
Le statut des livreurs de colis : de quelle protection bénéficient-ils et quel mécanisme permet d'augmenter la transparence dans le secteur de la livraison last-mile ?

Auteur : Cantineau, Simon

Promoteur(s) : Limbourg, Sabine

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/18731>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**LE STATUT DES LIVREURS DE COLIS : DE QUELLE
PROTECTION BENEFICIENT-ILS ET QUEL
MECANISME PERMET D'AUGMENTER LA
TRANSPARENCE DANS LE SECTEUR DE LA
LIVRAISON LAST-MILE ?**

Jury :
Promotrice :
Sabine LIMBOURG
Lecteurs :
Quentin DETIENNE
Michael REUL

Mémoire présenté par
Simon CANTINEAU
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion, à
finalité spécialisée en droit
Année académique 2022/2023

Remerciements

Je voudrais remercier plusieurs personnes sans qui je n'aurais pas pu rédiger ce mémoire.

En premier lieu je tiens à exprimer ma gratitude envers ma promotrice, Madame Sabine LIMBOURG, pour ses précieux conseils et sa disponibilité. Mme. LIMBOURG a su me guider dans la réalisation de mon mémoire et apporter des solutions lorsque je me trouvais dans une impasse.

Ensuite, je tiens à remercier Monsieur Quentin DETIENNE pour son aide indispensable et sa réactivité. M. DETIENNE a su me guider dans la réalisation de ce travail pour l'aspect juridique et m'a donné des conseils avisés dans la matière.

J'aimerais également remercier Monsieur Michael REUL d'avoir accepté d'être mon lecteur ainsi que de prendre le temps et la considération nécessaire pour ce faire.

Je remercie aussi les personnes qui ont répondu à mes emails et ont accepté de prendre de leur temps pour répondre à mes questions. Sans leur participation, je n'aurais pas pu réaliser la partie empirique de ce travail.

Je souhaite aussi remercier ma mère et mon grand-père pour avoir relu mon mémoire.

Enfin, j'aimerais exprimer ma reconnaissance envers ma famille et mes proches pour leur soutien et leur aide tout au long de l'écriture de mon mémoire et de mon parcours universitaire.

Note de synthèse

Les livreurs de colis sont devenus des travailleurs de l'ombre pour délivrer des colis en nombre toujours grandissant. Cet essor du secteur de la livraison a cependant des conséquences néfastes sur certains livreurs. En effet, un petit nombre de sociétés malintentionnées en ont profité pour instaurer des pratiques frauduleuses. De plus, la sous-traitance entraîne un manque de visibilité au sein de la chaîne d'approvisionnement qui risquent d'avoir un effet négatif sur les droits des livreurs.

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'impact que l'instauration d'un pipeline de données peut avoir sur le secteur de la livraison *last-mile* en termes de visibilité, ainsi que sur la protection des livreurs. De plus, ce mémoire a également pour but d'étudier la protection offerte aux livreurs.

Pour répondre à cette question, nous nous sommes d'abord penché sur le concept de pipeline de données. En effet, il permet d'augmenter la visibilité au sein de la chaîne d'approvisionnement et, *in fine*, la protection des livreurs. D'un côté juridique, les statuts de salariés et d'indépendants ont été comparés d'un point de vue de la sécurité sociale, ainsi que brièvement du droit du travail.

Nous avons ensuite interviewé des personnes travaillant pour des sociétés de livraison pour apporter une réponse à notre problème. Différents thèmes ont émergé lors de ceux-ci, ce qui a permis de procéder à une analyse thématique des interviews.

Nous avons fini par démontrer que les livreurs salariés sont protégés à plus d'égard que les salariés indépendants, malgré que leur situation ne soient pas radicalement différentes l'une de l'autre. Enfin, nous avons terminé par plusieurs recommandations pour le secteur afin d'améliorer la transparence et la protection des livreurs.

Abstract

Parcel delivery drivers have become behind-the-scenes workers, delivering parcels in ever-increasing numbers. However, this boom in the delivery sector has had catastrophic consequences for some delivery drivers. A small number of ill-intentioned companies have taken advantage of the situation to introduce dubious practices. In addition, subcontracting has led to a lack of visibility in the supply chain. This then contributes to the mistreatment of delivery personnel.

The aim of this thesis is to analyze the impact that the introduction of a data pipeline may have on the last-mile delivery sector in terms of visibility, as well as on the protection of delivery personnel. In addition, the aim of this thesis is to study the protection offered to delivery workers.

To answer this question, we first looked at the concept of the data pipeline. In fact, it increases visibility within the supply chain and, ultimately, protection for delivery personnel. On the legal side, the status of salaried and self-employed workers was compared from a social security point of view, as well as briefly in terms of labor law.

We then interviewed people working for delivery companies to provide an answer to our problem. Various themes emerged from these interviews, enabling us to carry out a thematic analysis.

In the end, we demonstrated that salaried delivery personnel are more protected than self-employed workers, despite the fact that their situations are not radically different from one another. Finally, we put forward a number of recommendations for the sector to improve transparency and protection for delivery personnel.

Table des matières

Remerciements	iii
Note de synthèse	v
Abstract	vi
Table des matières	vii
Liste des figures	ix
Liste des tableaux	ix
Liste des abréviations	xi
Introduction	1
Chapitre 1. Revue de littérature	3
<i>Section 1. La chaîne d’approvisionnement</i>	3
Sous-section 1. La livraison <i>last-mile</i>	3
Sous-section 2. Esclavage moderne dans les chaînes d’approvisionnement	4
<i>Section 2. Le pipeline de données</i>	5
Sous-section 1. Définition et concept	5
Sous-section 2. Les avantages d’un pipeline de données	7
Sous-section 3. La théorie des parties prenantes comme incitant ?	8
Sous-section 4. Impact d’un pipeline de données sur la transparence dans le secteur de la livraison	9
Chapitre 2. L’aspect juridique	11
<i>Section 1. L’état du droit belge actuel</i>	11
Sous-section 1. La distinction entre contrat de travail et contrat d’indépendant.....	11
Sous-section 2. La protection des travailleurs	12
Sous-section 3. La sécurité sociale	13
<i>Section 2. La future réforme de la loi postale</i>	22
Chapitre 3. Méthodologie	25
<i>Section 1. Interviews</i>	26
Sous-section 1. Échantillon sélectionné	26
Sous-section 2. Analyse thématique	27
<i>Section 2. L’analyse PESTELE</i>	28
Chapitre 4. Résultats	29
<i>Section 1. Interviews</i>	29
Sous-section 1. Statut social des livreurs de colis	29
Sous-section 2. « Les chauffeurs sont bien protégés chez nous »	31
Sous-section 3. La voix discrète des livreurs est-elle entendue ?	32
Sous-section 4. Partage de données : Augmentation de la transparence ou idéal ?	32
Sous-section 5. Une réforme qui divise le secteur.....	33
<i>Section 2. L’analyse PESTELE</i>	34
Sous-section 1. Résumé de l’analyse PESTELE	36

Chapitre 5. Discussion	39
<i>Section 1. La protection des livreurs de colis</i>	39
<i>Section 2. La prise en compte des intérêts des livreurs de colis</i>	42
<i>Section 3. Le partage de données</i>	42
<i>Section 4. La future réforme de la loi postale</i>	43
Conclusion	45
Annexes	47
<i>Annexe 1 Guide d’entretien</i>	47
<i>Annexe 2 Transcription des interviews</i>	51
Répondant A.....	51
Répondant B.....	54
Répondant C.....	63
Répondant D.....	72
Répondant E	77
Répondant F	91
Liste de références	97
<i>Ouvrages et articles scientifiques</i>	97
<i>Pages Web</i>	99
<i>Articles de journal</i>	101
<i>Communiqués de presse</i>	101
<i>Rapports</i>	101
<i>Législation</i>	102
<i>Documents parlementaires</i>	102
<i>Jurisprudence</i>	103
Cour de cassation	103
Juridictions d’appel	103
Juridictions au niveau de l’arrondissement	104
<i>Doctrines</i>	104

Liste des figures

Figure 1. Exemple de pipeline de données pour un procédé last-mile.....	10
Figure 2. PESTELE du secteur de la livraison last-mile	37

Liste des tableaux

Tableau 1 Hypothèses déduites de la littérature	25
Tableau 2 Profil des personnes interviewées.....	27

Liste des abréviations

CDA	Chaîne d'approvisionnement
OIT	Organisation internationale du travail
TPP	Théorie des parties prenantes
FMI	Fond monétaire international
SIRS	Service d'information et de recherche sociale
UE	Union Européenne
Febetra	Fédération royale belge des transporteurs et des prestataires de services logistiques
IBPT	Institut belge des services postaux et de télécommunications
BNB	Banque Nationale de Belgique
PIB	Produit intérieur brut

Introduction

Suite aux confinements successifs imposés par la pandémie du COVID-19, à la facilité et au confort que l'e-commerce offre, ce dernier a eu un impact profond sur le secteur de la livraison. Pour preuve, avant la crise du COVID-19, approximativement la moitié des Belges disaient avoir commandé sur Internet dans les trois mois précédant le sondage, alors qu'en 2021, près de deux tiers affirmaient la même chose (Coppola, 2022a). En 2021, le chiffre d'affaires total des ventes d'e-commerce s'élève à 12,1 milliards d'euros (Coppola, 2022b).

Pour répondre à cette demande grandissante, les entreprises de vente en ligne ont modifié leurs habitudes de livraison et ceci au grand dam des livreurs. En effet, elles ont alors commencé à sous-traiter la livraison des colis à des sociétés spécialisées. Par la suite, celles-ci peuvent dans une optique de flexibilité et de réduction des coûts, sous-traiter la livraison de colis. Cependant, cet enchaînement laisse des zones obscures entre les sous-traitants, créant un cadre propice à la fraude. En outre, ce phénomène sévit de plus en plus et arrive sous la lumière des projecteurs. Par exemple, le PDG de PostNL Belgique a été accusé de fraude sociale car l'entreprise faisait travailler ses livreurs jusqu'à l'épuisement et en les sous-payant (Belga, 2022; Le Soir, 2022). D'autres exemples existent, la société Jost qui a été accusée de dumping social et de fraude sociale, en engageant des travailleurs roumains et en leur donnant un salaire dérisoire (Gerard, 2021). Au demeurant, ceci est possible à cause du manque de transparence qui frappe ce secteur. En effet, cette structure permet aux acteurs de ce dernier de pouvoir agir en passant sous les radars des autorités belges, celles-ci manquant de mécanismes de contrôle de conformité aux règles en vigueur.

L'objectif de cette recherche est pluriel. D'une part, le but est de déterminer jusqu'à quel niveau le livreur de colis est protégé lors de ses activités de livraison. D'autre part, l'objectif de la recherche est de trouver un mécanisme à appliquer dans une chaîne d'approvisionnement (CDA) offrant une plus grande transparence. Ainsi, la question de recherche de ce mémoire est : « *Le statut des livreurs de colis : de quelle protection bénéficient-ils et quel mécanisme permet d'augmenter la transparence dans le secteur de la livraison last-mile ?* » Afin de répondre à cette question, quatre hypothèses ont été formulées sur base de la revue de littérature.

Pour commencer, la littérature en lien avec la gestion de la CDA va être passée en revue. Nous nous intéresserons d'abord à ce qu'est la livraison *last-mile* et comment elle s'organise au niveau des sociétés de livraison. Ensuite, le concept du pipeline de données (appelé pipeline pour la suite du mémoire) va être exploré et nous essayerons d'analyser comment il peut améliorer la transparence du secteur de la livraison *last-mile* et la protection des livreurs. La théorie des parties prenantes (TPP) sera brièvement abordée afin d'étudier comment elle s'articule avec un pipeline.

Ensuite, la distinction entre un contrat de travail et un contrat d'indépendant sera examinée, ainsi que les conséquences du point de vue du droit du travail. Par la suite, la protection offerte par le droit de la sécurité sociale aux livreurs sera comparée en fonction de leur statut pour ce qui concerne les risques d'accident de travail et les risques économiques. Un bref aperçu de la réforme de la loi postale sera ensuite exposé.

En vue de tester les hypothèses et de répondre à la question de recherche, nous avons conduit des interviews semi-dirigés des acteurs du secteur de la livraison *last-mile*. Parallèlement, une analyse PESTELE du statut des livreurs de colis a été réalisée. Enfin, les résultats de ces interviews et de l'analyse PESTELE vont être discutés au regard de notre question de recherche pour tenter d'y apporter une réponse. En outre, des solutions, ainsi que des pistes pour les mettre en place seront être avancées pour répondre aux problèmes mis en exergue.

Chapitre 1. Revue de littérature

Section 1. La chaîne d'approvisionnement

Sous-section 1. La livraison *last-mile*

Selon Boysen et al. (2021), la livraison *last-mile* est définie comme « toutes les activités logistiques en lien avec la livraison de marchandises aux domiciles de consommateurs privés [...] » (p. 2, *Propre traduction*). La livraison *last-mile* est donc le dernier maillon de la CDA d'une société qui s'occupe de la livraison de biens. De plus, les différentes techniques de livraison *last-mile* deviennent la priorité de plus en plus d'entreprises notamment à cause du comportement changeant des consommateurs qui commandent plus aisément en ligne. En définitive, une disruption dans la livraison *last-mile* est en train de se dérouler et cela est indéniable (Kina, 2021). Les entreprises ont donc adopté une myriade de stratégies afin de livrer les marchandises aux consommateurs et les trois plus importantes vont être brièvement expliquées.

Premièrement, la livraison par camionnette est peut-être la méthode la plus répandue. Celle-ci implique la prise en considération de toute une multitude de facteurs et de différentes mesures afin d'optimiser le processus de livraison des marchandises tels que le trajet des tournées et le nombre de livreurs en tournée (Boysen et al., 2021). En pratique, les entreprises divisent les régions à livrer en sous-régions afin de pouvoir répartir et livrer plus facilement les marchandises aux consommateurs (Boysen et al., 2021). Cette découpe a notamment un impact sur le nombre de livreurs à engager afin de pouvoir répondre aux demandes de livraisons (Boysen et al., 2021). De plus, une certaine flexibilité est nécessaire à ce niveau afin de pouvoir faire face aux fluctuations de la demande en fonction des périodes de l'année. Cette flexibilité pourrait être apportée par la sous-traitance.

