intérimaires. Pour les secteurs de l'industrie et de la construction considérés ensemble, le coût horaire moyen s'établit à seulement 30,7 euros au Luxembourg, soit presque 6 euros de moins par rapport à la France (36,4 euros).

Graphique 1. Coût horaire moyen de la main-d'œuvre* par secteur en Grande Région en 2012



* Le coût annuel de la main-d'œuvre couvre tous les coûts liés au travail : rémunérations brutes régulières mais aussi irrégulières (bonus de fin d'année, 13^e mois, indemnités de licenciement, etc.), avantages en nature, charges patronales, autres coûts indirects (coûts de formation, frais de recrutement, etc.) de l'ensemble des salariés (qu'ils soient couverts par une convention collective ou non). Le coût horaire est égal au coût annuel divisé par le nombre d'heures effectivement travaillées (Statec, 2014).

Source : Statec, Eurostat (enquête Coût de la main-d'œuvre 2012), en équivalents temps plein, inclus les apprentis.

En effet, le coût de la main-d'œuvre se répartit en différentes composantes : celle des salaires et traitements bruts, celle des cotisations sociales à la charge de l'employeur, et celle relative à d'autres dépenses directement liées à la main-d'œuvre supportées par les employeurs. Cette dernière composante comprend les frais de formation professionnelle, d'autres dépenses de l'employeur ou encore des taxes et impôts à la charge de ce dernier, déductions faites des subventions reçues par celui-ci. La part des cotisations salariales à la charge des employeurs s'élève au Luxembourg à environ 13 % du coût total de la main-d'œuvre, soit presque trois fois moins qu'en France (33,1 %) (Insee, 2015). Le Luxembourg dispose ainsi d'un important avantage compétitif sur la France, du moins dans les secteurs économiques qui font le plus appel à l'intérim.

II.2. Les prestations sociales et les salaires minimaux sont plus élevés au Luxembourg

Un autre avantage expliquant l'attractivité qu'exerce le Luxembourg sur ses voisins et plus particulièrement pour les travailleurs concerne l'important différentiel des prestations sociales et des salaires minimaux (tableau 4). Même s'ils résident en Lorraine, les travailleurs détachés bénéficient de ces prestations sociales, par exemple les allocations familiales, en fonction du nombre d'enfants dans le ménage. En début de carrière professionnelle, ils bénéficient également des salaires minimaux selon qu'ils sont qualifiés ou non.

Les niveaux de salaires pratiqués au Luxembourg sont relativement élevés comparés à la France. Selon les données, certes très parcellaires, existantes sur le sujet, un couvreur en début de carrière gagne au Luxembourg 19 822 euros par an. Il peut atteindre avec 10 ans d'expérience jusqu'à 27 000 euros (Association des travailleurs frontaliers – frontaliers.lu, 2017). Selon Bati-Actu Emploi, le salaire pratiqué en région Grand-Est en France pour ce même métier s'établit à seulement 16 849 euros par an. Nous observons ces mêmes différences pour d'autres métiers du BTP sur lesquels les travailleurs sont fréquemment détachés comme celui de peintre en bâtiment (19 826 euros et 16 852 euros respectivement au Luxembourg et dans la Région Grand-Est en France) ou encore comme celui de conducteur d'engins (25 600 et 21 760). Ces différences peuvent également s'expliquer par des stratégies de captation de la main-d'œuvre qualifiée transfrontalière sur des métiers en tension. Des salaires élevés contribuent en effet à stabiliser et à fidéliser la main-d'œuvre qualifiée.

II.3. Le système fiscal luxembourgeois de prélèvement à la source

Le Luxembourg dispose également d'un autre avantage de poids. Il s'agit du niveau des impôts là encore plus incitatif pour les travailleurs.

Tableau 4. Allocations familiales et salaire minimum au Luxembourg * et en France ** en 2017 : des montants très différents*En euros*

	Luxembourg	France
Allocations familiales		
Pour 1 enfant	265,00	/
Pour 2 enfants	594,48	129,86
pour 3 enfants	1 033,38	296,23
Pour 4 enfants	1 472,08	462,61
Salaire minimum qualifié		
Brut horaire	13,86	9,76 brut horaire
Brut mensuel	2 398,30	1 480,27 brut mensuel
Salaire minimum non qualifié		
Brut horaire	11,55	
Brut mensuel	1 998,59	

* Pour tous les enfants nés après le 1^{er} août 2016 au Luxembourg, pour les parents qui ont commencé à travailler au Luxembourg après le 1^{er} août 2016, et pour les personnes avec enfants qui se sont installées au Luxembourg après le 1^{er} août 2016, une allocation unique de 265 euros par enfant est attribuée.

** En France, les allocations familiales sont modulées en fonction des ressources du ménage. Ces données sont établies sur la base de ressources ne dépassant pas 67 408 euros par an, une situation qui correspond à la majorité des travailleurs détachés *via* l'intérim. Au-delà de ce niveau, ces prestations diminuent.

Sources : Guichet public.lu (2017), CAF.fr (2017).

Les travailleurs détachés en Lorraine paient leur impôt sur le revenu au Luxembourg. Celui-ci est directement prélevé à la source, c'est-à-dire chaque mois sur leur salaire. Il est donc moins visible. C'est surtout là que réside l'avantage du système fiscal luxembourgeois mis en avant par les travailleurs enquêtés.

Par ailleurs, le système de l'impôt sur le revenu avantage surtout les personnes qui bénéficient de revenus élevés au Luxembourg comparativement à celles qui paient leurs impôts en France. Le Luxembourg a opté pour un modèle de calcul proche de celui de la France mais avec une plus forte progressivité de l'impôt, comme le montre le tableau 5.

Par ailleurs, en France, un système de décote est appliqué à l'impôt en fonction de la situation de la personne : par exemple 1 552 euros en 2016 si la personne vit seule et 2 559 euros pour un couple avec ou sans enfants. Un nombre de parts est retenu selon le nombre d'enfants dans le ménage qui rend l'impôt plus proportionnel en fonction de la configuration du ménage. Le Luxembourg distingue, lui, trois classes d'imposés :

- la classe 1 concerne les célibataires, divorcés ou séparés. Le barème s'applique sur la totalité du revenu imposable ;

- la classe 1a se rapporte aux personnes non mariées avec enfants ou les veufs. Pour tous les revenus inférieurs à 45 000 euros, l'impôt se calcule sur la totalité du revenu ;

- la classe 2 rassemble les personnes mariées ou liées par un contrat de partenariat (avec ou sans enfants). Le barème est appliqué sur la moitié du revenu pour chaque membre du ménage.

Tableau 5. Les barèmes de l'impôt sur le revenu au Luxembourg et en France en 2017

Au Luxembourg		En France	
Revenus (en €)	Taux d'imposition (en %)	Revenus (en €)	Taux d'imposition (en %)
Inf. à 11 265	0	inf. à 9 710	0
De 11 265 à 13 173	8,56	9 700 à 26 818	14
De 13 173 à 15 081	10,70	26 818 à 71 898	30
De 15 081 à 16 989	12,84	71 826 à 152 260	41
De 16 989 à 18 897	14,98	Sup. à 152 260	45
De 18 897 à 20 805	17,12		
De 20 805 à 22 713	19,26		
De 22 713 à 24 621	21,40		
De 24 621 à 26 529	23,54		
De 26 529 à 28 437	25,68		
De 28 437 à 30 345	27,82		
De 30 345 à 32 253	29,96		
De 32 253 à 34 161	32,10		
De 34 161 à 36 069	34,24		
De 36 069 à 37 977	36,38		
De 37 977 à 39 885	38,52		
De 39 885 à 41 793	40,66		
De 41 793 à 100 000	41,73		
De 100 000 à 150 000	42,80		
Sup. à 150 000	43,63		

Source : impôts direct.public.lu - <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1419>.

Par exemple, pour une personne qualifiée, mariée, couvreur de métier, deux enfants, ayant un revenu annuel de 30 000 euros (située donc en classe 2), l'impôt sur le revenu s'élève à 634 euros (soit environ 53 euros prélevés par mois)⁷. Si la personne est en classe 1 (célibataire sans enfant), l'impôt s'élève à 2 791 euros (soit 232,6 euros par mois). En France, pour une même situation civile, familiale et un même niveau de revenu imposable, le travailleur ne paiera pas d'impôts. S'il est célibataire, sans enfant, son impôt s'élèvera par contre à 630 euros annuels en France.

II.4. Le système de retraite luxembourgeois est également plus avantageux

À partir du moment où ils ont cotisé pendant au moins un an, les travailleurs détachés du Luxembourg vers la Lorraine bénéficient d'une retraite du Luxembourg. Les caisses de retraite française et luxembourgeoise se coordonnent pour calculer le montant de la pension selon les périodes de cotisation dans chacun des pays (voire dans d'autres pays frontaliers comme en Belgique ou en Allemagne) comme il est fréquent en région frontalière. Pour le Luxembourg, il s'agit souvent d'une retraite additionnelle que le travailleur ne perçoit qu'après avoir atteint l'âge légal de départ à la retraite, soit 65 ans, et même s'il est déjà en retraite en France où l'âge légal commence à 60-62 ans. Au Luxembourg, la pension de retraite se compose d'un montant fixe qui est un forfait de 1/40^e acquis par année de cotisation dans la limite maximale de 40 années) et d'un montant variable correspondant à un pourcentage des salaires perçus durant la trajectoire professionnelle au Luxembourg. Et ces salaires sont généralement supérieurs de l'ordre de 20 % à 50 % selon les responsables d'agences d'intérim que nous avons rencontrés. Pour un salarié qui a cotisé pendant 40 années au Luxembourg, sa pension ne peut être inférieure à 90 % du montant de référence soit 1 771,75 euros (au 1^{er} janvier 2017). Si le travailleur n'a cotisé que quelques années au Luxembourg, la pension additionnelle est réduite de 1/40^e pour chaque année manquante. Si la période de cotisation au Luxembourg est inférieure à un an, celle-ci, même si elle n'ouvre pas droit à pension au Luxembourg, est néanmoins prise en compte par la caisse compétente pour la retraite en France.