Deuxièmement, l'utilisation de vélo-cargo se répand dans les villes, plus particulièrement au Nord du pays, et cela consiste à livrer les marchandises aux consommateurs à vélo. C'est utile lorsque l'environnement ne se prête pas particulièrement à la circulation de voitures ou de camionnettes (notamment dans des zones piétonnes), ce qui est de plus en plus fréquent en raison des politiques de logistique urbaine restrictives adoptées par les villes. Au préalable, les colis doivent avoir été livrés dans des lieux de stockage intermédiaire auprès desquels les livreurs iront charger les colis sur leur vélo (Arnold et al., 2018; Boysen et al., 2021). Selon une étude de Arnold et al. (2018), livrer les colis en vélos-cargo plutôt qu'en camionnette permettrait de diminuer les externalités négatives de 40%. Celles-ci incluent les émissions de carbone, le bruit et les embouteillages. Cependant, cette méthode augmente donc la charge de travail du livreur car à nombre de colis égal avec un livreur en camionnette, le livreur à vélo devra effectuer plus de trajets.

Troisièmement, il existe également un système de casier ou de point-relais où les consommateurs peuvent simplement aller prélever leurs marchandises une fois livrées. Cette méthode permet de diminuer les coûts du côté du livreur car cela lui permet de ne faire qu'un seul arrêt pour déposer plusieurs colis (Boysen et al., 2021). Ceci facilite donc le travail du livreur au détriment du consommateur qui devra se déplacer pour aller chercher lui-même la marchandise au point de retrait.

Ainsi, afin de se faciliter la tâche et d'alléger leur charge de travail, les sociétés de livraison peuvent faire appel à des sous-traitants pour s'occuper des tâches mentionnées précédemment. Trop souvent, ces personnes à qui les sociétés de livraison confient la mission de livrer les biens sont des travailleurs indépendants. Par ailleurs, les sociétés de livraison ont recours à ces méthodes pour augmenter la flexibilité de leur main-d'œuvre ; les travailleurs indépendants étant moins contraignants pour ces entreprises que des travailleurs salariés engagés par ces dernières. Les travailleurs indépendants reçoivent alors les missions de la part des sociétés de livraison et ils s'occupent à leur tour de la livraison des biens. Partant, ces travailleurs peuvent être occupés dans des conditions précaires et moins avantageuses par rapport à leurs homologues salariés à cause du manque de

règlementation en la matière. Heureusement, ceci n'est pas le principe sur le marché de la livraison de biens.

Cette structure de la CDA entraîne plusieurs conséquences. Tout d'abord, ceci a pour effet d'entraîner un manque de visibilité et de transparence dans les opérations de ces entreprises de livraison (Klievink et al., 2012). Par conséquent, les autorités et les divers acteurs de la CDA sont incapables d'établir des contrôles de conformité des travailleurs, ce qui peut potentiellement favoriser des abus dans certaines situations. Par exemple, des livreurs sous-traitants peuvent être malmenés ou être amenés à travailler dans des conditions inhumaines.

Sous-section 2. Esclavage moderne dans les chaînes d'approvisionnement

Le travail forcé est défini comme étant une situation dans laquelle le travailleur se trouve obligé d'accepter des conditions de travail néfastes par la contrainte et par le manque d'un consentement éclairé (OIT, 2022). Malheureusement, ces dernières années ces situations de travail forcé ont augmenté, et ce, indépendamment des différentes régions du monde (OIT, 2022). Il ressort du rapport de l'organisation internationale du travail (OIT) que le secteur où ces situations sont les plus fréquentes est le secteur de la prestation de services, ce-dernier incluant le transport (OIT, 2022).

L'économie informelle telle que définie par l'OIT est « l'ensemble des activités économiques par des travailleurs ou des unités économiques qui ne sont, légalement ou en pratique, pas couvertes ou pas assez par des arrangements formels » (2002, p. 53, *Propre traduction*). Elle est parfois aussi appelée l'économie souterraine. Selon un rapport de l'OCDE et de l'OIT (2019), l'économie informelle touche plus ou moins un travailleur sur deux dans le monde (en excluant l'agriculture). En 2018, le Fonds Monétaire International (FMI) a estimé la part de l'économie informelle en Belgique à presque 15% du PIB (Medina & Schneider, 2018). Les conséquences du travail dans l'économie souterraine sont désastreuses. Celles-ci incluent, notamment, un plus grand risque de vivre dans la pauvreté (OCDE & OIT, 2019). Ainsi l'importance relativement élevée de l'économie souterraine en Belgique se traduit dans un taux élevé de pauvreté. En effet, en 2022, 13,2% des Belges étaient considérés comme ayant un revenu inférieur au seuil de pauvreté qui s'élevait à 1.366 euros pour une personne isolée (Statbel, 2023a). En outre, les travailleurs opérant dans l'économie informelle sont souvent confrontés à des conditions précaires, ce qui augmente la probabilité d'accidents du travail et de maladies professionnelles (OCDE & OIT, 2019).

De plus, Lloyd (2020) explique qu'il y a plusieurs facteurs qui entraînent des violations de droits de l'Homme qui vont par la suite créer un environnement d'indifférence de la part des entreprises pour lutter contre l'esclavage moderne. Premièrement, la structure de la CDA crée une opacité pour déterminer dans le chef de quelle entreprise repose la responsabilité des violations des droits de l'Homme (Lloyd, 2020). En effet, il est devenu simple pour les entreprises d'avoir plusieurs milliers de fournisseurs répartis dans la CDA (Lloyd, 2020). De plus, il n'y a généralement pas d'incitation pour les entreprises à partager des informations sur leur propre CDA ce qui rend d'autant plus compliqué d'établir un régime de responsabilité par l'identification claire de tous les acteurs en jeu (Lloyd, 2020). Deuxièmement, ces entreprises vont souvent chercher leur main-d'œuvre dans des milieux plus pauvres, que ces régions soient nationales ou internationales, car ceux-ci ne peuvent pas se permettre de refuser une activité rémunératrice (Lloyd, 2020). Troisièmement, selon un rapport de l'OIT, à peu près 62% des migrants sont des travailleurs migrants, c'est-à-dire qu'ils font partie de la population active dans leur pays d'arrivée (OIT, 2021). Ainsi ce phénomène de migration augmente le risque d'esclavage moderne étant donné leur situation souvent précaire une fois arrivés (Lloyd, 2020). En effet, on a déjà pu lire dans la presse que des employeurs font travailler des migrants sans papiers au noir (L'avenir, 2021). Ainsi à titre d'exemple, selon le service d'information et de recherche sociale (SIRS), qui s'attaque à la fraude sociale, 18% des 775 travailleurs du secteur du transport contrôlés ont commis des infractions de type « travail au noir » pendant le premier semestre de 2023 (SIRS, 2023). L'infraction la plus commise dans ce secteur est l'infraction à la DIMONA. La déclaration DIMONA a pour but d'informer la sécurité sociale de quel travailleur est au service de l'employeur. De plus, celle-

ci est une obligation pour celui-ci dès qu'il engage un salarié¹. Parmi les employeurs en infraction, 40% engageaient des travailleurs sans être déclarés à l'État belge (SIRS, 2023). Cependant, cela a beau être avantageux pour les entreprises car cela leur permet de généralement payer des salaires moins élevés et d'éviter de payer les cotisations sociales, cela a des conséquences désastreuses pour les travailleurs. En effet, ceux-ci ne bénéficient alors d'aucune protection offerte par la sécurité sociale et peuvent être payés en dessous des barèmes salariaux.

En conclusion, nous observons que cette opacité du secteur est un vecteur important de fraude dans les CDA. Ainsi, augmenter la visibilité de la CDA permettrait de rendre les acteurs plus responsables de leurs pratiques et de les investir d'un devoir de vigilance les uns envers les autres. Par conséquent, chaque acteur de la CDA surveillerait que chacun respecte ses livreurs, ce qui diminuerait donc la fraude. Les sections suivantes expliqueront les différentes pistes à suivre afin d'améliorer les conditions des travailleurs du secteur de la livraison de biens, d'augmenter la visibilité et la transparence dans ce secteur et d'augmenter les moyens de contrôle des autorités sur les travailleurs.

Section 2. Le pipeline de données

Sous-section 1. Définition et concept

Le partage de données via un pipeline peut être envisagé afin d'augmenter la visibilité de la CDA et d'améliorer les contrôles de conformité des livreurs de choses, c'est pourquoi nous allons commencer par le définir. Ensuite, les caractéristiques, la qualité et l'extraction des données vont être étudiées. Enfin, dans le but d'améliorer la sécurité du pipeline, la *blockchain* va être brièvement expliquée.

La Commission économique pour l'Europe des Nations Unies a défini le pipeline dans le contexte de la CDA :

Le pipeline de données permet aux données à sa source d'être fournies une fois et utilisées plusieurs fois tout au long de la chaîne d'approvisionnement, quels que soient le mode de transport, la partie ou l'agence frontalière qui a besoin d'avoir accès à ces données. (CEE-ONU, 2018, p. 7, *Propre traduction*)

Ainsi, le pipeline offre un point d'accès unique et intégré aux nombreux ensembles de données qui sont déjà dispersés dans la CDA et stockés dans différents types de documents (Klievink et al., 2012). Il y a diverses sources de données et chaque événement qui se déroule le long de la CDA peut constituer un point de repère dans le pipeline qui donnera lieu soit à l'insertion d'une information dans celui-ci, soit à l'extraction, soit aux deux (CEE-ONU, 2018). Par exemple, dans le transport d'une chose, ces différents points de repère pourraient se matérialiser comme étant le moment où la chose passe d'un transporteur à un autre. Pour les acteurs de la CDA, le pipeline doit être vu comme une base de données fédérée, c'est-à-dire que les données restent chez ceux qui sont responsables de celles-ci, mais par des références, les acteurs de la CDA y ont accès (Hofman, 2015; Klievink et al., 2012). Autrement dit, en agissant comme fédérateur, le pipeline donne accès aux données des parties prenantes grâce à des références à leur base de données.

Les données sont généralement considérées comme étant une ressource (Bughin et al., 2010). Afin d'utiliser cette ressource, nécessaire pour un système aussi complexe qu'une CDA, il est impératif d'avoir des données fiables (Martijn et al., 2015). Cependant, les données du pipeline doivent revêtir plusieurs caractéristiques pour pouvoir en tirer profit. Tout d'abord, afin d'avoir un système de pipeline le plus qualitatif possible, il faut que ces données soient entrées par l'acteur qui est à l'origine de la donnée, ainsi, cela diminuerait le risque que le pipeline contienne des données erronées ou peu précises (CEE-ONU, 2018; Klievink et al., 2012). En effet, la personne qui est à l'origine de la donnée est celle qui a le plus d'informations à son propos à ce moment précis (CEE-ONU, 2018). En outre, afin

¹ Loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 25 juillet 1969, art. 21.

d'augmenter la disponibilité des données, les encoder dès l'origine aura un impact non négligeable car elles seront alors disponibles directement et utilisables pour tous les acteurs de la CDA (CEE-ONU, 2018). De plus, il est nécessaire de s'assurer qu'une fois la donnée introduite dans le pipeline, il ne soit plus nécessaire de l'introduire une seconde fois et que l'ensemble des données soit accessible à plusieurs acteurs simultanément (CEE-ONU, 2018). Une fois la qualité des données garanties grâce à toutes ces mesures, la prise de décision dans la CDA va s'améliorer et va entraîner une diminution des problèmes de conformité (Martijn et al., 2015).

Deux méthodes existent pour extraire les données d'un pipeline. Premièrement, les données pourraient être poussées chez les organismes de contrôle ayant l'autorisation d'accès (= méthode *push*) (CEE-ONU, 2018). Cela signifie qu'elles vont être directement ajoutées aux bases de données de ces acteurs sans qu'aucune action supplémentaire de leur part ne soit requise. Deuxièmement, les données pourraient devoir être récupérées par ces acteurs à leur demande (= méthode *pull*) (CEE-ONU, 2018). A notre sens, dans le but d'établir un contrôle de conformité aux normes législatives en vigueur, la première méthode semble plus appropriée. En effet, l'avantage de ce premier système est que les autorités publiques disposeront en permanence de données à jour. Cependant, le désavantage de ceci est qu'il faut disposer de suffisamment de moyens pour stocker cette quantité importante de données. A l'inverse, la seconde apparaît plus opportune dans le cadre d'une politique de contrôle ponctuel. Cependant, il n'est pas exclu que l'utilisation de ces deux méthodes soit conjuguée afin de mener une politique de contrôle plus efficace. En effet, la méthode *push* pourrait être utilisée pour contrôler certaines variables dans une optique de contrôle continu, mais plus général. Tandis que la méthode *pull* serait destinée à un contrôle sporadique, mais plus précis des acteurs du pipeline considérés comme « à risque » au vu du contrôle continu. En outre, il faut s'assurer que les acteurs du pipeline ne puissent pas avoir accès à toutes les données, mais uniquement à celles qui sont nécessaires à leurs activités (Klievink et al., 2012). En effet, il est nécessaire que seules les personnes autorisées puissent avoir accès aux données concernées car celles-ci peuvent parfois revêtir un caractère plus confidentiel. De la sorte, protéger le pipeline en instaurant des accès restreints permettrait d'outrepasser l'obstacle majeur des acteurs du pipeline qui est de ne pas vouloir partager leurs données avec leurs concurrents. Il est important de noter que les différents acteurs ayant accès aux données (y compris les autorités publiques) doivent aussi assurer un certain niveau de protection des données. Une des pistes de protection du pipeline serait de l'insérer dans une *blockchain*. Cette technologie est définie par Seebacher et Schüritz (2017) comme étant,

Une *blockchain* est une base de données distribuée qui est partagée et acceptée par un réseau pair-à-pair. Elle consiste en une séquence de blocs liés, contenant des transactions horodatées qui sont sécurisées par la cryptographie à clé publique et vérifiées par la communauté du réseau. Une fois qu'un élément est ajouté à la *blockchain*, il ne peut plus être modifié, ce qui fait de la blockchain un enregistrement immuable de l'activité passée. (p. 4, *Propre traduction*)

De cette définition, il ressort que la *blockchain* est une base de données distribuées entre tous les utilisateurs du réseau comme le pipeline. De la sorte, dans une *blockchain*, les données sont décentralisées et réparties à travers tous les acteurs, ce qui permet donc d'avoir un environnement transparent, sûr et fiable pour les données (Seebacher & Schüritz, 2017; Tijan et al., 2019). De plus, pour effectuer une opération dans la *blockchain*, tous les utilisateurs doivent la valider afin qu'elle y soit intégrée (Seebacher & Schüritz, 2017; Tijan et al., 2019). Une fois l'opération validée, elle est mise dans un bloc qui contient la référence du bloc précédent, rendant ainsi la modification de l'opération presque impossible (Tijan et al., 2019). En effet, pour ce faire, il faudrait modifier d'une part, le bloc ainsi que toutes les références aux blocs précédents et d'autre part toutes les copies stockées chez les utilisateurs (Tijan et al., 2019). C'est pourquoi, grâce à sa transparence, sa sûreté et sa décentralisation, la *blockchain* est une solution idéale à ce problème de protections des données.