En définitive, le lieu géographique de signature du contrat de travail, au Luxembourg ou en Lorraine, est décisif aussi bien pour les travailleurs qui percevront des revenus plus élevés que pour les employeurs qui bénéficieront de coûts de la main-d'œuvre moins élevés. L'égalité de traitement sur le lieu de travail ne joue pas ici.

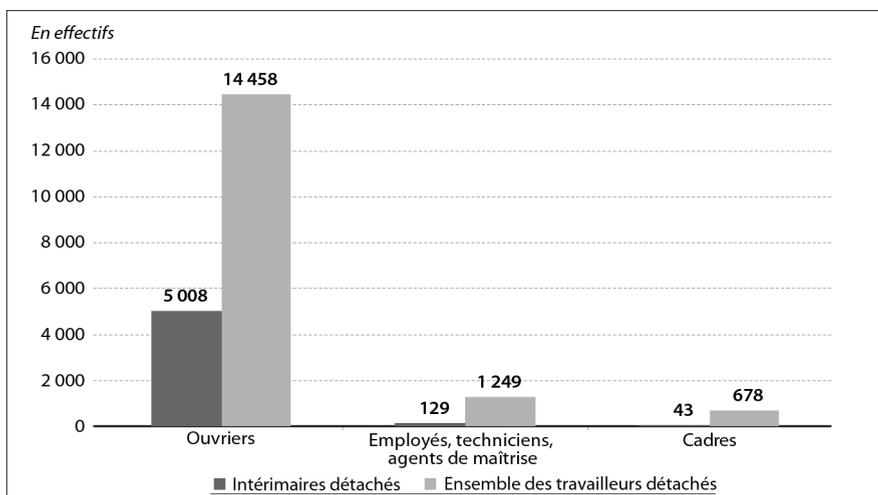
7. Ces calculs ont été réalisés à partir de logiciels en ligne des services publics luxembourgeois (<http://www.impotsdirects.public.lu/fr/baremes/personnes-physiques.html>) et français (<https://www3.impots.gouv.fr/simulateur/cgi-bin/calc-2017.cgi>).

Pour comprendre cela, prenons un cas précis. Un couvreur appartenant à un ménage avec deux enfants qui gagne 2 500 euros brut ne disposera pas du même salaire net selon que son contrat de travail est de droit luxembourgeois ou français. Au Luxembourg, il percevra un salaire net après impôt (comme celui-ci est prélevé à la source) de 2 232,45 euros contre seulement 1 923,15 euros en France. Le travailleur en France devra encore payer l'impôt sur le revenu. Si nous tenons compte du nombre légal d'heures hebdomadaires de travail inférieur en France (35 heures) par rapport au Luxembourg (40 heures), la différence s'atténue quelque peu mais reste significative. De plus, le couvreur bénéficiera en plus de son salaire de prestations sociales pour ses deux enfants (les allocations familiales) plus généreuses au Luxembourg (595 euros) qu'en France (130 euros) ⁸.

III. Qui sont les intérimaires transfrontaliers ?

Les informations disponibles sur le détachement transfrontalier d'intérimaires en Lorraine (principalement les déclarations de prestations de service international, les PSI) sont trop insuffisantes pour aider à préciser la dynamique du phénomène et à comprendre le débat. En particulier, le profil socioéconomique de ces intérimaires détachés reste mal connu. L'inspection du travail française fait état dans ses documents internes de quelques informations non publiées. Elles montrent, on l'a dit, que les

Graphique 2. Catégorie socioprofessionnelle des salariés détachés en Lorraine en 2014



Source : Direccte Lorraine, document interne (2015).

8. Ces calculs ont été réalisés à partir d'utilitaires (logiciels accessibles en ligne - association travailleursfrontaliers.lu et Cogiloc.com pour la France).

travailleurs détachés en Lorraine, et plus encore les détachés sur une mission d'intérim, sont quasi exclusivement des personnels hommes (88 %) et ouvriers (97 % ; graphique 2).

Nous avons donc tenté de compléter les données et documents disponibles par quelques entretiens d'intérimaires, sept personnes qui travaillent en mission d'intérim en France (encadré 2).

Ces entretiens donnent quelques enseignements utiles. Les intérimaires détachés en France que nous avons interviewés sont des travailleurs plutôt qualifiés, appartenant au noyau dur des intérimaires fidélisés par leur agence, donc plutôt le segment des intérimaires professionnels, davantage qualifiés, bénéficiant de missions plus longues que les autres intérimaires et de meilleures conditions de travail (Kornig, 2007). Un seul des sept intérimaires enquêtés n'a pas de qualification spécifique (Manuel). La formation qu'il a reçue est peu utile pour les emplois qu'il peut trouver. Mais il revendique beaucoup d'expérience : « Mon Bac pro administratif ne me sert pas dans l'intérim. Je n'arrive pas à trouver des missions dans ce domaine. Et dans les métiers des chantiers, je n'ai pas de qualification mais j'ai beaucoup d'expérience comme manœuvre. »

Encadré 2

Sept entretiens d'intérimaires

L'accès au terrain s'est révélé un exercice complexe. Nous avons ainsi été confrontés à la réticence manifeste, voire parfois au refus, des acteurs d'échanger autour des pratiques de détachement. Bien que légale, cette forme de mobilité et de mobilisation de la main-d'œuvre reste entourée d'un halo qui voit se mêler crainte des travailleurs, prise de distance des acteurs collectifs censés les représenter et des entreprises de travail temporaire. Les résultats de cette enquête qui sont ici partiellement mobilisés ne prétendent pas à l'exhaustivité. Ils sont utilisés ici avant tout comme un éclairage inédit d'une modalité de détachement professionnel spécifique dans un environnement socioéconomique particulier, celui de territoires frontaliers.

1. **Enriko** est conducteur d'engin. Il a un permis poids lourd (12 tonnes). Divorcé avec un enfant, il a 35 ans. Il vit en Lorraine depuis une vingtaine d'années dans le département de la Moselle dans une ville frontalière du Luxembourg. Du fait de ses qualifications, il se voit régulièrement proposer des missions de longue durée de l'autre côté des frontières, principalement en Lorraine. Très polyvalent, Enriko détient des compétences dans différents domaines : électricité, carrelage et conduite d'engins. Ceci lui assure une relative continuité des missions même si elles ne correspondent pas toujours à son niveau de qualification. C'est à la suite d'un licenciement récent



(en 2013) qu'Enriko s'est orienté vers l'intérim au Luxembourg. Pour lui, les avantages du détachement sont nombreux : les salaires sont plus élevés grâce aux paniers repas et indemnités de déplacement. Lorsque les missions sont éloignées de son domicile, il habite dans des hébergements collectifs. Il considère être bien traité sans discrimination par rapport aux autres salariés ou par rapport aux intérimaires nationaux. Enfin, il considère ses conditions de travail comme étant tout à fait normales.

2. **Michel** est spécialisé dans le domaine de la mécanique. Il a un CAP, un BEP et un Bac pro. Divorcé, également avec deux enfants, il a 47 ans. Il vit aussi en Lorraine dans le département de la Moselle. Il est aussi régulièrement détaché sur des missions de longue durée, souvent en Lorraine. Avec sa femme, il tenait un commerce de fleurs. Des accidents de la vie (difficultés personnelles, divorce...) l'ont amené à l'intérim en 2000. Le mode de fonctionnement de l'intérim correspond selon lui à ses aspirations même si les missions ne correspondent pas toujours à son niveau de qualification. Pour lui, les avantages de l'intérim et du détachement s'expliquent par des raisons tout autres comme le système de mensualisation des impôts (prélèvement à la source) et les montants des allocations familiales. Comme Enriko, Michel considère être bien traité sans aucune discrimination par rapport aux autres salariés ou par rapport aux intérimaires nationaux dans l'entreprise utilisatrice.

3. **Manuel** est âgé de 23 ans. Il est célibataire et vit dans une petite commune de Meurthe-et-Moselle frontalière du Luxembourg. Il est chauffeur-livreur en temps normal et vient à l'intérim de manière irrégulière ou occasionnelle. Il a un niveau Bac dans le domaine administratif (Bac pro), une qualification qu'il n'arrive cependant pas à monnayer dans l'intérim. Aussi accepte-t-il des missions en tant que manutentionnaire ou chauffeur-livreur. Les missions qu'on lui propose sont de durée moyenne (environ trois mois) mais relativement continues. Il a déjà réalisé des missions même en dehors de la Lorraine. Il a été détaché sur des chantiers en Normandie (Cherbourg), nous expliquait-il. Hormis le fait que l'intérim lui permet de travailler, Manuel vit ce statut plus comme une contrainte que comme un choix délibéré. En tant que manutentionnaire, les missions proposées sont peu valorisantes et les salaires plutôt faibles même s'il considère être bien traité avec des conditions de travail correctes.

4. Comme Michel, **Christian** est qualifié dans le domaine de la mécanique. Marié, un enfant, il a 35 ans. Il a un Bac sciences et technologies industrielles (STI) et a travaillé pendant cinq ans dans la marine marchande. Il habite en Meurthe-et-Moselle dans une toute petite commune frontalière du Luxembourg. Il est régulièrement détaché en Lorraine. Mais les missions, même si elles correspondent le plus souvent à son niveau de qualification, sont de durées très irrégulières, pouvant aller de quelques semaines à plusieurs mois. C'est à la suite d'un conflit social (grève SNCM) que Christian est venu à l'intérim. C'est un choix délibéré. C'est une formule de travail qui correspond comme pour Michel à ses aspirations de liberté à l'égard du travail et surtout des marges de liberté qu'elle autorise par rapport



à la subordination à un seul patron. Pour Christian, les avantages de l'intérim au Luxembourg et du détachement sont nombreux : des salaires plus élevés qu'en France et la mensualisation des impôts. Comme pour les travailleurs intérimaires précédents, Christian n'a pas de soucis particuliers tant en termes de traitement individuel que de conditions de travail.