Enfin, il est nécessaire d'adopter un ou plusieurs systèmes de standards de communication et de formats de données afin de favoriser l'adoption et l'interopérabilité dans le pipeline de données (Hofman, 2015; Klievink et al., 2012). Ce système de standardisation pourrait prendre deux formes

différentes : soit tous les acteurs adoptent le même système, soit chaque acteur garde son propre système, mais le pipeline permet de traduire les données venant des différents systèmes (Klievink et al., 2012).

Sous-section 2. Les avantages d'un pipeline de données

Instaurer un pipeline peut engendrer plusieurs avantages qui vont d'abord être expliqués. Cependant, une telle infrastructure peut également entraîner plusieurs dangers. Enfin, le possible rôle de l'autorité publique sera expliqué.

Dans le contexte de la CDA, implémenter un pipeline peut être vu comme une tâche ardue. Cependant, à terme, cela permettra aux différents acteurs de bénéficier d'avantages non négligeables (Klievink et al., 2012). Premièrement, partager ses données au travers d'un pipeline augmentera la visibilité au sein de celle-ci, ce qui permettra aux différentes parties prenantes d'améliorer le flux des biens (Klievink et al., 2012). En effet, en augmentant la visibilité de la CDA, les parties prenantes seront plus informées sur l'état des biens en transit et pourront prendre de meilleures décisions (Klievink et al., 2012). Cependant, atteindre un tel seuil de visibilité n'est pas chose aisée au vu de la complexité des CDA actuelles et certaines entreprises pourraient bénéficier de ce manque de visibilité, notamment en se servant du manque d'informations pour limiter leur responsabilité (Hofman, 2015; Klievink et al., 2012). De la sorte, pour combattre ce phénomène et augmenter la visibilité, les parties prenantes de la CDA ont intérêt à promouvoir l'instauration d'une telle infrastructure. Comme l'ont développé Sodhi et Tang (2019), la visibilité et la transparence sont deux concepts liés, mais légèrement différents. La visibilité a trait au partage de données au sein même de la CDA, alors que la transparence concerne les parties prenantes externes à la CDA (Sodhi & Tang, 2019). Par conséquent, en instaurant un pipeline de données, cela va améliorer la visibilité de la CDA et y intégrer les autorités publiques va augmenter la transparence.

Deuxièmement, en intégrant toutes sortes de données dans le pipeline, cela permettra l'application du principe de *piggybacking*. Tel que défini par Tan et al., ce principe fait référence à la « réutilisation de moyens existants pour un objectif différent que celui pour lequel il a été créé en premier » (2011, p. 172, *Propre traduction*). En l'espèce, cela se matérialise par le fait que les données introduites dans le pipeline intégrant les autorités publiques leur permet de les utiliser à des fins de contrôles de conformité (Klievink et al., 2012). Intégrer les autorités publiques dans un pipeline permet donc d'améliorer considérablement la qualité des données sur lesquelles elles basent leurs contrôles (Zhou et al., 2021). De la sorte, ces-dernières pourront se baser sur des données historiques plus fiables que des données qui leur sont rapportées dans un second temps dans les divers rapports que les entreprises sont obligées de rendre publics (Klievink et al., 2012). En outre, en permettant aux autorités publiques de retirer elles-mêmes les données du pipeline cela diminuera la charge de *reporting* des entreprises et permettra aux autorités publiques de mieux concentrer leurs contrôles de conformité ponctuels (Klievink et al., 2012). En somme, le principe de *piggybacking* permettrait, d'une part aux autorités publiques de pouvoir extraire les données du pipeline avec plus de facilités, et d'autre part, de s'assurer qu'elles sont exactes.

Finalement, le partage des données des parties prenantes de la CDA dans un pipeline aboutit à de nombreux avantages multi-modaux (Klievink et al., 2012). En effet, en partageant l'ensemble des informations avec les autres parties prenantes, cela va permettre d'améliorer la prédictibilité des changements inter-modaux et ainsi de prendre des meilleures décisions qui vont optimiser la ponctualité, les coûts, les émissions de CO₂ (Klievink et al., 2012).

Le partage de données est susceptible d'apporter de nombreux bénéfices à la CDA, mais les entreprises qui y ont recours s'exposent également à d'autres dangers potentiels. Le risque prédominant est la fuite intentionnelle ou non d'informations (Colicchia et al., 2018). En effet, de nos jours, les CDA deviennent de plus en plus complexes à cause, par exemple, de nombreux sous-traitants, ce qui va donc augmenter le risque de fuite d'information au vu de l'augmentation du nombre d'acteurs (Colicchia et al., 2018). De plus, en augmentant le volume du partage de données cela

augmente considérablement le risque de fuite (Colicchia et al., 2018). En effet, bon nombre d'entreprises font face à des hackers, des virus, qui pourraient mettre en danger la sécurité des données contenues dans le pipeline (Colicchia et al., 2018). Ainsi, on peut voir qu'afin de pouvoir inciter les entreprises à partager leurs données propres, il est important d'être en mesure d'apporter une sécurité suffisante à l'infrastructure en question.

Cependant, pour bénéficier de tous ces avantages, bien que développer un pipeline géré au niveau du secteur ne soit pas impossible, il faut intégrer les autorités publiques dans ce système (Klievink et al., 2012; Verheyen & Kořacz, 2022). En outre, intégrer les autorités publiques dans le pipeline permettra d'augmenter la transparence en plus de la visibilité (Klievink et al., 2012; Sodhi & Tang, 2019). Il peut être intéressant également de se pencher sur la manière dont les entreprises pourraient percevoir ce partage de données avec les autorités publiques. Un inconvénient qu'elles pourraient y voir serait l'utilisation de celles-ci à d'autres fins telles qu'une taxe sur le CO₂, par exemple. Technologiquement parlant, instaurer un pipeline peut s'avérer être compliqué pour les entreprises wallonnes. Investir dans l'automatisation des stocks reste compliquée pour celles-ci car cela nécessite un budget trop élevé et des compétences qu'elles n'ont pas forcément (Raimond, 2023). De plus, à peine 20 % des entreprises employant du personnel ont numérisé le processus d'entreposage, de logistique et de distribution (au sein du secteur du transport et de la logistique, ce pourcentage atteint 44 %) (Raimond, 2023). De la sorte, nous pouvons dire que, dû au tissu économique wallon et au coût que cela engendre, les CDA des petites et très petites entreprises wallonnes ne sont, en majorité, pas digitalisées. De plus, un autre défi se situe dans le fait qu'il faut convaincre les parties prenantes de partager leurs informations à la fois avec les autorités publiques et avec les autres opérateurs de la CDA (Klievink et al., 2012).

L'utilisation d'un pipeline dans une CDA a déjà été étudiée en long et en large par la littérature, mais la collaboration entre les sociétés privées et les autorités publiques n'a, toutefois, pas été investiguée en profondeur. Klievink et al. (2012) recommandent d'instaurer un pipeline qui serait géré par le secteur privé en question car les autorités publiques ne disposent pas des moyens nécessaires. L'intervention des autorités publiques serait donc exclue dans la gestion du pipeline selon cette hypothèse. A l'inverse, Xin Zhou et al. (2021) recommandent l'adoption d'un système non pas géré par le secteur privé, mais administré entièrement par les autorités publiques. Selon ces-derniers, cette approche aurait l'avantage de pouvoir bénéficier à un plus grand nombre de secteurs et d'augmenter la confiance dans une telle infrastructure. Dans ce contexte, Klievink et al. (2012) viennent y apporter une nuance et nous sommes du même avis. A notre sens, les autorités publiques doivent interagir avec le secteur privé pour encourager l'adoption d'un pipeline. En effet, ceux-ci préconisent d'instaurer une gouvernance entre les secteurs privé et public afin de permettre la coopération entre ces-derniers et de tirer tous les bénéfices de l'instauration d'un pipeline. Par conséquent, cela permettra aux autorités publiques d'effectuer de meilleurs contrôles de conformité. Ce qui fait que nous soutenons également cette hypothèse est que la lourdeur administrative des institutions publiques n'est pas compatible avec de tels services.

Sous-section 3. La théorie des parties prenantes comme incitant ?

§ 1^{er}. – Qu'est-ce que la théorie des parties prenantes ?

La TPP a pour objectif d'une part d'inclure la maximisation du profit, et d'autre part, ce qui est l'élément novateur, la prise en considération des intérêts et des droits des non-actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise (Freeman & Dmytryev, 2017; Mercier, 2006). Un des objectifs majeurs de la TPP est la création de valeur pour ces parties prenantes (Freeman & Dmytryev, 2017). Par exemple, pour les employés, cet objectif de création de valeur se manifeste par une meilleure rémunération ou une amélioration des conditions de travail (Mercier, 2006). En outre, lors de décisions stratégiques, les intérêts des parties prenantes doivent être pris en considération (Freeman, 2010). En effet, Evan et Freeman (1993, cités par Mercier, 2006) proposent le respect de deux principes de *management* : les activités de l'entreprise doivent bénéficier aux parties prenantes, et lorsqu'une décision implique leur

bien-être, elles doivent y participer. Cette théorie ne bénéficie pas uniquement aux parties prenantes, elle est aussi bénéfique pour l'entreprise qui va pouvoir maximiser son profit. En effet, si les parties prenantes sont respectées, elles vont alors faire un meilleur travail.

R. Edward Freeman, l'auteur de cette théorie, a initialement défini ces parties prenantes comme étant « les groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (Freeman, 2010, p. 31, *Propre traduction*). Afin d'éviter que cela ne devienne un concept trop large qui englobe des personnes avec un lien réduit avec l'entreprise, certains auteurs recommandent de préciser la définition en y introduisant une notion de risque (Mercier, 2006). Ainsi, Post et al. (2002) précisent la portée de cette nouvelle définition en disant que les parties prenantes d'une société « sont des individus ou des éléments constitutifs qui contribuent, soit volontairement, soit involontairement aux capacités et activités de création de richesse et qui en sont par conséquent des potentiels bénéficiaires et/ou en supportent les risques » (2002, p. 8, *Propre traduction*).

Ainsi, cette définition met bien en exergue le fait que les parties prenantes peuvent prendre un risque en s'associant à l'entreprise en question et que cette association peut leur procurer des avantages. Grâce à ces deux points clés, il est évident que les livreurs de colis peuvent être considérés comme des parties prenantes pour les entreprises de livraison au sens de cette théorie. En effet, en travaillant pour ces entreprises ces derniers ont confiance dans la continuité des activités de celles-ci et, parallèlement cette relation de travail leur procure des avantages pécuniaires.

§ 2. – Influence de la théorie des parties prenantes pour améliorer le statut des livreurs

Les livreurs étant des parties prenantes des entreprises de livraison, leurs intérêts doivent être pris en considération. Par exemple, ils devraient avoir le droit de participer aux décisions. De la sorte, une fois intégrés dans le processus décisionnel, ils pourraient mettre leurs intérêts en avant et cela mènera inexorablement à l'amélioration de leurs conditions de travail.

Afin de cristalliser cette amélioration des conditions de travail offerte par l'application de la TPP, le standard *Social Accountability 8000* (SA 8000) peut être utilisé. Il qui permet de vérifier qu'une entreprise a bien instauré des conditions de travail convenables (Gilbert & Rasche, 2007). L'avantage majeur de ce standard est qu'une entreprise peut être certifiée SA 8000 si elle en respecte les exigences, en sachant que cette certification est effectuée par un organisme tiers (Gilbert & Rasche, 2007). De la sorte, une entreprise certifiée SA 8000 extériorise et concrétise son intention de prendre en compte les intérêts de toutes ses parties prenantes. Par conséquent, les opérations de l'entreprise deviennent plus transparentes.

§ 3. – La théorie des parties prenantes une fin en elle-même ?

La TPP permet d'augmenter la protection des livreurs et elle peut être encore renforcée en étant certifiée SA 8000. Cependant, quand bien même la transparence de la CDA augmente, cela ne facilite pas les contrôles de conformité des autorités publiques à cause d'un manque de voie de communication propre avec les entreprises. En effet, aucune de ces approches ne crée d'obligation de partenariat avec les autorités publiques ; celles-ci ne se matérialisent que par une meilleure communication vers l'extérieur. Partant, la TPP nous apparaît comme étant un incitant à l'implémentation d'un pipeline. En effet, un pipeline permet de satisfaire à bon nombre d'objectifs recherchés par la TPP. C'est pourquoi, nous pensons qu'appliquer la TPP, en parallèle avec un pipeline, qui agit comme facilitateur de contrôles de conformité, permettrait d'avoir un impact significatif sur le statut des livreurs de colis.

Sous-section 4. Impact d'un pipeline de données sur la transparence dans le secteur de la livraison

Développer un pipeline donne lieu à de nombreux avantages pour les parties prenantes de la CDA (Klievink et al., 2012). Cela permet d'augmenter la visibilité ce qui va réduire la fraude qui prolifère grâce à une opacité du secteur (Lloyd, 2020). De plus, comme mentionné précédemment, une fois que

toutes les entreprises sont intégrées dans l'infrastructure, cela permet de diminuer les problèmes de conformité rencontrés (Martijn et al., 2015). Enfin, l'augmentation de la visibilité permettra d'investir les parties prenantes d'un devoir de vigilance et donc de réduire la fraude.