5. **Nordine** habite en Meurthe-et-Moselle tout proche du Luxembourg. Âgé de 27 ans, pacsé, sans enfant, il est cariste de profession (niveau CASES 3). Il est venu à l'intérim très récemment (en 2014). Il a eu une trajectoire professionnelle très accidentée. Il était d'abord hôte de caisse, puis vendeur dans différents magasins de sport et enfin cariste dans des grandes entreprises régionales. C'est le statut attractif de travailleur frontalier du point de vue des rémunérations et des impôts qui a poussé Nordine à s'inscrire dans une agence d'intérim au Luxembourg. Les missions proposées sont régulières mais pour des durées variables, généralement des missions de quelques semaines avec renouvellements successifs. S'il considère qu'il est globalement bien traité en tant qu'intérimaire par ses chefs, Nordine estime qu'il reste des points à améliorer sur le plan de la sécurité.

6. Âgé de 42 ans, marié, un enfant, **Norbert** est également régulièrement détaché en Lorraine mais sur des missions relativement longues (en moyenne 5-6 mois avec renouvellement). Comme Enriko, il a plusieurs compétences : soudeur, chalumiste, monteur. Cette multi-compétence lui permet d'élargir les possibilités de missions aussi bien au Luxembourg que de l'autre côté des frontières. Mais ces missions ne correspondent pas toujours à son vrai niveau de qualification. Il a obtenu la licence TIG/Arc semi en soudure. Il est venu à l'intérim en 2000 et ce statut d'emploi correspond à ses attentes. Pour Norbert, l'intérim au Luxembourg est une formule de travail avantageuse, du point de vue des salaires, des impôts avec le système de mensualisation et aussi des retraites. Norbert considère que les conditions de travail sont plutôt bonnes et qu'il est plutôt bien traité par ses supérieurs hiérarchiques, mais il reconnaît qu'il peut être mal considéré par les autres salariés de l'entreprise utilisatrice en raison de son statut de travailleur détaché.

7. **Pierre** a 50 ans. Marié, un enfant, il habite en Moselle pas loin du Luxembourg. Il détient également plusieurs qualifications (monteur, chalumiste...), notamment en soudure où il a obtenu comme Norbert une licence soudure en Arc semi. Les missions qu'on lui propose sont plutôt longues (8 mois en moyenne). Il est souvent détaché aussi bien en Lorraine qu'en Wallonie (Belgique). Il a commencé dans l'intérim en 2006 et s'est spécialisé dans la soudure. Il est régulièrement appelé par les mêmes entreprises dont certaines ont même cherché à le recruter. L'intérim a été pourtant un choix forcé pour lui. C'est à la suite de son licenciement qu'il a décidé de s'inscrire dans une agence d'intérim à Luxembourg sur les conseils de ses amis. Comme pour Enriko, pour Pierre, les avantages de l'intérim résident non seulement dans des salaires comparativement plus élevés qu'en France mais aussi dans différents suppléments comme les indemnités de déplacement ou encore les paniers repas. Pierre déclare également être bien traité par ses chefs et trouve les conditions de travail tout à fait correctes.

Pour les intérimaires qui disposent de plusieurs qualifications, les possibilités de missions sont non seulement plus nombreuses et régulières mais les durées de mission sont aussi plus longues. L'un d'eux juge que la multi-qualification est un sérieux avantage pour l'intérim. Cela autorise en plus une certaine forme de liberté, liberté de choisir, de décider quand travailler : « Je n'ai pas de problème de missions. Je peux même les choisir. Je sais quand prendre mes vacances » (Norbert).

Pour tous les intérimaires enquêtés, la durée moyenne des missions au Luxembourg est nettement plus importante qu'en France (plusieurs mois contre un peu moins de deux semaines en moyenne). Mais avant d'être détachés, les intérimaires sont testés sur de petites missions. Ce que confirme l'un des responsables d'agence que nous avons rencontré : « Au départ c'est des petites missions qu'on propose pour connaître l'intérimaire. Elles sont ensuite prolongées sur plusieurs mois si les gars sont fiables, sont compétents. »

Ceci étant, les missions ne correspondent pas toujours au niveau de qualification des intérimaires détachés. Elles peuvent être très variables, souvent de niveaux inférieurs. « Les missions qu'on me confie sont de qualifications très variables. Elles peuvent correspondre à mes qualifications, mais peuvent être aussi inférieures et même parfois supérieures. Elles sont souvent inférieures. Il m'est arrivé une fois d'avoir une belle mission dans une entreprise qui faisait de la petite mécanique, ce qui correspondait parfaitement à mon diplôme d'électromécanicien » (Michel).

Le lieu de la mission est également très variable. Ce sont souvent les grandes entreprises appartenant à de grands groupes implantés en Lorraine qui font appel à des intérimaires inscrits au Luxembourg. Mais la mission peut également concerner des entreprises localisées beaucoup plus loin, en Normandie par exemple. L'un des intérimaires s'est vu confier des missions de manœuvre sur un gros chantier situé à Cherbourg. Il l'a très mal vécu. « L'intérim ça a des avantages, c'est vrai, pour travailler, mais aussi beaucoup d'inconvénients comme devoir aller travailler très loin. Si on refuse, on n'a plus de mission... Personnellement, je préfère des missions sans grand déplacement » (Manuel). D'autres semblent avoir davantage intériorisé les injonctions de mobilité. « Si j'accepte un travail loin de chez moi, c'est pour montrer aussi ma capacité à être mobile, que je suis prêt à me déplacer loin. Ça plaît... et il y a les défraiements qui tombent en plus du salaire » (Pierre).

Lorsque la mission est éloignée du domicile, les intérimaires sont logés le plus souvent près des chantiers et dans des logements collectifs. « Bon... On n'accepte pas une mission pour le logement. Ça va... on sait que c'est temporaire... Il faut faire le travail, c'est tout, et on rentre à la maison » (Enriko).

Les conditions de travail sont jugées correctes. L'un d'eux estime néanmoins que des améliorations doivent encore être faites sur certains points. Certes, les agences d'intérim ont fait des efforts importants de sensibilisation aux risques d'accidents du travail. Les interviewés soulignent par exemple le fait que les agences font passer des tests sécurité à pratiquement tous les intérimaires qu'elles détachent. Des formations à la sécurité ont également été organisées ces dernières années, particulièrement dans le secteur du bâtiment où les taux d'accidents du travail sont deux fois plus importants que dans les autres secteurs (Belkacem, Montcharmont, 2012).

IV. Une pratique légale, contestée, mal contrôlée

Les détachements de travailleurs au sein de l'UE et leur encadrement réglementaire alimentent un débat qui reprend de l'ampleur aujourd'hui. L'amélioration des règles européennes sur le sujet, et en particulier le contrôle des pratiques mises en œuvre, apparaît de plus en plus nécessaire, sinon pour tous les États-membres, en tout cas pour la Commission européenne et pour la France, voire pour l'Allemagne.

Le détachement transfrontalier sur intérim est bien sûr un cas très particulier de détachement et ne saurait représenter l'ensemble des situations de détachement. Il reste que ce cas très particulier est intéressant à étudier. Il paraît bénéficier autant aux employeurs qu'aux salariés. Et pourtant, il n'est pas lui non plus à l'abri des abus. Mieux, il fait apparaître que des abus peuvent être pratiqués en toute légalité. Nos sources d'information proviennent ici d'entretiens réalisés auprès des principaux acteurs du domaine : les agences d'intérim employeurs, les syndicats de salariés, les responsables lorrains de l'inspection du travail. Au-delà des quelques chiffres disponibles, la réalité du phénomène que l'on y saisit donne un éclairage étonnant.

IV.1. Les responsables patronaux luxembourgeois : une activité légale de gestion de la main-d'œuvre frontalière

Les responsables d'agences d'intérim luxembourgeoises soulignent que le détachement du Luxembourg vers la Lorraine est une pratique conforme aux réglementations nationale et européenne. « Aucun texte réglementaire n'interdit la liberté de circulation des travailleurs au sein de l'espace européen. » Mieux, ce serait « un système gagnant-gagnant pour les travailleurs qui touchent des salaires plus élevés, et pour les entreprises qui ont moins de charges ». Le prix de la prestation de service d'intérim de statut luxembourgeois est avantageux pour tous, l'entreprise utilisatrice et les intérimaires eux-mêmes.

Mais en France, on le sait, les responsables patronaux de l'intérim soulignent au contraire la concurrence légale certes, mais déloyale, que leur font les sociétés d'intérim luxembourgeoises. Ce sont bien ici les différentiels de législations sociales et fiscales qui favoriseraient l'essor des sociétés d'intérim luxembourgeoises et l'intérim transfrontalier.

Pour développer cette activité de détachement, ces sociétés d'intérim luxembourgeoises ont recherché un fort ancrage territorial au cœur de l'espace transfrontalier. Depuis les années 1990, dans un contexte de développement important du travail frontalier, elles ont multiplié leurs localisations d'agences tout le long des frontières du Nord-Est (avec l'Allemagne) et du Sud du Luxembourg (avec la France) face aux anciens bastions industriels caractérisés par des taux de chômage élevés et donc par la présence d'une réserve abondante de main-d'œuvre (Belkacem *et al.*, 2007). Ces intermédiaires de l'emploi drainent ainsi une grosse partie de la main-d'œuvre frontalière (Belkacem, Kratz, 2013). Pour le compte des entreprises utilisatrices, tout en contribuant à abaisser le coût du travail, elles remplissent les fonctions de gestion de la main-d'œuvre que cherchent classiquement à s'approprier les sociétés d'intérim : (i) drainer la main-d'œuvre disponible sur leur territoire, voire au-delà grâce aux réseaux qu'elles tissent jusqu'à l'international, sous la même enseigne ; (ii) sélectionner et recruter les candidats ; (iii) déléguer ou détacher des travailleurs sélectionnés sur les emplois sur lesquels ils sont les plus susceptibles de donner satisfaction ; (iv) conseiller les entreprises utilisatrices sur leurs meilleurs choix d'affectation de la main-d'œuvre disponible sur le marché.

L'ancrage territorial des agences d'intérim le long des frontières permet de traverser ces frontières plus aisément, pour élargir leurs réservoirs de candidats à l'intérim. Ces agences ont su développer des partenariats avec les intermédiaires de l'emploi de l'autre côté des frontières. Par exemple, des collaborations de sociétés luxembourgeoises avec Pôle emploi en France existent de longue date. Cela se traduit par des échanges réguliers d'informations sur des candidats potentiels et des offres de missions d'intérim. Des actions de communication sont régulièrement menées directement à destination des étudiants des écoles et des instituts universitaires de technologie (IUT) des villes frontalières (conférences, distributions de tracts de présentation, propositions de stage...). Des contacts réguliers existent avec d'autres agences du même groupe géographiquement décentralisées de l'autre côté des frontières qui facilitent l'organisation de « *pools* » élargis de main-d'œuvre pour la recherche de candidats. Les réseaux facilitent bien sûr l'optimisation des différentiels de législations sociales et fiscales en fonction des lieux de localisation des entreprises utilisatrices.

IV.2. Les difficultés des syndicalistes français pour la défense des travailleurs détachés

Entre les syndicalistes et les travailleurs détachés, *a fortiori* détachés sur intérim, la distance est loin de se réduire. On le sait, même en interne, au plan national, la situation des intérimaires ne facilite jamais l'action syndicale (Belkacem *et al.*, 2014a, 2014b). Les différences de statut entre intérimaires et personnels permanents ne sont pas faciles à gérer. Concernant les intérimaires de statut français et les détachés transfrontaliers, les syndicalistes notent des difficultés assez semblables finalement, mais sans doute amplifiées.

Le statut privilégié des intérimaires luxembourgeois ne les incite évidemment pas à s'adresser à un syndicat en cas de conflit. Bien entendu, ce statut ne leur épargne pas la peur classique de tout salarié précaire de sanctions ou de représailles de la part des employeurs s'ils approchent les syndicalistes. Les directions des entreprises utilisatrices ne facilitent pas les interventions syndicales, ne serait-ce qu'en termes d'accès aux sites de travail. Et même, dans le cas des chantiers de construction, les détachés sont regroupés et éloignés, pratiquement isolés des personnels permanents. Enfin et surtout, la parfaite légalité de la situation du détachement transfrontalier évacue bien des motifs d'action syndicale.

Outre les formes d'empêchement de la part des employeurs, d'autres barrières objectives à la représentation et la mobilisation de ces travailleurs précaires se manifestent fréquemment. Les travailleurs détachés sont recrutés pour des missions ponctuelles et de durées courtes. Ils sont perçus par les salariés des entreprises utilisatrices comme une main-d'œuvre temporaire et/ou fréquemment renouvelée. Les occasions pour établir des formes de socialisation collectives demeurent limitées. Les organisations syndicales priorisent leurs actions en visant tout naturellement le noyau dur des travailleurs. Lorsque l'entreprise utilisatrice est aux prises à de grosses difficultés qui menacent d'affecter l'emploi, la défense des permanents devient prioritaire, les détachés font figure de concurrents extérieurs. Les salariés dits « sous-traités » sont peu pris en compte, peu défendus. Un responsable de l'union départementale de Meurthe-et-Moselle de la CGT interrogé commente à propos du détachement de salariés étrangers dans son entreprise : « Dans l'entreprise – j'y suis depuis plus de trente ans –, dès le départ, la sous-traitance a commencé en 1986, on nous a expliqué que “c'est eux qui viennent piquer notre boulot !” (...) J'ai entendu des militants avoir des réflexions et dire : “Oui, ils viennent piquer notre travail !” Alors que le travail est là, et il y a une mise en concurrence des salariés. (...) Oui, pour moi, ça c'est tabou, le sujet du détachement. »

La situation n'est pas ou peu différente des problématiques de l'action collective déjà étudiées sur les missions d'intérim standard, sur statut français. Mais l'aspect transfrontalier met au premier plan la difficulté que

rencontrent les syndicalistes pour bien mesurer toute la complexité, on peut même dire toute la sophistication des fraudes auxquelles donne lieu le détachement transfrontalier. Avec la bénédiction des utilisateurs, et ici peut-être plus qu'ailleurs, des travailleurs intérimaires eux-mêmes. Ici, c'est l'inspection du travail française qui possède les moyens d'en évaluer toute l'ampleur et surtout la sophistication des procédures peu légales sinon clairement frauduleuses.

IV.3. L'inspection du travail : contrôler les détachements, une mission décisive mais des moyens limités

Une responsable de la Direccte de Meurthe et Moselle nous confiait que le contrôle du travail en détachement constitue aujourd'hui « une priorité nationale », au même titre que « la négociation administrée » (c'est-à-dire le contrôle du bon fonctionnement des institutions représentatives du personnel), ou la sécurité au travail. Les inspecteurs du travail sont là pour « veiller au respect du noyau dur. Le noyau dur, c'est la durée du travail, c'est le salaire, c'est l'hébergement, et la sécurité/santé des gens. » Mais la difficulté majeure du contrôle est bien expliquée par le directeur adjoint responsable de l'unité régionale de lutte contre le travail illégal (Uracti ⁹) Lorraine : « Ce qui n'est pas déclaré, on ne le connaît pas par définition. On va les connaître, par hasard, on en trouve ! Mais par définition, on les trouve moins facilement que ceux qui sont déclarés. Et ceux qui sont déclarés, on va les contrôler pour vérifier que la réalité est conforme à ce qui est marqué dans la déclaration. » Paradoxalement, les entreprises qui semblent être le plus dans l'illégalité sont donc moins soumises à des contrôles.

Les fraudes peuvent être très complexes. Ce responsable de l'Uracti observait que le protocole de contrôle que doivent suivre les inspecteurs du travail induit systématiquement la vérification de l'existence réelle des entreprises. Il faut vérifier en particulier « que l'entreprise a une existence réelle au Luxembourg. Il y a quand même des entreprises boîtes aux lettres. Ce sont nos collègues au Luxembourg qui le disent. Pour qu'il y ait détachement, il faut que l'entreprise ait une activité réelle dans le pays d'origine. Le problème se pose aussi en Pologne ou en Slovaquie. On pourrait avoir des entreprises fictives en Pologne ou en Slovaquie, surtout que là, c'est un peu plus difficile à vérifier ! Au Luxembourg, on a quand même des facilités avec l'inspection du travail luxembourgeoise et on arrive à peu près à voir ce qui se passe. Premier problème : il faut que l'entreprise ait une activité réelle. »

Nos interlocuteurs soulignaient que ces pratiques du détachement tendent à être de plus en plus organisées, structurées et déguisées. Les abus sont nombreux, et difficilement identifiables.

9. L'Uracti est un des services de l'inspection du travail chargé plus spécifiquement du contrôle du détachement de travailleurs.

Le lieu de signature du contrat de mission par l'intérimaire est décisif : d'un côté à l'autre de la frontière, les règles changent. En implantant des agences d'intérim de part et d'autre des frontières, « une société mère à un endroit, une agence localisée à un autre endroit », les montages d'opérations peuvent être complexes et par conséquent difficilement identifiables. « On a quelques entreprises luxembourgeoises qui ont des agences en France. Imaginons qu'une entreprise luxembourgeoise basée sur Esch-sur-Alzette veuille embaucher un salarié français. Pour le salarié français, ce ne sera pas trop compliqué de passer la frontière. Il fera le plein d'essence. Mais s'il habite à Lunéville ou à Épinal ou plus loin, là, il y a beaucoup moins de chances qu'il soit allé au Luxembourg pour signer son contrat. Une entreprise luxembourgeoise peut très bien signer un contrat en France mais là, le contrat est soumis à la loi française et elle ne peut pas le détacher, puisqu'il a été détaché en France ! C'est la deuxième fraude, assez difficile à repérer quand même, mais qui peut exister » (responsable de l'Uracti Lorraine).

Les fraudes les plus importantes sont la non-déclaration de travailleurs détachés. Les discours des responsables de l'inspection du travail soulignent à la fois l'importance de ce problème et la relative impuissance de l'inspection du travail qui ne dispose ni des informations nécessaires, ni des moyens humains pour repérer les entreprises qui recourent à des salariés détachés sans en informer l'inspection du travail. Les contrôles de l'inspection du travail seraient en forte progression ces dernières années, mais ne donneraient lieu qu'à très peu de sanctions. Par ailleurs, seuls 3 % des constats d'infractions faits par les inspecteurs du travail seraient relevés par procès-verbal ou, pour le dire autrement, « 97 % des constats donnent lieu à des rappels à la loi, des observations, des explications de texte. (...) 3 % des infractions sont relevées par PV. 97 % ce sont du conseil, des rappels à la loi. » 500 contrôles auraient été réalisés en 2015 dans des établissements et sur des chantiers en Lorraine. En tout, 86 procès-verbaux auraient été dressés auxquels il faut ajouter des « signalements au Parquet ». 200 contrôles ont été effectués dans le milieu du bâtiment, pour seulement 26 procès-verbaux. « Quatre ans après les transmissions [des procès-verbaux aux Parquets], un tiers seulement des procédures suivies ont donné lieu à poursuites ¹⁰. »

Conclusion

Être détaché peut permettre d'obtenir un meilleur salaire que dans son pays d'origine, d'obtenir un emploi pour sortir du chômage, d'avoir une opportunité de travailler temporairement à l'étranger. Pour l'entreprise, les avantages peuvent être l'embauche d'une main-d'œuvre à plus faible

10. Rapport annuel de la Cour des comptes, février 2016, p. 382.

coût, le recrutement de personnels étrangers sur des métiers en tension ou encore de faciliter les mobilités intra-groupes.