Intégrer les autorités publiques dans un pipeline leur permettrait de pouvoir mettre en place des contrôles plus efficaces car ils se baseraient sur les données propres des entreprises, par application du principe de *piggybacking* (Hofman, 2015; Klievink et al., 2012; Tan et al., 2011). En intégrant les autorités publiques dans la structure du pipeline, cela permettra d'augmenter la transparence du secteur de la livraison de colis et de mieux les armer pour réprimer la fraude.

La figure 1 illustre l'application d'un pipeline dans une CDA et plus précisément au stade du *last-mile*. Celle-ci décrit plusieurs exemples de données qui peuvent être insérées par les parties prenantes dans le pipeline. Cette représentation a été réalisée en s'appuyant sur un exemple de Klievink et al. (2012). La figure 1 met bien en valeur le principe selon lequel l'acteur qui est à l'origine de la donnée doit être celui qui l'introduit dans le pipeline. Cependant, il convient de rappeler que dans le contexte du pipeline, les données qui sont dedans vont rester dans les bases de données des parties prenantes. En effet, le pipeline va agir comme un fédérateur de données qui va rassembler en un endroit les données propres des différentes parties prenantes et les différents acteurs y auront accès par référence à celles comprises dans les bases de données individuelles. Cette figure met aussi en avant le fait que une fois les données dans le pipeline, les autorités publiques devraient y avoir accès. Cela leur permettrait tantôt d'augmenter la transparence de la CDA, tantôt d'améliorer leur contrôle de conformité.

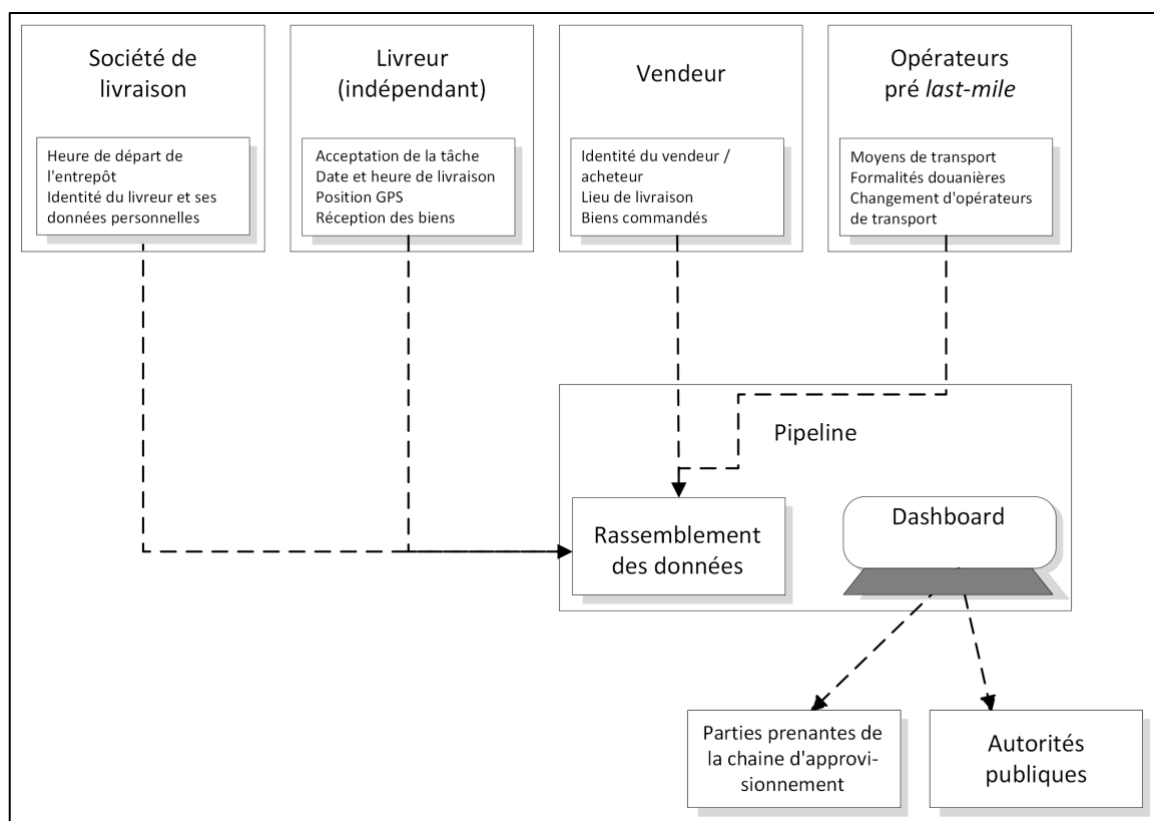


Figure 1. Exemple de pipeline de données pour un procédé last-mile

Chapitre 2. L'aspect juridique

Section 1. L'état du droit belge actuel

Le droit belge établit trois grandes catégories de travailleurs, à savoir les salariés, les statutaires et les indépendants. Dans le cadre de cette étude, seuls les statuts de salariés et d'indépendants vont nous intéresser car les livreurs de colis peuvent être engagés sous contrat de travail ou liés par un contrat d'indépendant.

Sous-section 1. La distinction entre contrat de travail et contrat d'indépendant

Tout d'abord, afin de mieux cerner les différences entre les régimes de salarié et d'indépendant, il est important de connaître les régimes de chacun, c'est pourquoi les bases de deux types de contrats vont d'abord être expliquées.

Selon L. Dear, le contrat de travail est défini comme « le contrat par lequel un travailleur s'engage contre rémunération à fournir un travail sous l'autorité d'un employeur »². Comme on peut le voir grâce à cette définition, complétée par la loi du 3 juillet 1978³, le contrat de travail est défini au moyen de trois concepts centraux. Ces derniers, visés notamment aux articles 2, 3, 4 et 5 de la loi du 3 juillet 1978 précitée, sont le travail, la rémunération versée en contrepartie du travail et un lien de subordination. Le lien de subordination est le concept le plus complexe à appréhender et est aussi la caractéristique qui différencie le contrat de travail des autres contrats. En effet, ce concept a fait couler beaucoup d'encre et est à la source de nombreux contentieux portés devant les tribunaux⁴. La Cour de cassation, dans son arrêt du 18 mai 1981, a défini le lien de subordination comme étant la caractéristique du contrat de travail qui « existe dès qu'une personne peut, en fait, exercer son autorité sur les actes d'une autre personne ; l'exercice de cette autorité implique le pouvoir de direction et de surveillance, même si ce pouvoir n'est pas effectivement exercé »⁵. On peut donc en déduire que le lien de subordination suppose à la fois le pouvoir de direction et le pouvoir de surveillance, à la nuance importante que la simple possibilité d'exercer ces pouvoirs suffit à faire naître un lien de subordination.

A l'inverse, le contrat qui unit l'indépendant à son commettant est un contrat de collaboration indépendante ou contrat d'entreprise. Celui-ci est visé aux articles 1780 à 1799 de l'ancien Code civil. Le contrat d'entreprise est défini par H. De Page comme étant un « contrat synallagmatique par lequel une personne, l'entrepreneur, s'engage à réaliser pour une autre, appelée le maître de l'ouvrage – mais sans qu'il y ait de lien de subordination à l'égard de celui-ci –, pour un prix fixé, un ouvrage déterminé en accomplissant des actes matériels *sensu lato* (en ce qui compris des prestations intellectuelles), à l'exclusion des actes juridiques »⁶.

Cependant, il faut distinguer le pouvoir de surveillance et de direction, caractéristique du pouvoir d'autorité de l'employeur dans un contrat de travail, des directives nécessaires à l'exécution du contrat d'entreprise. Partant, le contrat d'entreprise n'exclut pas que le maître de l'ouvrage puisse surveiller

² L. DEAR, « Le lien de subordination : état de la question. La place de la dépendance économique », *Subordination et parasubordination*, S. Gilson (dir.), Limal, Anthemis, 2017, p. 37.

³ Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, *M.B.*, 22 août 1978.

⁴ Voy. C. trav. Liège (6^e ch.), 27 juin 2007, *Chron. D.S.*, 2011, liv. 4, p. 172, note T. Lemense ; Anvers, 11 décembre 1991, *Limb. Rechtsl.*, 1993, 18, note J. Martens ; Cass., 18 mai 1981, *Pas.*, 1981, I, p. 1079.

⁵ Cass., 18 mai 1981, *Pas.*, 1981, I, p. 1079.

⁶ H. DE PAGE, *Traité élémentaire de droit civil belge*, t. IV, Bruxelles, Bruylant, 1972, n°844 cité par B. KOHL, *Contrat d'entreprise*, titre 1 : *Droit commun du contrat d'entreprise*, chapitre 1 : *Définition, qualification et distinctions*, section 1 : *Définition du contrat d'entreprise*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2016, p. 23.

et donner des instructions générales⁷. Malgré que ces directives puissent être précises ou strictes, elles ne sont pas non plus un indicateur ni d'un contrat d'entreprise, ni d'un contrat de travail⁸. Ainsi, dans le contexte de la livraison de choses, on pourrait très bien imaginer que le maître de l'ouvrage donne des précisions au travailleur indépendant pour l'exécution de son travail telles que : quel colis doit être livré avant quel jour, quel trajet emprunter, etc. sans que cela ne vienne remettre en question la nature de leur relation.

§ 1^{er}. – La dépendance économique

La dépendance économique a été définie par V. Vannes comme consistant « dans la dépendance matérielle d'une personne qui exerce un travail à l'égard d'une autre personne qui lui fournit du travail »⁹. C'est donc le cas lorsqu'un indépendant n'a qu'un seul commettant à qui il fournit exclusivement son travail, et qu'il ne peut, ou ne saurait, aller en prospecter d'autres. Conceptuellement, ce travailleur juridiquement indépendant, mais économiquement dépendant de son commettant, se trouve dans une situation fort similaire à celle de l'employé sous contrat de travail. Cette dépendance économique du travailleur indépendant a donc pour conséquence de le placer dans des situations précaires compte tenu du déséquilibre de pouvoir entre les deux cocontractants. Au demeurant, l'existence d'une dépendance économique, n'est pas un indicateur de l'existence d'un lien de subordination¹⁰.

Sous-section 2. La protection des travailleurs

Ce qui est souvent relaté dans la presse à propos des livreurs de colis indépendants est le fait qu'ils sont forcés de travailler de longues journées ou d'être sous-payés. C'est pourquoi cette sous-section a pour but de comparer de quelle manière le droit du travail protège les travailleurs salarié et indépendant.

De manière générale, le contrat de travail est assez bien règlementé et les travailleurs salariés bien protégés. À titre d'exemple, pour ce qui est de la durée de travail, les travailleurs occupés par un contrat de travail sont protégés par la loi du 16 mars 1971¹¹. La durée du travail, c'est-à-dire « le temps pendant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur »¹², ne peut, ni excéder huit heures par jour, ni quarante heures par semaine¹³. De plus, le repos dominical est, en principe, d'application pour les salariés¹⁴. Un autre exemple, est la rupture du contrat qui est rendue plus difficile pour les contrats de travail par rapport aux contrats de droit commun. En effet, en droit du travail, le pouvoir de résiliation unilatérale fait en principe peser l'obligation de respecter un délai de préavis dans les contrats à durée indéterminée avant de pouvoir le rompre¹⁵. Enfin, les travailleurs salariés bénéficient

⁷ Autrement dit, le fait de pouvoir imposer le respect de directives générales et d'obligations pour l'exécution du contrat d'entreprise n'est pas en soi susceptible d'entraîner un lien de subordination (C. trav. Mons, 4 septembre 2000, *J.T.T.*, 2000, p.481 et L. DEAR, « Le lien de subordination : état de la question. La place de la dépendance économique », *op. cit.*, n°2, p. 42)

⁸ C. trav. Bruxelles (4^e ch.), 25 avril 2001, *J.T.T.*, 2001, p. 446 ; C. trav. Mons, 30 juin 1988, *J.T.T.*, 1988, p. 376.

⁹ V. VANNES, *Le contrat de travail : aspects théoriques et pratiques*, partie 1 : *La loi du 3 juillet 1978 et la notion du contrat de travail*, titre IV : *Les éléments constitutifs du contrat de travail*, 4^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2012, p. 90.

¹⁰ C. trav. Mons (4^e ch.), 9 mars 2011, *J.L.M.B.*, 2012, liv. 31, p. 1496 ; C. trav. Liège (13^e ch.), 23 mai 2006, *J.T.T.*, 2006, liv. 958, p. 395 ; C. trav. Mons, 4 septembre 2000, *J.T.T.*, 2000, p.481.

¹¹ Loi du 16 mars 1971 sur le travail, *M.B.*, 30 mars 1971.

¹² Loi du 16 mars 1971 précitée, art. 19, al. 2.

¹³ Loi du 16 mars 1971 précitée, art. 19.

¹⁴ Loi du 16 mars 1971 précitée, art. 11.

¹⁵ Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 37 et s.

également d'un salaire minimum qui est réglé par une convention collective de travail au niveau du secteur¹⁶.

Cependant, les travailleurs indépendants bénéficient, en général, d'une protection inférieure à celle des salariés. Par exemple, aucune règle de droit ne les protège contre le fait de travailler plus que huit heures par jour, ni n'impose un nombre de jours de repos minimal. De plus, ceux-ci ne bénéficient, en principe, pas du repos dominical. En ce qui concerne la rupture de contrat, sur la base de l'article 1794 de l'ancien Code civil, le maître de l'ouvrage peut, à tout moment, résilier le contrat sans préavis, ni justification, ce qui rajoute donc une couche à l'insécurité des travailleurs indépendants¹⁷. Cependant, la Cour de cassation précise que, dans l'hypothèse d'un contrat à durée indéterminée, cet article n'a pas de raison de s'appliquer¹⁸ ; dans ce cas-là, les règles du droit commun permettent aux deux parties de résilier le contrat, moyennant préavis¹⁹. Malgré cette rupture brusque par essence, l'entrepreneur reste libre de demander au maître de l'ouvrage l'indemnisation du *lucrum cessans* et du *damnum emergens*²⁰. Enfin, le prix convenu entre les parties ne fait pas l'objet de restriction car il est librement fixé par les parties, selon le principe de l'autonomie des volontés. À cet effet, il est intéressant de se pencher sur les vices de consentement. Selon l'adage, la lésion ne vicie pas le consentement, mais le livre V du Code civil vient y apporter une nuance car l'abus de circonstances y est bien reconnu comme tel²¹. Celui-ci se présente lorsqu'il « existe un déséquilibre manifeste entre les prestations par suite de l'abus par l'une des parties de circonstances liées à la position de faiblesse de l'autre partie »²². Ceci pourrait se matérialiser en l'espèce, par la pression venant du maître de l'ouvrage de faire accepter à un livreur de choses une rémunération dérisoire, sans quoi, le contrat ne serait pas conclu. Cependant, ceci pourrait entraîner la nullité (relative) du contrat²³. Face à ce dilemme quelque peu cornélien, le livreur de choses serait démuni. En effet, ceci n'apporte pas non plus beaucoup de sécurité juridique au prestataire de services car il devra choisir entre d'une part, une rémunération trop basse en ne soulevant pas la nullité et d'autre part, ne pas avoir de contrat du tout en soulevant la nullité.