Par ses caractéristiques géographiques et les liens historiques, culturels, économiques nouant les entités la constituant, la Grande Région Sarre-Lorraine-Luxembourg rassemble sur son territoire une proportion importante des travailleurs détachés européens, dont une large part de la main-d'œuvre transfrontalière intra-européenne, fréquemment sur intérim. Les kilomètres à parcourir et les difficultés socioculturelles pour devenir un travailleur détaché y sont bien moindres. Les témoignages recueillis de quelques salariés détachés dans la Grande Région tendraient même à montrer que l'expérience est presque banale.

Les différentiels de législations et de dynamiques économiques de part et d'autre des frontières paraissent constituer les ressorts essentiels du développement de ces pratiques de détachement. Les entreprises de travail temporaire luxembourgeoises et les entreprises utilisatrices localisées de l'autre côté des frontières (les entreprises françaises dans le cas de cette étude) exploitent naturellement ces différences de législation pour en tirer des avantages financiers.

Entre le Luxembourg et la France, la situation des intérimaires détachés est complètement à rebours de ce qui est souvent médiatisé, puisque c'est la France qui est le pays d'accueil et le régime français qui est moins favorable aux salariés que le régime luxembourgeois. Mais on l'a montré, il reste une difficulté majeure : le contrôle des pratiques illicites. Le discours que nous a tenu le secrétaire général de l'union lorraine de la fédération française du bâtiment est particulièrement explicite. « Le détachement est légal. Nous, ça y est, on a trouvé la formule maintenant. C'est "la fraude massive au détachement", pour essayer de mettre des mots qui vont bien. Le détachement, s'il est appliqué dans les règles, si le salarié est détaché, il y a uniquement le différentiel de charges. Si le salaire minimum, conventionnel est respecté, si la durée du travail est respectée, s'ils sont logés dans de bonnes conditions, il n'y a que le différentiel de charges. (...) Il y a une certaine concurrence, qui est légale. *Mais, le problème c'est que ça n'est jamais appliqué comme cela.* »

Nos résultats sont partiels, fragiles. Ils invitent pourtant à prolonger cette recherche sur au moins deux axes de questionnement, encore trop peu traités : d'une part le profil socioprofessionnel et les motivations des travailleurs détachés ; d'autre part les fondements économiques des relations qui se nouent entre les entreprises de travail temporaire luxembourgeoises et les entreprises utilisatrices localisées au-delà des frontières de cet État.

Enfin, nous n'avons traité que des utilisateurs localisés en France. On peut imaginer que les localisations d'utilisateurs en Allemagne, en Belgique, voire aux Pays-Bas soulèvent les mêmes questions.

Références bibliographiques

- Belkacem R., Bennoui M., Rouyer R. (2007), *Le rôle du travail intérimaire dans la régulation du marché du travail au Grand-Duché de Luxembourg*, Rapport final, Activités prévues dans le programme EURES 2006-2007.
- Belkacem R., Kornig C., Michon F., Montcharmont L., Nosbonne C., Scalvinoni B. (2016), *Les pratiques de détachements de travailleurs dans l'Union européenne : importance, forme et enjeux. Le cas de la grande région Sarre-Lor-Lux*, Agence d'Objectifs de l'Ires, étude n° 2014-03 réalisée pour Force ouvrière, Rapport final, décembre, <https://goo.gl/ATXCZD>.
- Belkacem R., Kornig C., Michon F., Nosbonne C. (2014a), *L'intérim : évolutions et syndicalisation*, Agence d'objectifs de l'Ires, étude n° 2010-05 réalisée pour la CGT-Force ouvrière, janvier, http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=1151.
- Belkacem R., Kornig C., Michon F., Nosbonne C. (2014b), « Mobiliser, défendre les intérimaires. Les difficultés de l'action syndicale », *La Revue de l'IREs*, n° 83, p. 3-28, <https://goo.gl/mrEwPj>.
- Belkacem R., Kratz R. (2013), « Le rôle des intermédiaires de l'emploi dans les processus d'ajustement entre la main-d'œuvre et les emplois disponibles en contexte transfrontalier », in Belkacem R., Pigeron-Piroth I. (dir.), *Le travail frontalier au sein de la Grande Région Saar-Lor-Lux. Pratiques, enjeux et perspectives*, Nancy, PUN, p. 433-448.
- Belkacem R., Montcharmont L. (2012), « Analyse des conditions de travail des travailleurs intérimaires : Comment expliquer la vulnérabilité des intérimaires aux accidents du travail ? », *PISTES. Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 14, n° 2, <https://doi.org/10.4000/pistes.2543>.
- Belkacem R., Pigeron-Piroth I. (2011), « Travail frontalier et développement transfrontalier au sein de la Grande Région Saar-Lor-Lux », *Géo-Regards*, n° 4, p. 13-28, <https://goo.gl/Pp6Tqh>.
- Belkacem R., Pigeron-Piroth I. (2012), « Les travailleurs frontaliers au sein de la Grande Région Saar-Lor-Lux », in Belkacem R., Pigeron-Piroth I. (dir.), *Le travail frontalier au sein de la Grande Région Saar-Lor-Lux. Pratiques, enjeux et perspectives*, Nancy, PUN, p. 25-46.
- DGT (2016), *Analyse des déclarations de détachement des entreprises prestataires de services en France en 2015*, Direction générale du travail, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, septembre, <https://goo.gl/fiem4H>.
- Dirrecte (2015), *PSI en Région Lorraine en 2013 et 2014*, Région Lorraine, Documents internes.
- Drees (2017), *La protection sociale en France et en Europe en 2015 – résultats des comptes de la protection sociale, édition 2017*, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees), ministère des Solidarités et de la Santé, <https://goo.gl/vAoGT3>.
- Eurostat (2017), « Statistiques sur la protection sociale », in Eurostat Statistics Explained, juin, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_protection_statistics/fr.
- European Commission (2016), *Posting of Workers – Report on A1 portable documents issued in 2015*, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit D/2, European Commission, Brussels.

- Insee (2015), « Une comparaison du coût de la main-d'œuvre en Europe : quelle évolution depuis la crise ? », in Dossier, *Insee références, Statistiques publiques, édition 2015*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906513?sommaire=1906539>.
- Kornig C. (2007), « Choisir l'intérim : sous quelles conditions ? », *Économie et Société, Cahiers de Socio-économie du travail*, n° 29, décembre, p. 1959-1977, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00436955/document>.
- Math A. (2006), « Les travailleurs détachés dans le cadre de la sous-traitance internationale », *Migration Société*, vol. 18, n° 107, p. 65-83.
- Statec (2012), *Regards sur le travail intérimaire*, n°3, Luxembourg, <http://www.statistiques.public.lu/fr/publications/series/regards/2012/03-12-interimaire/index.html>.
- Statec (2014), *Regards sur le coût de la main-d'oeuvre au Luxembourg et en Europe*, n° 22, Luxembourg, <http://statistiques.public.lu/fr/publications/series/regards/2014/22-14-cout-main-doeuvre/index.html>.
- Thoemmes J. (2014), « Le travail détaché. Le cas des salariés portugais du secteur de la construction en France », *Les Mondes du travail*, n° 14, p. 39-55, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01088250>.

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

Pétronille RÈME-HARNAY¹

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

La messagerie représentait en 2013 20 %² du chiffre d'affaires des transports routiers de marchandises (TRM) auxquels il faudrait ajouter l'activité des sous-traitants³. Ce segment du TRM procède, dans des délais courts, en collectant, par le biais de tournées de ramasses, des envois multiples de petite taille qui sont ensuite groupés au sein de plateformes pour constituer des chargements complets. Ceux-ci sont envoyés vers d'autres plateformes, puis dégroupés et livrés, par le biais de tournées de livraison, aux destinataires.

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

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

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

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

4. Banque de France, données des enquêtes « défaillances d'entreprise », 2016.

5. A. Madjarian, « Défaillances d'entreprise : un seuil incompressible ? » *L'Officiel des transporteurs*, n° 2842, 28 juillet 2016, <https://goo.gl/TBKZyR>.

Encadré

Méthodologie

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

Une première série de questions permettait d'établir leur statut de sous-traitant. Il fallait identifier la nature de leurs employeurs et/ou de leurs clients. Sur plusieurs centaines de livreurs, les salariés des grands groupes de messagerie étaient écartés, de même que les livreurs travaillant pour une entreprise en compte propre. Au final, notre échantillon est constitué de 67 entreprises de sous-traitance dont trois ayant pour DO principal un grossiste (à côté des messagers). 67 chauffeurs-livreurs ont donc été interrogés. Parmi eux, 25 étaient des indépendants sans salariés, les 42 autres étaient soit salariés d'une entreprise de sous-traitance, soit à leur tête (tableau 1). Puis 18 entretiens courts complémentaires ont été menés avec les patrons des salariés interrogés précédemment¹. L'effectif salarié des entreprises de notre échantillon se répartit ainsi :

Tableau 1. Effectifs des entreprises sous-traitantes *

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

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

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

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

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

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

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

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

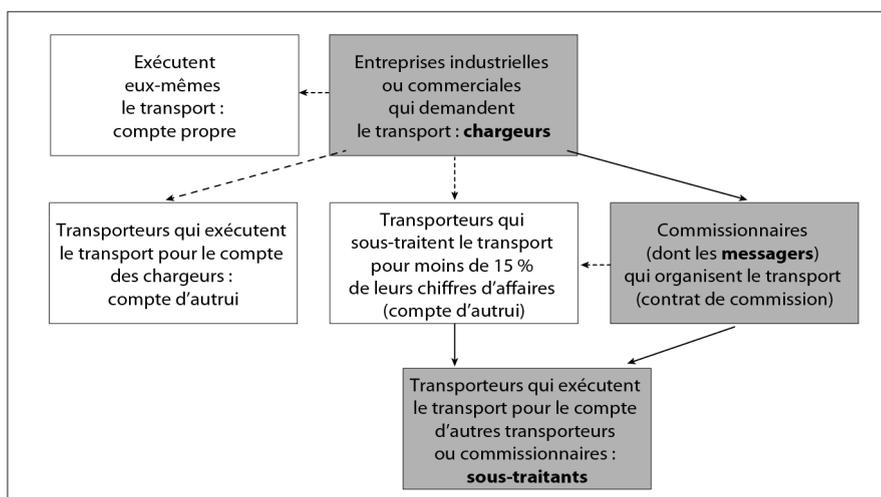
L'activité de transport est dérivée des autres activités de production. Elle n'existe que par la demande formulée par les chargeurs qui occupent ainsi une place centrale dans l'organisation du transport de messagerie, comme le montre le schéma 1, où les encadrés gris et les traits pleins représentent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

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

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

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

Schéma 1. Relations entre les acteurs de la messagerie



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

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

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

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

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

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

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

8. Décrets 752 du 30 août 1999 et 1550 du 17 novembre 2016.

9. Comme dans le reste de l'économie française : « le taux de sous-traitance [des entreprises industrielles de 20 salariés et plus] a plus que doublé sur les 20 dernières années » (Petit *et al.*, 2006:29).