Sous-section 3. La sécurité sociale

La sécurité sociale a pour but de s'adresser au problème de l'insécurité matérielle d'existence des citoyens²⁴. De nos jours, elle s'organise autour de trois branches : les salariés, les indépendants et les statutaires. Cependant, seulement les deux premières seront étudiées.

¹⁶ Voy. la convention collective de travail du 19 octobre 2017, conclue au sein de la sous-commission paritaire pour le transport routier et la logistique pour le compte de tiers relative au mécanisme d'indexation et à la liaison des rémunérations et indemnités à l'index rendue obligatoire par l'arrêté royal du 11 janvier 2018, *M.B.*, 6 février 2018. Cela signifie que toute rémunération inférieure au montant de la convention collective ne sera pas valable et sera substituée par la rémunération minimum, modifiant ainsi le contrat initial.

¹⁷ C. DELFORGE et al., « Le contrat d'entreprise », *Droit des contrats spéciaux. Ouvrage à l'attention des étudiants du programme de bachelier en droit*, titre III : *Les contrats de service*, 6^{ème} éd., Liège, Wolters Kluwer, 2022, p. 435 et 436.

¹⁸ Cass. (1^{ère} ch.), 4 septembre 1980, *J.T.*, 1981, p. 99.

¹⁹ C. DELFORGE et al., « Le contrat d'entreprise », *op. cit.*, n°17, p. 436.

²⁰ *Ibid.*, p. 437 et anc. C. civ., art. 1794. Le *lucrum cessans* étant les frais exposés par l'entrepreneur et le *damnum emergens* le manque à gagner de l'entrepreneur.

²¹ L'adage s'explique par le fait que sous l'ancien Code civil, l'abus de circonstances était connu sous le nom de « lésion qualifiée », à certaines nuances près et que la lésion ne vicie pas le consentement sauf dans l'hypothèse de la lésion qualifiée. Voy. G. FIÉVET., « 2 - Erreur, dol et lésion qualifiée », *Théorie générale des obligations et contrats spéciaux*, 1^{er} éd., P. Wéry (dir.), Bruxelles, Larcier, 2016, p. 93 à 103.

²² C. civ., art. 5.37.

²³ C. civ., art. 5.33, al. 2.

²⁴ Q. DETIENNE, *Droit de la sécurité sociale*, Notes schématiques, Université de Liège, 2022, p. 2.

L'arrêté-loi du 28 décembre 1944²⁵ constitue, en droit belge, la fondation du système de sécurité sociale actuel²⁶. Par la suite, ce texte a subi de nombreuses évolutions. Une de celles-ci a eu lieu suite à la loi du 27 juin 1969²⁷ qui est venue préciser le système mis en place dès 1944 pour les salariés. En vertu de l'article 1^{er} de la loi du 27 juin 1969 précitée, celle-ci s'applique à tous les travailleurs qui sont liés par un contrat de travail, ainsi qu'aux personnes pour lesquelles le Roi en a étendu l'application. Les salariés assujettis à la sécurité sociale sont redevables de cotisations personnelles. Cependant, c'est l'employeur qui va retenir sur la rémunération du salarié la cotisation et la verser à l'Office national de sécurité sociale (ONSS). L'assujettissement à la sécurité sociale va donc permettre par la suite de pouvoir bénéficier de différentes sortes de prestations prévues par la loi.

La sécurité sociale des indépendants a été instaurée par l'arrêté royal n°38 du 27 juillet 1967²⁸. Pour être assujetti à la sécurité sociale des indépendants, il faut satisfaire aux critères énoncés à l'article 2 et s., de l'arrêté royal n°38 précité, c'est-à-dire qu'il faut être une personne physique qui exerce une activité professionnelle en Belgique, soit en dehors d'un contrat de travail, soit sans être sous statut. Cet arrêté royal fait principalement peser deux obligations dans le chef des indépendants. La première étant de s'affilier à une caisse d'assurances sociales²⁹. La deuxième étant de payer des cotisations à cette même caisse d'assurances sociales³⁰. Le montant de ces cotisations est fixé sur le montant des revenus professionnels de l'année en question, mais tant que les revenus professionnels ne sont pas précisément connus, l'indépendant paie des cotisations provisoires³¹. L'Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants (INASTI) a été créé par l'arrêté royal n°38 précité.

§ 1^{er}. – Élargissement de l'assujettissement à la sécurité sociale des salariés

L'article 3, 5° de l'arrêté royal du 28 novembre 1969³², en application de l'article 2, § 1^{er}, 1° de la loi du 27 juin 1969 précitée, crée une exception extensive à la sécurité sociale des salariés pour les travailleurs qui transportent des choses. Cet article crée une présomption irréfragable en faveur des livreurs pour autant qu'ils remplissent les conditions³³. Elles sont au nombre de trois : premièrement, il faut un transport de choses ; deuxièmement, il faut qu'il ait été commandé par une entreprise ; troisièmement, cette livraison doit être effectuée au moyen d'un véhicule dont le transporteur n'est pas propriétaire ou dont l'achat est financé ou le financement garanti par l'exploitant. De la jurisprudence de la Cour de cassation, il ressort que seuls ces trois critères importent pour déterminer la portée de cette exception extensive³⁴. Selon les termes de la Haute Juridiction, cet article vise même des « transporteurs de choses exerçant leur activité » de façon pleinement indépendante »³⁵. Ainsi, le fait d'exercer l'activité de transporteur en tant qu'indépendant, plutôt que salarié, n'exclut pas l'application de la loi du 27 juin 1969 pour la seule raison que le travailleur est indépendant³⁶. Ceci aura

²⁵ Arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 30 décembre 1944.

²⁶ J.-F. FUNCK et L. MARKEY, *Droit de la sécurité sociale*, titre I : *Introduction*, chapitre I : *Les caractéristiques du système belge de sécurité sociale*, 2^e éd., Bruxelles, Larcier, 2014, pp. 9-29.

²⁷ Loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 27 juillet 1969.

²⁸ Arrêté royal n°38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des indépendants, *M.B.*, 29 juillet 1967.

²⁹ Arrêté royal du 27 juillet 1967 précité, art. 10,

³⁰ Arrêté royal du 27 juillet 1967 précité, art. 11 et 11bis.

³¹ W. VAN ECKHOUTTE, *Memento social*, partie II : *Droit de la sécurité sociale, Sécurité sociale des indépendants* (collab. A. AGHON et E. VAN OOSTVELDT), Liège, Wolters Kluwer, 2023, p. 1172.

³² Arrêté royal du 28 novembre 1969 pris en exécution de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 5 décembre 1969, *err.*, 22 décembre 1970.

³³ C. CLESSE, *L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs salariés et indépendants. Aux frontières de la fausse indépendance*, titre V : *L'assujettissement à la sécurité sociale des salariés*, chapitre 3 : *Les extensions d'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs*, 4^e éd., Liège, Wolters Kluwer, 2021, p. 337.

³⁴ Cass., 10 avril 1989, *Pas.*, 1989, I, p. 805.

³⁵ Cass., 10 avril 1989, *Pas.*, 1989, I, p. 805..

³⁶ En d'autres termes, cela signifie que la qualification du contrat de travail par les parties n'a pas d'influence sur l'assujettissement à la sécurité sociale des salariés (Cass., 10 avril 1989, *Pas.*, 1989, I, p. 805).

donc pour effet de renforcer la protection des livreurs de choses pour le compte de tiers car des travailleurs *a priori* moins bien protégés, bénéficieront de la protection renforcée offerte aux salariés³⁷.

Examinons certaines distinctions prévues par l'arrêté royal du 28 novembre 1969 précité. Premièrement, il faut s'entendre sur la notion de véhicule et de chose. La loi ne donne pas plus de détail qu'un simple « véhicule », ainsi cela peut être soit une camionnette³⁸, soit un véhicule à deux roues. De plus, la Cour de cassation précise que le transport de choses ne doit pas nécessairement être l'activité principale du travailleur pour entrer dans le champ de l'arrêté royal précité³⁹. Deuxièmement, l'arrêté royal requiert que le transport doive être commandé par une entreprise quelconque, sans imposer un lien en particulier, sauf dans l'hypothèse où le livreur est salarié, auquel cas, l'ordre doit émaner de son employeur⁴⁰. En outre, le fait que le Roi ait employé le terme « une » ne doit pas s'interpréter dans le sens numérique, mais bien dans le sens d'un article indéfini⁴¹. De la sorte, même si un salarié travaille à temps partiel dans une entreprise en tant que livreur ou bien si un indépendant reçoit des commandes de la part de plusieurs entreprises différentes, cela n'exclut pas l'application de la présomption. Toutefois, cela peut mener à des difficultés dans l'application des règles de droit en matière de sécurité sociale pour l'indépendant, mais nous reviendrons sur ce point plus loin. Troisièmement, le fait que le véhicule mis à disposition par l'entreprise appartienne ou non à la société, reste sans influence, pour autant que le véhicule n'appartienne pas au travailleur⁴². C'est principalement l'hypothèse du véhicule pris en *leasing* qui est visée, indépendamment de qui souscrit au *leasing* entre le travailleur et l'employeur⁴³. Cependant, il faut que la société qui commande le transport (et par extension, l'entreprise qui est également propriétaire du véhicule ou garante du financement) soit celle de l'exploitant et non une société tierce⁴⁴.

§ 2. – Les risques d'accident de travail

Le risque le plus important pour les livreurs de colis est le risque d'accident de travail. En effet, les livreurs de choses étant la majeure partie de leur temps sur la route, la probabilité de causer un accident de roulage ou d'être impliqué dans un, n'en est que renforcée. Cette section a pour but d'étudier et de comparer d'une part la protection offerte aux salariés (A.) et d'autre part, celle offerte aux indépendants (B.)

A. Des salariés

Pour ce qui est de la sécurité sociale des salariés, celle-ci offre une large protection en cas d'accident de travail. Afin d'en bénéficier, plusieurs conditions doivent être réunies. L'indemnisation du préjudice subi sera étudiée en fin de section et elle peut prendre diverses formes qui dépendent du caractère de l'incapacité de travail.

³⁷ C. CLESSE, *L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs salariés et indépendants. Aux frontières de la fausse indépendance, op. cit.*, n°33, p. 337.

³⁸ Trib. trav. Liège, 3 septembre 2007, n° 355.516, disponible sur juridat.be.

³⁹ C. trav. Bruxelles (8^e ch.), 24 mai 2017, *J.T.T.*, 2017, liv. 1283, p. 297 ; Cass. (3^e ch.), 29 novembre 1999, *Bull.*, 1999, p. 1587.

⁴⁰ C. CLESSE, *L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs salariés et indépendants. Aux frontières de la fausse indépendance, op. cit.*, n°33, p. 354.

⁴¹ C. trav. Mons, 27 août 1998, *J.T.T.*, 1999, p. 436

⁴² Cass. (3^e ch.), 21 juin 1993, *Pas.*, 1993, I, p. 603.

⁴³ C. trav. Anvers (4^e ch.), 8 septembre 2006, *J.T.T.*, 2007, p. 25. Voy. C. CLESSE, *L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs salariés et indépendants. Aux frontières de la fausse indépendance, op. cit.*, n°33, p. 359 et F. KEFER, « L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs », *Guide juridique de l'entreprise – Traité théorique et pratique*, liv. 67.2, M. Coipel et P. Wery (dir.), Liège, Wolters Kluwer, 2016, p. 31.

⁴⁴ Cass., 16 mars 2015, *J.T.T.*, 2015, p. 231. Voy. A. GRATIA et A. MORTIER, « Le transport routier international : détermination de la législation sociale applicable et problématiques de droit national », *Orientations*, 2015, liv. 10, p. 20.

La matière d'assurance en cas d'accident de travail est réglée par la loi du 10 avril 1971⁴⁵. Celle-ci s'applique à tous ceux qui sont assujettis, au sens de la loi du 27 juin 1969 précitée, à la sécurité sociale. Ainsi, le champ d'application de la loi du 10 avril 1971 précitée s'étend aux personnes liées par un contrat de travail, et aux indépendants qui satisfont aux critères prescrits par l'article 3, 5°, de l'arrêté royal du 28 novembre 1969 précité.

La Cour de cassation définit l'accident de travail comme « un événement soudain qui produit une lésion corporelle, entraînant une incapacité de travail ou la mort du travailleur, et dont la cause, ou l'une des causes, est extérieure à l'organisme de la victime »⁴⁶. Tout d'abord, l'accident de travail doit avoir été causé par un événement soudain, mais pas spécialement instantané, c'est-à-dire que pour être recevable, il doit se dérouler sur une courte durée et être identifiable sur ce laps de temps⁴⁷. Cet événement peut résulter de l'accomplissement d'une tâche quotidienne et de l'exercice normal du travail⁴⁸. On a déjà considéré comme des événements soudains : la collision entre un camion et une voiture⁴⁹, l'impact avec un obstacle résultant de la perte de contrôle du véhicule⁵⁰, le fait de rester bloqué en s'étendant pour prendre un colis⁵¹. Toutefois, n'a pas été considéré comme un événement soudain : le simple fait de descendre de son véhicule avec marchepied et de se croquer le pied⁵². Toutes ces situations pourraient très bien se présenter à des livreurs de colis. Par conséquent, nous constatons que le travailleur soumis à la sécurité sociale des salariés est en général bien protégé pour les situations à risque typiques. Ensuite, le salarié doit subir une lésion. Cette lésion doit être comprise au sens large comme comprenant des dommages corporels et incorporels⁵³. Cependant, la lésion ne doit pas nécessairement être soudaine, c'est-à-dire que celle-ci peut être évolutive avec le temps suite à l'événement soudain⁵⁴. L'événement soudain ne peut se déduire de l'existence d'une lésion⁵⁵. Il faut noter que seules les lésions qui ont un impact sur la capacité de gain économique sont concernées⁵⁶. Enfin, il faut que la lésion ait, au moins, une cause extérieure à l'organisme de la victime⁵⁷. L'article 9 de la loi du 10 avril 1971 précitée crée une présomption simple que la lésion a une cause extérieure, pour autant que la victime ait démontré l'existence d'une lésion et d'un événement soudain.

Pour être considéré comme un accident de travail, l'événement soudain doit avoir lieu pendant l'exécution du contrat de travail⁵⁸. Pour que cette condition soit remplie, il est suffisant que l'employeur ait la possibilité d'exercer son autorité sur le travailleur au moment où l'accident est survenu⁵⁹. Les accidents survenus pendant que les livreurs de choses sont sur la route sont également

⁴⁵ Loi du 10 avril 1971 sur les accidents, *M.B.*, 24 avril 1971.

⁴⁶ Cass. (1^e ch.), 26 mai 1967, *R.C.J.B.*, 1968, p. 273.

⁴⁷ Cass. (3^e ch.), 28 avril 2008, R.G. n°S.07.0079.N, disponible sur www.juridat.be.

⁴⁸ Cass. (3^e ch.), 2 janvier 2006, *J.L.M.B.*, 2006/16, p. 683-686.

⁴⁹ Mons, 8 février 1999, *R.D.D.*, 1999, p. 150.

⁵⁰ C. trav. Liège, div. Namur (12^e ch.), 4 octobre 2004, *Chron. D.S.*, 2005, liv. 7, p. 379, note M.J.

⁵¹ C. trav. Liège (9^e ch.), 24 juin 2013, *Rec. jur. ass.* 2013, p. 259, note GILSON, S., LAMBINET, F.

⁵² Trib. trav. Mons, 4 décembre 1997, *Bull. ass.*, 1999, p. 56, note VAN GOSSUM, L.

⁵³ C. CLESSE, « Notions d'accident de travail et d'accident sur le chemin du travail », *Guide juridique de l'entreprise – Traité théorique et pratique*, 2^{ème} éd., Liège, Wolters Kluwer, 2021, liv. 68.5, p. 29 et S. PARMESAN, « Notion de l'accident du travail et de l'accident sur le chemin du travail », *Manuel de la réparation des dommages corporels en droit commun*, Liège, Wolters Kluwer, 2020, p. 17.

⁵⁴ C. CLESSE, « Notions d'accident de travail et d'accident sur le chemin du travail », *op. cit.*, n°53, p. 29.

⁵⁵ C. trav. Liège (6^e ch.), 11 janvier 2013, *J.L.M.B.*, 2014, liv. 35, p. 1674.

⁵⁶ *A contrario* sont alors exclus les dommages sans répercussions sur la capacité de gain tel que les dommages esthétiques, ou les dommages aux biens de la victime ; C. CLESSE, « Notions d'accident de travail et d'accident sur le chemin du travail », *op. cit.*, n°53, p. 29.

⁵⁷ Cass. (3^e ch.), 7 janvier 1991, *Pas.*, 1991, I, p. 414

⁵⁸ G. MASSART *et al.*, *Les accidents du travail*, chapitre 4 : *Notion d'accident du travail et son système probatoire*, 9^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018, p. 69.

⁵⁹ Cass. (3^e ch.), 3 octobre 1983, *Pas.*, 1984, I, p. 105 ; Cass. (3^e ch.), 22 février 1993, *Pas.*, 1993, I, p. 200 ; Cass. (2^e ch.), 26 septembre 1989, *Pas.* 1990, I, p. 106.

considérés comme se déroulant pendant l'exécution du contrat de travail⁶⁰. De plus, il est nécessaire que l'accident survienne par le fait de l'exécution du contrat, ce qui signifie que c'est la conséquence d'un risque exposé au travailleur dans le cadre de son travail⁶¹.

Par ailleurs, l'employeur doit s'affilier auprès d'une assurance répondant aux conditions posées par la loi du 10 avril 1971 précitée, celle-ci s'appelant l'assureur-loi⁶². Cet accident peut déboucher sur une incapacité de travail partielle ou totale, et temporaire ou permanente. L'indemnité perçue, payée par l'assureur-loi, variera en fonction du caractère de l'incapacité de travail et de la rémunération de base du salarié⁶³. Pour ce qui est de l'incapacité temporaire et partielle, le taux et la durée doivent être évalués uniquement au regard de la profession exercée par la victime au moment de l'accident⁶⁴. À titre d'exemple, en cas d'incapacité totale et temporaire, en vertu de l'article 22 de la loi du 10 avril 1971 précitée, le salarié va bénéficier d'une indemnité de 90 % de sa rémunération moyenne annuelle à partir du jour suivant son incapacité de travail jusqu'au jour de sa remise au travail qui sera à charge de l'assureur-loi. Le montant exact de la rémunération de base est visé aux articles 34 et s. de la loi du 10 avril 1971 précitée. Cependant, si nous repensons au fait qu'un indépendant peut être soumis au régime de sécurité sociale des salariés, le calcul de la rémunération de base peut poser quelques soucis. En effet, en principe, celle-ci se calcule en fonction de la rémunération chez son employeur. Vu que le travailleur indépendant peut travailler pour plusieurs clients à la fois, nous voyons rapidement que cela peut mener à des problèmes dans la pratique. Si l'accident de travail survient lorsque le livreur effectue une commande pour un client à qui il consacre une minorité de son temps, la question se pose de savoir si la rémunération à prendre en considération sera celle de tous ses clients ou celle de cet unique client. Les cours et tribunaux belges n'ont pas encore été confrontés à la problématique, mais selon nous, la rémunération de base d'un indépendant devrait prendre en compte celle de tous ses clients. En effet, si le pouvoir Judiciaire répondait par la négative à cette question, cela dénuerait de sens, selon nous, cette exception extensive ; celle-ci ayant été insérée dans le but d'augmenter la protection des livreurs de choses. Il faut également noter que le droit à cette indemnité ne fait pas échec aux règles prévues par les articles 52, 70 et 71 de la loi du 3 juillet 1978 précitée qui assurent le maintien de la rémunération garantie des salariés.

Enfin, comme dit brièvement précédemment, seuls les dommages ayant un impact sur la capacité de gain économique seront indemnisés. Ainsi, les dommages aux biens restent non indemnisés par cette assurance. Ceci dit, ils ne resteront pas sans indemnisation car la victime aura la possibilité de se retourner contre le responsable, moyennant la preuve d'une faute, d'un dommage et d'un lien causal entre ces deux éléments sur la base de l'article 1382 de l'ancien Code civil⁶⁵.

B. Des indépendants

La sécurité sociale des travailleurs indépendants ne présente pas de régime analogue à l'assurance contre les accidents de travail, mais ils sont tout de même protégés dans une certaine mesure contre les incapacités de travail. Enfin, le législateur a mis en place un régime particulier pour les plateformes numériques et celui-ci sera brièvement analysé.

Le régime d'assurances indemnités est visé par l'arrêté royal du 20 juillet 1971⁶⁶. Les indépendants doivent s'affilier à un organisme assureur en sus de la caisse d'assurances sociales afin de bénéficier

⁶⁰ Cass. (3^e ch.), 19 mars 1990, *Pas.*, 1990, I, p. 833.

⁶¹ C. CLESSE, « Notions d'accident de travail et d'accident sur le chemin du travail », *op. cit.*, n°53, p. 32-33.

⁶² Loi du 10 avril 1971 précitée, art. 49.

⁶³ Voy. les articles 22, alinéa 1, 23 et 24 de la loi du 10 avril 1971 pour le régime complet des indemnités.

⁶⁴ Trib. trav. Bruxelles (5^e ch.), 8 février 1972, *R.G.A.R.*, 1972, p. 8825 ; G. HULLEBROEK, « Assurance accidents de travail – Indemnisation », *Traité pratique de l'assurance*, Waterloo, Kluwer, 2008, p. II.4.5 – 10c.

⁶⁵ Anc. C. civ., art. 1382.

⁶⁶ Arrêté royal du 20 juillet 1971 instituant une assurance indemnités et une assurance maternité en faveur des travailleurs indépendants et des conjoints aidants, *M.B.*, 7 août 1971.

de prestations de sécurité sociale⁶⁷. De plus, les indépendants doivent également satisfaire à plusieurs autres conditions plus ou moins contraignantes⁶⁸. La période d'incapacité de travail se divise en deux sous-périodes : la période d'incapacité primaire et la période d'invalidité⁶⁹. Il ressort de l'article 19 de l'arrêté royal du 20 juillet 1971 précité que l'intervention sur la période d'incapacité primaire est soumise à trois conditions : premièrement, l'indépendant doit avoir cessé totalement ses activités ; deuxièmement, celle-ci doit être causée par des lésions ou des troubles fonctionnels ; troisièmement, l'indépendant ne peut pas exercer d'autres activités⁷⁰. Si la période d'incapacité primaire dure plus d'un an, l'indépendant bascule alors dans la période d'invalidité⁷¹. Selon l'article 20 de l'arrêté royal du 20 juillet 1971 précité, pour que le travailleur indépendant soit toujours considéré comme en incapacité de travail, il doit satisfaire aux trois conditions énoncées préalablement, mais en plus, il ne doit plus être capable d'exercer une quelconque activité professionnelle. Cette dernière condition est appréciée *in concreto* et cette activité doit lui permettre d'en vivre pour le disqualifier de son incapacité de travail⁷². Les indemnités d'incapacité de travail sont des montants forfaitaires déterminés en fonction de deux critères⁷³. Premièrement, elles le sont en fonction de la période d'incapacité de travail. Les 7 premiers jours de la période d'incapacité primaire ne sont pas indemnisés, mais si l'incapacité dure plus longtemps, celle-ci est alors indemnisée depuis le début de cette période⁷⁴. Deuxièmement, le montant de l'indemnité varie en fonction de la situation familiale de l'indépendant⁷⁵. Nous voyons bien que cette assurance indemnité, en comparaison avec le système en vigueur pour les salariés, apparaît comme un pâle remède au problème de l'accident de travail et donc de l'incapacité de travail. En effet, les indépendants ne bénéficient que d'une indemnité journalière allant de 44€ à 73€ par jour⁷⁶, 6 jours par semaine, qui peine à couvrir à la fois le manque à gagner par le fait de l'interruption d'activité et aussi, par exemple, la réparation des dommages corporels et des dommages aux biens subis par lui.

Par souci d'exhaustivité, nous mentionnons également que pour ce qui est des frais médicaux, les indépendants bénéficient d'une assurance soins de santé qui est identique à celle des salariés. Les prestations visées sont décrites aux art. 34 et s. de la loi du 14 juillet 1994⁷⁷. Il est important de noter que les prestations de cette assurance sont, le plus souvent, plafonnées. Cependant, dans un esprit de concision, nous renvoyons à la lecture d'ouvrages pour des informations détaillées⁷⁸.

Dans l'optique d'avoir une assurance pour les accidents de travail similaire à celle des salariés pour les indépendants⁷⁹, le législateur a adopté la loi du 3 octobre 2022⁸⁰. En particulier, l'article 19 crée une obligation pour les plateformes numériques de contracter une assurance « visant à couvrir les dommages corporels causés par des accidents survenus au cours de l'exécution des activités »⁸¹.

⁶⁷ Arrêté royal du 20 juillet 1971 précité, art. 4.

⁶⁸ Voy. W. VAN EECKHOUTTE, « Sécurité sociale des indépendants », *op. cit.*, n°31, p. 1174 à 1176.

⁶⁹ J.-F. FUNCK et L. MARKEY, *Droit de la sécurité sociale*, titre 3 : *La sécurité sociale des travailleurs indépendants*, chapitre 2 : *Assurance soins de santé et indemnités*, 2^e éd., Bruxelles, Larcier, 2014, p. 531.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 531.

⁷¹ *Ibid.*, p. 532.

⁷² C. trav. Liège, div. Namur (13^e ch.), 17 juin 2003, *Chron. D.S.*, 2004, liv. 6, p. 332.

⁷³ J.-F. FUNCK et L. MARKEY, *Droit de la sécurité sociale*, *op. cit.*, n°69, p. 536.

⁷⁴ Arrêté royal du 20 juillet 1971 précité, art. 7.

⁷⁵ À savoir : ayant personnes à charge, isolé ou cohabitant (J.-F. FUNCK et L. MARKEY, *Droit de la sécurité sociale*, *op. cit.*, n°69, p. 536).

⁷⁶ Arrêté royal du 20 juillet 1971 précité, art. 9.

⁷⁷ Loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, coordonnée le 14 juillet 1994, *M.B.*, 27 août 1994, art. 34 et s.

⁷⁸ Voy. not. J.-F. FUNCK et L. MARKEY, *Droit de la sécurité sociale*, *op. cit.*, n°69, pp. 525 à 529 et S. HOSTAUX., *Le droit de l'assurance soins de santé et indemnités*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2009.

⁷⁹ Projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2022, n°2810/001, pp. 13-14.

⁸⁰ Loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail, *M.B.*, 10 novembre 2022.

⁸¹ Loi du 3 octobre 2022 précitée, art. 19.