10. Voir le décret 2002-622 Gayssot 2 qui isole les conducteurs de messagerie des grands routiers et des autres personnels roulants, remplacé par l'article D. 3312-45 du Code des transports introduit par le décret 2016-1550.

11. De même, les VUL ne sont pas équipés d'un chronotachygraphe pour décompter les temps contrairement aux véhicules de plus de 3,5 tonnes. Le décret 98-59 se contente d'inciter les employeurs à décompter le temps de service des VUL par le biais de feuillets horaires de service ou livrets individuels de contrôle.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II.1. Un accès impossible aux chargeurs¹³

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

13. Inspiré de Grand (1997:138).

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

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

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

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

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

15. Code des transports, article D. 3224-3.

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

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

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

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

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

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

16. C'est exclusivement celui qu'utilisent par exemple Perraudin *et al.* (2013) ou Lombard (1994).

17. Il n'existe pas de seuil officiel mais on peut estimer comme Lombard (1994) qu'au-dessus de 50 %, la dépendance est élevée. En Allemagne, le seuil de 50 % est retenu pour définir « un travailleur autonome économiquement dépendant », alors qu'il est de 75 % en Espagne.

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

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

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

III.1. Pourquoi une entreprise de transport léger ?

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

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

18. La seule, selon certaines fédérations de transporteurs (entretien 2017).

19. A. Madjarian, « La création d'entreprises de transport léger bat des records », *L'Officiel des transporteurs*, n° 2842, 20 juillet 2016, <https://goo.gl/2UyWnW>.

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

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

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

III.2. Pourquoi créer une entreprise ?

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

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

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

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

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

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

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

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

On notera que les propos des sous-traitants sont très positifs, mettant en avant un goût d'entreprendre, un désir d'évolution, de nouveauté²³. Ils disent agir pour accomplir ce désir et trouver un sens à leur vie professionnelle mais leurs propos passent sous silence des aspects plus contraignants : la précarité que nous avons évoquée, les évolutions limitées en tant que chauffeur-livreur salarié mais aussi le fait d'être incité à bâtir son entreprise par son ex-employeur (ou le DO de son ex-employeur), qui apparaît pourtant dans presque tous les entretiens plus longs menés avec les

21. Entretiens 2015.

22. Quant à leurs origines sociales, Cholez souligne, dans son étude sur les chauffeurs-livreurs, que ceux qui sont à leur compte sont fils d'indépendants, de fonctionnaires, ou d'ouvriers qualifiés. Pour eux, il s'agirait de « conserver la position familiale » (Cholez, 2001:332).

23. Il pourrait être intéressant de procéder à des entretiens plus longs pour détailler les raisons plus personnelles de la création d'entreprise, brièvement évoquées dans l'enquête : « Comme ça je travaille avec ma femme », « je peux m'organiser comme je veux (...) » ; si l'école m'appelle, je peux me débrouiller pour aller récupérer mes enfants ». Ces chefs d'entreprise semblent ainsi tirer de la création de leur firme un « profit intrinsèque irréductible au simple revenu en argent » (Bourdieu, 1996:89).

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

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

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

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

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

* 31 chefs d'entreprise ont accepté de répondre.

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

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

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

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

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

IV. Comment survivre malgré la dépendance économique ?

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

Le taux de radiation des entreprises du registre des transporteurs en Île-de-France serait ainsi de 8,8 %. Les jugements pour défaillances en Île-de-France indiquent un taux de défaillance de 5 %²⁵ environ, soit plus du double du taux moyen national constaté en France²⁶. L'étude d'Ellisphère sur les données des premiers trimestres 2016 souligne plus précisément la vulnérabilité des entreprises de transport léger de moins de 10 salariés plus particulièrement en Île-de-France²⁷.

24. Si le taux de sous-traitance des entreprises de messagerie figurait dans les enquêtes annuelles entreprises jusqu'en 2007, il ne réapparaît ensuite dans les comptes du transport qu'entre 2012 et 2015.

25. Données reconstituées à partir des données de l'*Officiel des transporteurs* et du site *score3*.

26. Sachant que les chiffres sont sous-estimés puisqu'ils éludent le plus souvent les défaillances des entreprises individuelles.

27. A. Madjarian, « Défaillances d'entreprise : un seuil incompressible ? » *L'Officiel des transporteurs*, n° 2842, 28 juillet 2016, <https://goo.gl/TBkZyR>.

En outre, selon la Direction régionale et interdépartementale de l'équipement et de l'aménagement (DRIEA), la moitié des entreprises radiées le sont, plus précisément, dans leurs cinq premières années de vie. La durée de vie d'un sous-traitant de la messagerie serait en moyenne de trois ou quatre ans, ce que la DRIEA explique par l'existence d'allègements fiscaux importants les deux années suivant la création d'une entreprise²⁸.

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

Tableau 4. L'âge des entreprises interrogées *

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

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

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

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

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

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

Pour ceux qui parviennent à survivre, le contrat-type spécifie un certain nombre de clauses censées les protéger d'une éventuelle dépendance, comme la promesse²⁹ par le DO de fournir un volume minimal de prestations, de réviser les prix en cas de variation significative des charges, de les payer à la réception de la facture, de ne pas avoir de relation directe avec les salariés d'une entreprise sous-traitante, de négocier les tarifs avec les sous-traitants. Pourtant, la pratique dément le respect de ces clauses. Les paiements sont souvent différés, les sous-traitants ne négocient pas les prix qui demeurent si bas qu'ils ne couvrent parfois même pas leurs coûts (IV.1). Le recours au travail illégal s'en trouve décuplé et la dépendance économique se perpétue. Comment les petites entreprises de la messagerie urbaine peuvent-elles néanmoins réussir à inverser les rapports de force ou tout du moins les rééquilibrer (IV.2) ?

IV.1. Un rapport de prix déséquilibré

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

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

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

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

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

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

« Les gros [groupes de messagerie] (...) génèrent beaucoup de colis. Donc au final, s'ils ne payent pas beaucoup le colis, s'ils ont un volume de 100 par jour, le livreur s'en sort quand même. Nous, en termes de quantité, on a beaucoup moins de colis (...). Nous, on leur dit : "voilà, ce n'est qu'entre 50 et 70 colis par jour. Donnez-nous un tarif sur lequel vous nous dites que vous pouvez vivre." Après, nous on discute le bout de gras » (chef d'une PME donneuse d'ordre, 2014).

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

« Comme on est assez petits et qu'on a des volumes assez variables, on ne peut pas leur imposer un tarif comme les gros peuvent le faire aujourd'hui. Parce que les gros, ils peuvent leur dire : "voilà, moi je paye ça, si t'es pas content, tu t'en vas". »

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

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

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

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

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

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

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

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

« Roulant toute la journée (...), ils ont la tête dans le guidon. Ils n'anticipent pas l'avenir, ils donnent tout au comptable qui dit : on a perdu cette année ou pas. Il n'y a pas d'analyse sur ce qui vient de se passer » (salarié, entreprise sous-traitante, 2014, cité dans Rème-Harnay *et al.* (2014)).

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

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

Le rôle du temps

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

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

Il a commencé son développement dès le premier mois d'activité. Installé à son compte sur la proposition du DO de son ex-patron en 2014, il a créé son entreprise avec le bénéfice de l'Accre pour une somme de 6 000 euros (puis 18 000 euros dans les deux années qui ont suivi) avec laquelle il a acheté un premier VUL de taille réduite (3 m³). Il a effectué deux grosses tournées quotidiennes pour son unique DO le premier mois pour accumuler 4 000 euros, somme qu'il a dépensée pour recruter un chauffeur en CDI, l'un de ses proches « à fond avec [lui] ». Il a alors choisi de louer un deuxième VUL pour 500 euros par mois pour ce deuxième chauffeur. À eux deux, ils ont suffisamment accumulé au bout du troisième mois pour pouvoir acheter une deuxième camionnette d'occasion puis ont recruté et ainsi de suite. Au bout de 18 mois, le patron a cessé de rouler pour démarcher trois autres DO, « je voulais pas être dépendant de C (DO principal) ». Puis il a de nouveau roulé pour effectuer les premières tournées pour ses nouveaux DO, pour assurer ses relations à la fois avec eux et avec les chauffeurs nouvellement recrutés qu'il pouvait ainsi côtoyer le matin au dépôt.