Bien que se livrant à des activités similaires, les livreurs de colis ne se trouvent pas dans le champ d'application de cette loi. Pour cela, l'indépendant doit travailler pour une plateforme donneuse d'ordres (telle que définie à l'article 15). Il ressort des travaux parlementaires que le livreur doit travailler sur une plateforme numérique et que les activités de celle-ci doivent principalement reposer sur l'utilisation d'un algorithme⁸². Analysons ces conditions à la lumière de l'activité de livreur de colis. D'une part, les livreurs de colis ne travaillent pas pour des plateformes, celles-ci ayant pour caractéristique propre d'organiser la rencontre entre l'offre et la demande⁸³. Les sociétés de livraison pour lesquelles travaillent ces livreurs n'organisent pas cette rencontre. D'autre part, l'utilisation seule d'un algorithme n'est pas suffisante pour qualifier la relation comme se déroulant par l'entremise d'une plateforme⁸⁴. De la sorte, les livreurs de colis ne sont pas visés par cette loi. Selon nous, cette assurance constitue une nette amélioration de la protection des indépendants, ainsi la question se pose de savoir pourquoi ne pas l'avoir étendue au secteur de la livraison de choses en entier. Nous voyons deux principales raisons à cela. La première est que le législateur avait l'intention de transposer une proposition de directive européenne destinée à améliorer les conditions des travailleurs de plateforme⁸⁵. Ainsi, l'idée de l'étendre à tout le secteur de la livraison n'a peut-être pas été évoquée. La deuxième est, selon nous, par manque de courage du législateur. Le secteur de la livraison est un secteur extrêmement concurrentiel et étant donné la petite taille de notre Royaume, il est nécessaire de rester compétitif.

§ 3. – Les risques économiques

La quantité de travail donnée aux livreurs de colis dépend directement du nombre de commandes passées auprès de leur commettant. Ainsi, si celui-ci n'a pas assez de commandes, il pourra prendre différentes mesures afin de réduire l'impact sur sa personne de ce manque de commandes. Les deux sections suivantes vont étudier les mécanismes offerts aux salariés (A.) et aux indépendants (B.).

A. Des salariés

Les employeurs peuvent avoir recours au chômage économique lorsque leur activité ralentit. Cependant, il y a plusieurs délais et obligations d'information à respecter afin de pouvoir mettre ce mécanisme en œuvre. Ensuite, la question de savoir si c'est adapté au secteur de la livraison sera étudié.

En vertu de l'article 51, § 1^{er} de la loi du 3 juillet 1978 précitée, l'employeur peut suspendre l'exécution du contrat de travail pour des raisons économiques. La Cour du travail de Liège a précisé qu'un ralentissement dans l'activité d'une entreprise peut être assimilé à un manque de travail pour causes économiques⁸⁶. Par conséquent, la baisse du nombre de commandes pourrait être considérée comme justifiant du chômage économique. À ce propos, la Cour de cassation a précisé que l'ONEm était compétent pour en juger la réalité⁸⁷. Afin de pouvoir mettre en œuvre la suspension du contrat pour causes économiques, le législateur a créé plusieurs obligations d'information. Tout d'abord, l'employeur doit notifier l'intéressé soit par un affichage dans l'entreprise, soit par une notification écrite, au moins 7 jours au préalable, sans compter le jour de l'affichage ou de la notification⁸⁸. Le même jour de la communication au travailleur, l'employeur doit informer l'ONEm de sa décision afin

⁸² Projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2022, n°2810/001, pp. 7-15.

⁸³ Projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2022, n°2810/001, p. 9.

⁸⁴ Projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2022, n°2810/001, p. 39.

⁸⁵ Projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2022, n°2810/001, p. 9.

⁸⁶ C. trav. Liège, 12 décembre 1996, *R.R.D.*, 1997, p. 239.

⁸⁷ Cass. (3^e ch.), 7 février 2005, *Pas.*, 2005, liv. 2, p. 31.

⁸⁸ Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 51, § 2.

de lui permettre de statuer sur les raisons économiques⁸⁹ L'employeur doit en dernier lieu informer les représentants des travailleurs⁹⁰. Le contenu de cette communication est visé à l'article 51. L'employeur peut soit instaurer un régime de travail à temps réduit pour une période pouvant excéder trois mois en fonction du régime choisi⁹¹, soit suspendre totalement l'exécution du contrat de travail. En vertu de l'article 51, § 2, al. 1^{er}, de la loi du 3 juillet 1978 précitée, la suspension totale de l'exécution du contrat de travail ne peut durer plus de quatre semaines consécutives. De plus, après cette période, l'employeur est obligé de réinstaurer le régime de travail à temps plein pendant une semaine au moins avant de pouvoir, de nouveau, suspendre l'exécution du contrat de travail⁹². La suspension de l'exécution du contrat de travail entraîne la perte pour l'ouvrier de son droit à la rémunération. Il lui sera alors payé des allocations de chômage majorées d'un supplément en principe à charge de l'employeur pour les jours où il n'a pas travaillé⁹³. De plus, en vertu de l'article 51, § 7, al. 2, de la loi du 3 juillet 1978 précitée, si l'employeur excède la durée de suspension maximum légale ou notifiée, celui-ci sera redevable de sa rémunération normale à l'ouvrier pour la période excédentaire. De plus, si l'employeur ne respecte pas les diverses obligations d'informations, il devra payer à l'ouvrier sa rémunération normale pendant 7 jours, à compter du premier jour de la suspension⁹⁴.

La question se pose de savoir si ce mécanisme, intéressant dans la théorie, pourrait s'appliquer efficacement dans la pratique. Le principal obstacle à la mise en œuvre de cette technique est le respect des délais d'information. En effet, d'une part, les sociétés de livraison, travaillant la plupart du temps pour des sociétés d'e-commerce, sont tributaires du nombre de biens commandés. Cependant, les activités des sociétés de vente en ligne connaissent des cycles dans le nombre de biens achetés. En effet, le nombre de commandes varie fortement en fonction des périodes de l'année, tout en gardant une récurrence pour ces mêmes périodes. Ainsi, cela rend le travail de prévision plus simple pour les sociétés de livraison qui peuvent donc plus facilement prévoir le nombre de livreurs nécessaires et prendre les mesures adéquates pour les travailleurs superflus. D'autre part, les sociétés de livraison ne peuvent cependant pas aisément et précisément prévoir le nombre de commandes qu'elles devront livrer car elles s'occupent de livrer les biens qu'une autre société a vendus. En effet, les sociétés de livraison n'ont pas accès avec précision à l'activité prévisionnée de ces entreprises. De la sorte, le calcul précis de la main-d'œuvre nécessaire est malaisé, ce qui rend d'autant plus délicat le respect des délais imposés par la législation. C'est pourquoi, afin de faciliter l'accès à ce mécanisme et dès lors diminuer la fraude dans le secteur, il nous semble opportun d'adopter, conformément à l'article 51, § 1^{er}, al. 1^{er}, de la loi du 3 juillet 1978 précité, un arrêté royal fixant de nouveaux délais et des nouvelles modalités plus adaptées au secteur⁹⁵.

Après avoir contacté l'ONEm, celui-ci m'a principalement redirigé vers des ressources en ligne et n'a pas jugé opportun, ou n'était pas en mesure, de me communiquer les raisons exactes qui guident son choix lorsqu'il est amené à examiner les causes économiques du chômage.

⁸⁹ Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 51, § 2.

⁹⁰ Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 51, § 2bis et V. NEURPREZ et W. VAN EECKHOUTTE (collab. A. TAGHON, F. KURZ, et M. DEPREZ), *Compendium social. Droit du travail contenant des annotations fiscales*, titre X : suspension du contrat de travail, chapitre II : Cas de suspension, section XVIII : Manque de travail – Contrat de travail ouvrier Liège, Wolters Kluwer, 2022, p. 2293.

⁹¹ Ce régime est décrit à l'article 51, § 3 de la loi du 3 juillet 1978 précitée. Si l'ouvrier travaille moins de 3 jours par semaine ou moins d'une semaine sur deux semaines de travail, l'exécution de son contrat ne peut être suspendue pendant plus de 3 mois. Dans le cas contraire, la suspension peut dépasser les 3 mois.

⁹² Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 51, § 2, al. 1^{er}.

⁹³ Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 51, § 8.

⁹⁴ Loi du 3 juillet 1978 précitée, art. 51, § 7, al. 1^{er}.

⁹⁵ La commission paritaire 140.00 du transport et de la logistique a déjà fait l'objet d'un arrêté royal en la matière, mais celui-ci se limite à la sous-commission paritaire 140.05. Le texte réglementaire en question est l'arrêté royal du 29 septembre 1971 fixant, pour certaines entreprises relevant de la Commission paritaire nationale du transport, les conditions dans lesquelles le manque de travail résultant de causes économiques suspend l'exécution du contrat de travail, *M.B.*, 28 décembre 1971.

B. Des indépendants

Les indépendants ne bénéficient pas d'un régime analogue à celui du chômage économique dont bénéficient les salariés. La question se pose donc de savoir si les indépendants qui se voient confrontés à une baisse de leur activité sont tout de même protégés dans une certaine mesure. Le régime du droit passerelle sera alors étudié, ainsi que son applicabilité au secteur étudié.

Le droit passerelle est visé par la loi-programme (I) du 26 décembre 2022⁹⁶ aux articles 188 et suivants qui est exécutée par l'arrêté royal du 6 février 2023⁹⁷. L'article 190 de la loi-programme (I) précitée décrit les hypothèses dans lesquelles le travailleur indépendant peut bénéficier du droit passerelle. C'est notamment le cas lorsque « pour des raisons indépendantes de leur volonté, [les travailleurs indépendants] sont forcés d'interrompre ou de cesser toute activité indépendante »⁹⁸. L'arrêté royal du 6 février 2023 précité vient préciser les situations dans lesquelles l'article 190 de la loi-programme (I) précitée s'applique⁹⁹. À l'article 2, 5°, de l'arrêté royal du 6 février 2023 précité, le Roi précise qu'une « décision d'un acteur économique tiers ou un événement ayant des impacts économiques »¹⁰⁰ pourrait donner lieu à l'application du droit passerelle. Toutefois, nous voyons mal comment la simple diminution du nombre de commandes dans une entreprise de livraison par le fait d'une variation de la conjoncture puisse être constitutive d'un événement tel que décrit à l'article 2, 5°, de l'arrêté royal du 6 février 2023 précité. En effet, tout au plus, le travailleur indépendant subira un ralentissement dans ses affaires, mais ne sera pas contraint d'interrompre son activité. De la sorte, une simple baisse ne pourrait en aucun cas constituer un motif valable pour un indépendant d'invoquer le droit passerelle.

Quid si le travailleur indépendant dépend économiquement de son seul commettant qui a fait faillite, ou de manière plus large si cet unique commettant décide de rompre leur partenariat ? À notre sens, la cessation de l'activité de l'indépendant serait alors susceptible de donner lieu au droit passerelle¹⁰¹. Pour vérifier cela, nous allons examiner l'hypothèse mentionnée à l'article 2, 5° de l'arrêté royal du 6 février 2023 précité. Le deuxième alinéa définit ce qu'il faut entendre par « décision d'un acteur économique tiers ou un événement ayant des impacts économiques »¹⁰². Selon nous, lorsque l'unique donneur d'ordres du travailleur indépendant décide unilatéralement d'interrompre ses activités ou de cesser de collaborer avec cet indépendant, cela correspond à la définition donnée par l'arrêté royal. En effet, l'activité du demandeur serait directement touchée par la décision de l'unique commettant car ses livraisons se réduiraient à zéro. Ainsi, le travailleur indépendant se retrouverait soudainement et temporairement dépourvu de sa seule source de revenu. En effet, les documents parlementaires de ces dispositions font clairement ressortir l'objectif de ce système qui est d'être une sorte de « filet de sauvetage social pour les travailleurs indépendants »¹⁰³. De la sorte, l'attribution du droit passerelle dans cette situation nous paraît correspondre parfaitement à la volonté du législateur.

Les conditions d'octroi sont au nombre de quatre et sont visées à l'article 191, § 1^{er}, de la loi du 26 décembre 2022 précitée. Le droit passerelle va entraîner le versement d'une prestation financière par la caisse d'assurances sociales dont le montant est réglé par l'article 196 de la loi du 26 décembre

⁹⁶ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022, *M.B.*, 30 décembre 2022.

⁹⁷ Arrêté royal du 6 février 2023 portant exécution du chapitre 3 du titre 9 de la loi-programme du 26 décembre 2022 instaurant un droit passerelle en faveur des travailleurs indépendants, *M.B.*, 16 février 2023.

⁹⁸ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022 précitée, article 190, 1°.

⁹⁹ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022 précitée, article 204, 1°.

¹⁰⁰ Arrêté royal du 6 février 2023 précité, article 2, 5°.

¹⁰¹ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022 précitée, art. 190 et arrêté royal du 6 février 2023 précité, art. 2, 6°.

¹⁰² Arrêté royal du 6 février 2023 précité, art. 2, 5°, al. 2.

¹⁰³ Nous retrouvons ces mots dans les documents parlementaires de la loi du 22 décembre 2016, loi en vigueur jusqu'à l'entrée en vigueur de la loi-programme (I) du 26 décembre 2022, précitée. Cette dernière a pour majorité repris les termes et la direction déjà prise en 2016 (Projet de loi instaurant un droit passerelle en faveur des travailleurs indépendants, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2016, n° 2167/001, p. 5).

2022 précitée. La prestation financière peut être accordée même si l'interruption de l'activité dure 7 jours¹⁰⁴. Le droit passerelle va aussi assurer le maintien des droits sociaux en lien avec l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités¹⁰⁵. Cependant, les droits sociaux ne peuvent être maintenus pour une interruption de l'activité inférieure à un mois complet¹⁰⁶. Concernant la durée maximum de ces prestations, les travailleurs indépendants commencent avec un droit de base de douze mois, mais qui peut être étendu en fonction de la longueur de la carrière¹⁰⁷. Parallèlement au bénéfice de ce droit passerelle, en vertu de l'article 50, § 4, de l'arrêté royal du 19 décembre 1967¹⁰⁸, les travailleurs indépendants sont également dispensés de verser des cotisations sociales personnelles.

Indépendamment du droit passerelle, il est également possible pour les travailleurs indépendants de demander une dispense de cotisations sociales pour motifs économiques¹⁰⁹, c'est-à-dire lorsqu'ils « estiment se trouver temporairement dans une situation financière ou économique difficile en raison de laquelle ils ne sont pas en mesure de payer leurs cotisations »¹¹⁰. Partant, ce mécanisme vient compléter la protection mise en place à l'égard du travailleur indépendant lorsque celui-ci ne peut pas faire appel au droit passerelle.

Section 2. La future réforme de la loi postale

Dans le but de lutter contre la fraude sociale et la détérioration du statut des livreurs, le législateur a pris l'initiative d'écrire un projet de loi modifiant la loi postale¹¹¹. Cette section a pour but d'en expliquer les grands principes, ainsi que d'estimer les conséquences de celui-ci sur le secteur.