Bien sûr, cette entreprise est encore trop récente (2 ans) pour juger de sa capacité à dépasser sa dépendance. Néanmoins, on peut noter les stratégies particulièrement bien pensées de contournement des obstacles dans l'arbitrage classique entre achat de camions et recrutement de chauffeurs. Cet arbitrage est réalisé dans une démarche permanente d'anticipation et de croissance envisagée dès le premier mois. En outre, pour éviter les dettes et les contraintes liées à la location, les VUL choisis sont les plus petits existants sur le marché. Ce n'est qu'avec l'arrivée des nouveaux contrats qu'ils sont progressivement remplacés par de plus gros véhicules allant jusqu'à 12 m³.

Cette logique de diversification s'accompagne donc nécessairement d'une croissance de l'entreprise. Une fois la taille critique obtenue, il est aussi plus facile de lutter contre la concurrence des autres sous-traitants. En effet, les groupes de messagerie privilégient systématiquement les sous-traitants possédant entre cinq et vingt copies licences. Cela leur évite d'avoir à gérer une multitude de contrats et surtout ils estiment ainsi, à tort, limiter le risque de requalification en salariat. Croître permet aussi aux TPE de faire face aux fluctuations (Polge, 2008a), et de peser plus lourd dans le rapport de force avec leur DO notamment en termes de prix³⁰. Notons toutefois que le personnel embauché est systématiquement roulant. Le recrutement de spécialistes clientèle, commercial qui permettraient de diversifier les DO n'est que rarement envisagé. La croissance du personnel implique

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

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

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

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

La spécialisation pour créer une codépendance

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

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

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

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

Conclusion

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

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

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

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

Références bibliographiques

- Appay B. (2005), *La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.
- Baudat J. (2016), « La messagerie au deuxième trimestre 2016 », *Datalab Essentiel*, n° 37, Commissariat général au développement durable, <https://goo.gl/1WSWaV>.
- Beyer A. (1999), *Morphologies et dynamiques territoriales des services de messagerie*, thèse de doctorat en géographie, Université Paris 12, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00345034/document>.
- Bossin P., Patier Marque D. (1992), *Les entreprises auvergnates de transport face à la sous-traitance*, Rapport du Laboratoire d'économie des transports.
- Bourdieu P. (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 89-90, <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3197>.
- Cholez C. (2001), *Une culture de la mobilité : trajectoires et rôles professionnels des chauffeurs-livreurs de messagerie et fret-express*, thèse de doctorat en sociologie, Université François Rabelais, Tours, <http://www.theses.fr/2001TOUR2018>.
- Cléron E. (2010), « La clientèle des entreprises de transport de fret en 2008 », *Chiffres et statistiques*, n° 145, Commissariat général au développement durable, <https://goo.gl/fpDDBK>.
- Comité national routier (1996), *Enquête sur la sous-traitance*, CNR/Strate.
- Commissariat général au développement durable (2016), *Les comptes des transports en 2015. Tome 1*, 53^e rapport de la Commission des comptes des transports de la nation, Datalab, <https://goo.gl/VgdMST>.
- Ducret R. (2012), « Livraison de colis et logistique urbaine : quelles recompositions de la messagerie en milieu urbain ? », *Revue française de gestion industrielle*, vol. 31, n° 3, p. 29-48, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00839558>.
- Durrande-Moreau A., Ehrel D. (2008), « La messagerie, une approche systémique pour appréhender les réseaux de transport de colis », *Cahiers scientifiques du transport*, n° 53, p. 91-122, http://afitl.ish-lyon.cnrs.fr/tl_files/documents/CST/N53/Durrande53.pdf.
- Grand L. (1997), *Les relations de sous-traitance dans le secteur des transports routiers de marchandises*, thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon 2.
- Jafflin C., Auvolet M. (2005), *Modèles de développement des coopératives et groupements de transporteurs : à l'heure de la gestion collaborative, quelle coopération au sein de la prestation transport et logistique ?*, Étude réalisée dans le cadre de l'appel à projet 2004 de la Délégation interministérielle à l'économie sociale et solidaire, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00180189/document>.
- Latouche S. (2016), *Panorama économique et financier du transport routier de marchandises 2010-2015*, Études FNTR, Banque de France, Direction régionale de Lille, <https://goo.gl/67tL5Z>.
- Lemarquis D. (1995), « Prix TRM. Des prix de sous-traitance plus bas et plus resserrés », *Notes de synthèse de l'OEST*, n° 92.

- Lezec F., Montagnier P. (2006), « La concentration des groupes au centre des évolutions des secteurs de l'industrie », *Le 4 Pages*, Sessi, n° 219.
- Lombard J. (1994), *Entrepreneurs de transport dans le Nord de la France*, Rapport de l'Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, n° 180.
- Marchesnay M. (1979), « La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes », *Cahiers de l'Ismea*, Série SG 1, p. 697-733.
- Perraudin C., Thèvenot N., Tinel B., Valentin J. (2006), « Sous-traitance dans l'industrie et ineffectivité du droit du travail : une analyse économique », *Économie et Institutions*, n° 9, p. 35-56, <https://doi.org/10.4000/ei.380>
- Perraudin C., Thèvenot N., Valentin J. (2013), « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du travail*, vol. 152, n° 3-4, p. 571-597, <https://doi.org/10.1111/j.1564-9121.2013.00195.x>.
- Petit H., Perraudin C., Thèvenot N., Rebérioux A., Valentin J. (2006), *L'autonomie des établissements en matière d'emploi : une hypothèse à revoir ?*, Rapport dans le cadre d'un contrat de recherche pour l'exploitation secondaire de l'enquête REPONSE 2004, Dares, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00270897>.
- Polge M. (2008a), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Management et Avenir*, vol. 18, n° 4, p. 133-146, <https://doi.org/10.3917/mav.018.0133>.
- Polge M. (2008b), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue française de gestion*, vol. 185, n° 5, p. 125-140, <https://doi.org/10.3166/rfg.185.125-140>.
- Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions.
- Rème-Harnay P., Cruz C., Dablanc L. (2014), « La sous-traitance de la messagerie urbaine : logiques économiques et rapports de dépendance », *Économies et Sociétés*, n° 36, p. 1473-1512.
- Thévenard-Puthod C., Picard C. (2013), « Mythes et réalités sur les stratégies de croissance des entreprises artisanales », présentation à la XII^e Conférence internationale de management stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin, <https://goo.gl/4uhQzd>.
- Violland M. (1985), *La déréglementation des transports routiers de marchandises. L'expérience française*, Rapport de recherche, Lyon, LET.

Résumés des articles

Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme

Jean GADREY et Nicole GADREY

Les inégalités salariales entre les femmes et les hommes ont été interprétées en faisant appel à des facteurs divers qui ont tous leur importance, mais ne paraissent pas suffisants pour comprendre le paradoxe suivant : le niveau de diplôme des filles dépasse de plus en plus celui des garçons, les rémunérations augmentent en moyenne avec le niveau de diplôme, et pourtant les femmes restent nettement moins payées que les hommes et l'écart salarial est quasiment stagnant depuis de nombreuses années.

La relation entre formation et emploi est au cœur du système méritocratique à la française, mais elle n'apparaît souvent qu'en filigrane dans les travaux sur les inégalités entre les femmes et les hommes et ses effets ne donnent pas lieu à des évaluations chiffrées. Cet article tente de mesurer l'effet différencié du niveau de diplôme sur l'emploi, les professions occupées et les rémunérations des femmes et des hommes.

Le caché de La Poste

La genèse de temps virtuels pour organiser le travail des facteurs

Nicolas JOUNIN

La Poste détermine le circuit des tournées de ses facteurs en référence à la durée nécessaire au tri et à la distribution du courrier correspondant à ce circuit. Jusqu'au début des années 2000, elle le faisait au moyen du chronométrage des différentes étapes de chaque tournée. Depuis, elle a accéléré la révision des tournées en mettant en œuvre des combinaisons automatiques de l'estimation du trafic, du référencement de la géographie, et de vitesses et temps standards prédéterminés. Bien que ce dispositif ait été réfléchi depuis des décennies, il n'a été mis en œuvre qu'à la faveur de la réduction de la durée légale du travail et de la diminution du trafic de courrier.

Aujourd'hui, il fait l'objet d'une controverse qui porte notamment sur les fondements des vitesses et temps standards conçus dans les années 1990. Leur validité est mise en cause par des facteurs et leurs représentants, et La Poste ne peut la défendre car elle affirme ne plus disposer des documents rendant compte de la conception de ses propres « normes et cadences ».

Les détachements transfrontaliers d'intérimaires du Luxembourg vers la Lorraine

Rachid BELKACEM, Cathel KORNIG, François MICHON,

Christophe NOSBONNE et Benoît SCALVINONI

Les règles européennes concernant le détachement de travailleurs entre États-membres de l'Union européenne sont aujourd'hui de nouveau en débat. L'intérim transfrontalier est l'une des formes assez méconnue de détachement. Cet article s'intéresse aux flux de détachements sur intérim du Luxembourg vers la Lorraine. Le statut luxembourgeois de l'intérim est à plusieurs égards avantageux. Il n'est pas rare que des résidents français soient détachés en mission d'intérim en France par des agences luxembourgeoises, parfois non loin de leur domicile. La sédimentation de telles pratiques de part et d'autre des frontières, voire leur banalité, questionne bien sûr les règles nationales ou européennes qui les encadrent.

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

Pétronille RÈME-HARNAY

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

English Abstracts

Professional Inequalities between Men and Women by Qualification Level

Jean GADREY and Nicole GADREY

Wage inequalities between men and women have been explained by various factors which, though significant, do not appear to be enough to explain the paradox whereby women are increasingly more highly qualified than men; remuneration rises on average with higher qualifications; yet women are paid significantly less than men and the wage gap has barely shrunk in many years.

The relationship between training and employment is at the heart of the French meritocratic tradition, but it often only appears as a subtext in research on male-female inequality and its effects are not evaluated numerically. The article sets out to measure the differentiated effect of level of qualification on employment, professions entered, and remuneration between men and women.

Generating Virtual Time to Organise Postal Delivery Work

Nicolas JOUNIN

The French postal service determines the rounds of its postal delivery staff based on the time needed to sort and distribute the post for each round. Until the early 2000s, it timed the various stages for each round. Since then, it has speeded up the process of revising rounds by implementing automatic combinations of estimated traffic flows, geographical references, and pre-set standard speeds and times. Though the programme was decades in the making, it was only implemented with the reduction of legal working hours and declining postal deliveries. It is now controversial due to the use of standard speeds and times dating from the 1990s. Their relevance is challenged by postal delivery workers and their representatives. The postal service cannot argue in favour of them since it claims no longer to have the documents showing how its own “norms and rhythms” were designed.

Secondment of Temporary Workers across the Border from Luxemburg to Lorraine

*Rachid BELKACEM, Cathel KORNIG, François MICHON,
Christophe NOSBONNE and Benoît SCALVINONI*

European rules on the secondment of workers between member states are once again a matter for debate. Cross-border secondments for

temporary workers are one of the least familiar instances. The article focuses on the flow of temporary workers seconded from Luxemburg to the Lorraine region of France. Luxemburg offers temporary workers several advantages in terms of status. French resident are frequently seconded to France by agencies in Luxemburg, sometimes even close to their own homes. The regular, even routine, nature of such practices on either side of the border naturally raises questions about the national and European rules framing them.

**Experiences of Economically Dependent Subcontractors:
The Case of Urban Freight Services**

Pétronille RÈME-HARNAY

While subcontracting stands at just 15% of turnover in the road haulage sector, it accounts for considerably more of the urban freight sector collecting and distributing shipments weighing under three tons. The sector consists of some fifteen groups and numerous smaller companies. The former subcontract the bulk of the work to the latter to save on the cost of employee contracts. Rather than studying the outsourcing practices of the groups, largely reported in the media, our 2015 survey focused on the economic dependence of subcontractors, the reasons for their existence, their economic strategies, legal or otherwise, and the causes for failure in some instances.

BULLETIN d'ABONNEMENT 2018

nom, prénom _____

fonction _____

adresse _____

tél. _____

e-mail _____

Désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 30,00 €.
- La Revue de l'IRES* au prix de 79,00 €.
- La Chronique internationale de l'IRES + Revue* au prix de 99,00 €.

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité.

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

date et signature

La Revue de l'IRES est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), La Revue de l'IRES porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à La Revue de l'IRES sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à La Revue de l'IRES vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES (www.ires.fr).

L'IRES

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) a été créé en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA-Éducation le gèrent en commun depuis cette date.

L'IRES est juridiquement constitué sous forme d'association. Son assemblée générale est composée de neuf syndicalistes, neuf personnalités scientifiques et quatre représentants du Premier ministre. Son bureau regroupe six syndicalistes, un par organisation constitutive. La présidence est assumée à tour de rôle par le représentant de l'une d'entre elles. Le directeur est un universitaire.

Ses ressources sont assurées par une subvention publique de l'État et par des conventions de recherche.

Ses missions

L'Institut a pour vocation d'apporter aux organisations syndicales des éléments d'appréciation et d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales.

Pour réaliser ses missions, l'IRES procède selon deux modalités.

- D'une part, un centre de recherche et de documentation regroupe une trentaine de personnes : chercheurs, documentalistes et administratifs. Il se consacre à la réalisation d'un programme à moyen terme approuvé par l'assemblée générale.

- D'autre part, il soutient l'effort de recherche propre à chaque centrale. Pour cela, après accord de l'assemblée générale, il finance des programmes réalisés par des équipes choisies par chacune des organisations. Les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble d'entre elles. On peut se les procurer auprès de chaque centrale. L'ensemble de ces activités est regroupé sous l'appellation Agence d'Objectifs.

Les thèmes plus précis de recherche privilégient les questions relatives au travail, aux stratégies économiques, à la protection sociale et aux relations professionnelles.

Assemblée générale de l'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau :

Marie-Laurence BERTRAND, CGT

Fabrice COQUELIN, UNSA-Éducation

Yves VEYRIER, CGT-FO

Bernard IBAL, CFTC

Franck LOUREIRO, CFDT

Franck MIKULA, CFE-CGC

Membres de l'Assemblée générale :

Fabrice CANET, CGT

Philippe PORTIER, CFDT

Marion CATELLIN, CGT-FO

Quatre représentants du Premier ministre

Jean-Marc AUBERT, *Directeur de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, DREES*

Didier BLANCHET, *Directeur des études et des synthèses économiques, INSEE*

Selma MAHFOUZ, *Directrice de l'animation*

de la recherche, des études et des statistiques, DARES

Gilles DE MARGERIE, *Commissaire général, France*

Stratégie

Neuf personnalités scientifiques

Mario CORREIA, *Maître de conférences*

à l'université de Méditerranée

Gilles FERREOL, *Professeur*

à l'université de Poitiers

Cécile GUILLAUME, *Maître de*

conférences à l'université de Lille 1

Donna KESSELMAN, *Professeure*

à l'université Paris-Est Créteil

Bernard LAURENT, *Professeur à*

l'École de management de Lyon

Nasser MANSOURI-GUILANI,

Enseignant à l'université

de Marne-la-Vallée

Sandrine MICHEL, *Professeure*

à l'université Montpellier I

Angel PINO, *Professeur à l'université*

Michel de Montaigne Bordeaux 3

Frédéric REY, *Maître de conférences*

au Cnam - laboratoire Lise-Cnrs



TRAVAIL et EMPLOI

n° 152, octobre-décembre 2017

ARTICLES

Intensité et pénibilités du travail à l'hôpital

Quelles évolutions entre 1998 et 2013 ?

Samia Benallah, Jean-Paul Domin

L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique

Entre quota et non-discrimination, quelles pratiques des employeurs ?

Fanny Jaffrès, Marie-Renée Guével

Diversité de la main-d'œuvre, productivité et salaires

Le rôle des managers et des propriétaires en France

Andrea Garnero

L'activité rémunérée des étudiants et ses liens avec la réussite des études

Les enseignements des enquêtes Emploi 2013-2015

Sandra Zilloniz

NOTES DE LECTURE

Karen Messing, *Les souffrances invisibles. Pour une science du travail à l'écoute des gens*

Pascal Marichalar

Cécile Maire, *Vivre et mourir de l'amiante. Une histoire syndicale en Normandie*

Vincent Porhel

Pascal Marichalar, *Qui a tué les verriers de Givros ? Une enquête de sciences sociales*

Marc-Olivier Déplaude

Sylvie Schweitzer, *Les inspectrices du travail, 1878-1974. Le genre de la fonction publique*

Eve Meuret-Campfort

Pour consulter *Travail et Emploi* en version numérique, rendez-vous sur les plateformes Cairn, OpenEdition Journals et les pages de la revue sur le site de la Dares : les articles de plus de deux ans y sont en accès gratuit et les notes de lecture librement consultables dès leur parution. Le texte intégral des articles les plus récents est disponible, en accès payant, sur Cairn.

• Adresse de la rédaction :

Revue *Travail et Emploi*
Dares-Mission animation
de la recherche
39-43 quai André Citroën
75015 Paris
dares.mar@travail.gouv.fr

2 0 1 8

73-2

PRINTEMPS SPRING

REVUE TRIMESTRIELLE
RELATIONS INDUSTRIELLES

RIIR

Revue trimestrielle bilingue publiée
depuis 1945 par le Département des
relations industrielles de l'Université Laval

ARTICLES

Canadian Aboriginal/Non-Aboriginal
Wage Gaps: Evidence from the
2011 National Household Survey

DANIELLE LAMB, MARGARET YAP AND MICHAEL TURK

La discussion des modèles d'action,
une condition pour l'action des comités
en santé et en sécurité au travail

BERNARD DUGUÉ ET JOHANN PETIT

Topics a Union President Visited
to Mobilize Members

YONATAN RESHEF AND CHARLES KEIM

La culpabilité au travail :
La parole aux salariés

BÉNÉDICTE BERTHE ET CAMILLE CHÉDOTAL

"We are like a family!":
Flexibility and Intention to Stay
in Boutique Hotels in Turkey

BANU S. UNSAL-AKBİYİK AND ISIK U. ZEYİNOĞLU

Les organisations en soutien
aux démarches de (ré)insertion socio-
professionnelle des personnes en situation
d'itinérance : de nouveaux acteurs
en relations industrielles au Québec ?

YVES HALLÉE ET GABRIELLE PLAMONDON

Equal Education, Unequal Jobs: College
and University Students with Disabilities

JENNIFER STEWART AND SAUL SCHWARTZ

INDUSTRIAL RELATIONS
QUARTERLY REVIEW

A bilingual quarterly published since
1945 by the Industrial Relations
Department, Université Laval

RI/IR EN LIGNE

RI/IR est disponible en ligne
sur le site Érudit :

www.erudit.org/revue/ri

Pour abonnement institutionnel,
contacter Érudit.

Pour consulter les règles de
publication ou vous abonner,
visitez notre site Internet :

www.riir.ulaval.ca

RI/IR ONLINE

RI/IR is available on line on
Érudit website at:

www.erudit.org/revue/ri

For an institutional subscription
to digitalized issues,
please contact Érudit.

Visit our website for Notes to
contributors or to subscribe:

www.riir.ulaval.ca

RELATIONS INDUSTRIELLES
INDUSTRIAL RELATIONS

Pavillon J.-A.-DeSève
1025, avenue des Sciences-Humaines
Bureau 3129, Université Laval
Québec (Québec) Canada G1V 0A6

TÉLÉPHONE : (418) 656-2468

COURRIEL / E-MAIL :
relat.ind@rlt.ulaval.ca

www.riir.ulaval.ca



16, Bd. du Mont d'Est F- 93192 Noisy-le-Grand Cedex

Tél. : +33 (0)1 48 15 18 90 - Fax : +33 (0)1 48 15 19 18 - E-mail : contact@ires.fr - www.ires.fr