Ce projet de loi vise uniquement les livreurs de colis *last-mile*, tels que définis à l'article 2, 6°, de la loi du 26 janvier 2018¹¹². Ce projet de loi a différentes approches pour s'attaquer à ce problème¹¹³. Premièrement, conformément à l'article 6 du projet de loi précité, le législateur impose d'engager un coordinateur afin d'informer les livreurs sur leurs droits et obligations, les risques qu'ils encourent ainsi que comment améliorer leur sécurité. Deuxièmement, les livreurs de colis devront, au moyen d'un système d'enregistrement de temps de conduite, surveiller leur temps de travail afin de ne pas dépasser, en principe 9 heures par jour et 56 heures par semaine¹¹⁴. Les articles 7 et 8, instaurant le système d'enregistrement du temps de travail, s'appliquent aux travailleurs salariés, mais ils visent aussi expressément les travailleurs indépendants. Troisièmement, les articles 11 à 13 mettent en place un nouveau régime de publicité à charge des prestataires d'un service de distribution de colis, c'est-à-dire pour « toute entreprise qui fournit un ou plusieurs services postaux »¹¹⁵. Ceux-ci doivent d'une part, avant de commencer leur activité, se notifier auprès de l'Institut belge des services postaux et des télécommunications (IBPT). D'autre part, ils doivent, tous les semestres, communiquer à l'IBPT une

¹⁰⁴ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022 précitée, art. 193, § 1^{er}.

¹⁰⁵ Loi du 26 décembre 2022 précitée, art. 190, 2°.

¹⁰⁶ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022 précitée, art. 193, § 2.

¹⁰⁷ Loi-programme (I) du 26 décembre 2022 précitée, art. 193, § 3.

¹⁰⁸ Arrêté royal du 19 décembre 1967 portant règlement général en exécution de l'arrêté royal n° 38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des travailleurs indépendants, *M.B.*, 28 décembre 1967.

¹⁰⁹ Voy. V. FRANQUET, « Dispense de cotisations », *Guide social permanent*, tome 4 : *Droit de la sécurité sociale : Commentaire*, partie II : *Sécurité sociale des travailleurs indépendants*, livre I : *Statut social*, titre II : *Obligations*, chapitre II : *Cotisations*, G. Van Den Avyle (dir.), Wolters Kluwer, Liège, 2021, p. 861 à 893 pour un exposé détaillé.

¹¹⁰ Arrêté royal n° 38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des travailleurs indépendants, *M.B.*, 29 juillet 1967, art. 17.

¹¹¹ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux, *Doc.*, Ch., 2023, n°55-3480/001.

¹¹² Loi du 26 janvier 2018 relative aux services postaux, *M.B.*, 9 février 2018.

¹¹³ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., n°55-3480/001, p. 12 à 16.

¹¹⁴ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux précité, art. 7 à 9.

¹¹⁵ Loi du 26 janvier 2018, précitée, art. 2, 2°.

série d'informations telles que : qui sont leurs sous-traitants, la rémunération qui leur a été versée, etc. Quatrièmement, l'article 14 impose aux prestataires de services postaux de verser une rémunération minimale à ses sous-traitants ou à ses livreurs. Les modalités d'application de cette rémunération minimale devront faire l'objet d'un arrêté royal. En vue d'assurer un contrôle efficace de toutes ces mesures et « d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis »¹¹⁶, le projet de loi crée une plateforme digitale de partage de données entre les différents acteurs du secteur. Cette dernière solution, avancée dans le projet de loi peut être comparée à celle que nous avons étudiée dans le Chapitre 1.

De lege feranda, nous constatons que ce projet de loi améliore tout de même les conditions de travail des livreurs de colis en augmentant notamment les mesures de contrôle sur ceux-ci. Les acteurs du secteur ne sont toutefois pas d'accord avec cette réforme. Ceux-ci avancent que la législation existante est suffisante pour atteindre le but souhaité par cette réforme. Ils demandent plus de contrôles et une meilleure application de la législation en vigueur. Cependant, comme exposé dans les sections précédentes, il existe actuellement un large fossé entre le régime protecteur des salariés et le régime des indépendants.

¹¹⁶ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux précité, art. 5.

Chapitre 3. Méthodologie

Dans cette section, la méthodologie utilisée afin de répondre à la question de recherche sera décrite. Développer une méthodologie correcte commence par définir le cadre dans lequel la recherche s'intègre. Tout d'abord, celle-ci sera abordée sous un angle inductif. Ceci consiste à construire des hypothèses qui seront par la suite testées par la collecte de données (Saunders et al., 2012). Le plan de recherche prendra une forme qualitative. Ceci consiste à récolter et analyser des données qui ne sont pas numériques tels que des mots, etc. (Saunders et al., 2012). Combiner une approche inductive avec une recherche qualitative permet de compléter la théorie déjà existante en la matière (Saunders et al., 2012). Utiliser plusieurs techniques de collecte des données, mais en se restreignant à une seule forme de plan de recherche, soit qualitatif soit quantitatif, permet d'obtenir, en fin de compte, des résultats plus riches (Saunders et al., 2012; Tashakkori et Teddlie, 2010, cité par Saunders et al., 2012). En l'espèce, deux méthodes de collecte de données qualitatives vont être utilisées : des interviews et une analyse PESTELE. Tout d'abord, des interviews semi-dirigés avec différents acteurs du secteur de la livraison ont été réalisés (Section 1.). Ensuite, une analyse PESTELE, dont les initiales signifient Politique, Économique, Social, Technologie, Environnemental, Légal et Éthique, a été réalisée (Section 2.). Il est utile de combiner ces deux méthodes car la PESTELE permet d'avoir une vision plus large du macro-environnement du secteur de la livraison *last-mile* alors que les interviews réalisés se concentrent sur le micro-environnement de chaque entreprise. Ceci permet donc d'avoir une vision plus globale qui apportent plus de profondeur à la collecte de données (Adams, 2015).

La question de recherche de ce mémoire est : « *Le statut des livreurs de colis : de quelle protection bénéficient-ils et quel mécanisme permet d'augmenter la transparence dans le secteur de la livraison last-mile ?* » De la sorte, après avoir étudié la littérature existante en la matière, plusieurs hypothèses ont pu en être tirées. Ces hypothèses vont être testées via des interviews.

Hypothèses	
H1 : La protection des livreurs de colis	Les livreurs de colis salariés sont protégés à plus d'égards que les livreurs de colis indépendants. De plus, le contrôle de conformité des activités des livreurs est rendu malaisé à cause de la structure du secteur de la livraison <i>last-mile</i> .
H2 : Prise en compte des intérêts des parties prenantes	La prise en compte des intérêts des livreurs de colis par les sociétés de livraison permet d'améliorer le statut des livreurs de colis
H3 : Partage de données	L'instauration d'une structure de partage de données entre les différentes parties prenantes, ainsi que les autorités publiques apporte de nombreux avantages et permet notamment d'augmenter la transparence et, <i>in fine</i> , le statut des livreurs de colis.
H4 : Future réforme de la loi postale	La réforme apporterait des changements positifs pour tous les livreurs de colis, peu importe leur statut.

Tableau 1 Hypothèses déduites de la littérature

Section 1. Interviews

Des interviews semi-dirigés ont été réalisés comme première source de données pour apporter des réponses à la question de recherche de ce mémoire. Ceux-ci ont été réalisés en se basant sur un guide d'interview (Adams, 2015). Celui-ci reprend une liste de questions à poser triées par thématiques, tout en sachant qu'il est recommandé pour l'intervieweur de naviguer entre les questions pour en apprendre le plus possible sur chaque thème sans rester enfermé dans la liste de questions rédigées (Adams, 2015). Ce guide se trouve en annexe. Les interviews ont duré en moyenne 50 minutes et ont été retranscrits comme mentionné par Adams (2015), ainsi qu'anonymisés à la demande des personnes interviewées. Pour une collecte de données qualitatives, la saturation de l'échantillon est atteinte lorsque le chercheur ne peut plus obtenir d'informations nouvelles par sa collecte de données (Fusch Ph D & Ness, 2015). Malgré que notre échantillon ne nous a pas permis d'atteindre cet objectif, nous avons tout de même pu interviewer différents acteurs du secteur, ainsi qu'un leader.

Le but de ces interviews est de tester les hypothèses établies précédemment et de voir comment ce qui a été étudié en théorie se traduit dans la pratique.

Sous-section 1. Échantillon sélectionné

L'échantillon se compose d'entreprises actives dans le secteur de la livraison *last-mile*. Les personnes interviewées n'étaient que des managers ou des personnes occupant des positions élevées dans l'entreprise. En effet, afin d'obtenir des réponses les plus précises et correctes possible, il était nécessaire de ne se concentrer que sur cette catégorie de personnes. C'est pourquoi dans le tableau ci-dessous le titre des positions des personnes interviewées a été gardé, malgré l'anonymisation du nom des sociétés.

	POSITION	TYPE D'ENTREPRISE	NOMBRE DE LIVREURS	FAIT APPEL AUX SOUS-TRAITANTS INDEPENDANTS ?
REONDANT A	Administrateur	Société de livraison	7-8 livreurs salariés (9 en fonction des périodes)	Non
REONDANT B¹¹⁷	Operation Manager Planning Manager	Société de livraison	17 sous-traitants indépendants	Oui
REONDANT C	Administrateur	Société de livraison	7 livreurs salariés	Oui
REONDANT D	Team Leader et Directeur administratif et financier	Société de livraison	± 20 livreurs salariés	Oui
REONDANT E	Directeur financier	Société de livraison	± 40 livreurs salariés	Oui
REONDANT F	Administrateur	Expéditeur	Non applicable, mais travaille avec beaucoup de transporteurs différents	Pas d'information

Tableau 2 Profil des personnes interviewées

Sous-section 2. Analyse thématique

L'analyse thématique est une méthode d'analyse qualitative de données, en l'espèce d'interviews. Cette méthode revient à catégoriser différents extraits des interviews dans des codes (Braun & Clarke, 2012). Ensuite, ces différents codes sont croisés entre eux afin d'arriver à des thèmes qui ont des caractéristiques communes (Braun & Clarke, 2012). Ces thèmes doivent donc être clairs et représentatifs des données analysées. Au final, cinq thèmes ont été trouvés à partir des interviews, avec deux sous-thèmes pour le premier. Ceux-ci sont décrits dans la section suivante, à savoir : « 1. Le statut des livreurs de colis », divisé en « 1.1. Les conditions de travail » et « 1.2. Le contrôle des

¹¹⁷ Bien qu'il y ait deux intervenants, ceux-ci ont été assimilés à un seul répondant dans la suite de ce travail. En effet, lors de l'interview, ils complétaient la plupart du temps les réponses l'un de l'autre et n'apportaient individuellement pas des réponses suffisamment complètes pour être considérés comme deux répondants distincts.

livreurs » ; « 2. La protection des livreurs » ; « 3. La prise en compte des intérêts des livreurs » ; « 4. Le partage de données » et « 5. La réforme de la loi postale ».

A des fins d'analyse, les thèmes 1.1, 1.2 et 2 ont été regroupés dans un même ensemble dans le Chapitre 5. Les autres sections de ce chapitre correspondent avec les thèmes restants.

Section 2. L'analyse PESTELE

Ensuite, une analyse PESTELE a été réalisée. Comme défini par Rambaree et al. (2021), c'est « un outil analytique qui vient de l'analyse de marché et du *management*, utilisé comme un cadre stratégique pour comprendre les facteurs externes qui peuvent affecter une entreprise ou une exploitation » (p. 3, *Propre traduction*). Ainsi, une analyse PESTELE permet de comprendre quels facteurs entrent en considération et ceux auxquels il faut faire attention. Cependant, il faut noter que, dans le cadre de ce travail de recherche, le facteur « éthique » a été rajouté au traditionnel modèle PESTEL.

La collecte des données s'est faite au travers d'une *desk research*. De la sorte, chaque facteur a été pris individuellement et des recherches ont été menées sur Internet afin de trouver des informations pertinentes pour chaque critère de la PESTELE. Ainsi, cette recherche a permis de collecter des données secondaires de types qualitatif et quantitatif. Les différents facteurs composant l'analyse PESTELE sont les suivants.

Premièrement, le facteur « Politique » renvoie à l'influence de l'État ou d'autres organisations civiles sur le macro-environnement (Johnson et al., 2017). Ensuite, le facteur « Économique » fait référence notamment à la conjoncture ou à des variables macroéconomiques (Johnson et al., 2017). Le facteur « Social » se réfère quant à lui à la démographie d'une population ou à ses changements culturels (Johnson et al., 2017). Ensuite, le facteur « Technologie » analyse l'effet des nouvelles technologies dans les différents secteurs d'activités sur le macro-environnement (Johnson et al., 2017). Le facteur environnemental prend en considération les obligations en matière de réduction de pollution ou de développement durable (Johnson et al., 2017). Il est également important d'analyser les aspects légaux du macro-environnement (Johnson et al., 2017). Enfin, le facteur « éthique », tel que défini par Lewis (1985), décrit des « règles, des normes, des codes ou principes qui proposent des lignes directrices pour des comportements moralement acceptés et de la sincérité dans des situations déterminées » (p. 381, *Propre traduction*).

Chapitre 4. Résultats

Section 1. Interviews

Un total de 6 personnes ont été interviewées dans le cadre de ce mémoire. Comme mentionné précédemment, ces interviews ont été transcrits ainsi qu'anonymisés et sont repris dans les annexes. Cette section va donc expliquer les résultats obtenus de ces interviews.

Sous-section 1. Statut social des livreurs de colis

§ 1^{er}. – « Les livreurs sont les nouveaux esclaves »¹¹⁸

Le secteur de la livraison se distingue par sa structure car le modèle adopté change d'entreprise en entreprise. Selon le répondant F, « [t]out dépend des transporteurs ». Il y a d'une part, les sociétés qui ne font appel qu'à des livreurs salariés, et d'autre part, les sociétés qui font appel à de la sous-traitance. Au sein de cette dernière catégorie, nous retrouvons deux types de sociétés de livraison. Le répondant B, l'a bien décrit :

« On a des sous-traitants directs qui ont des tournées fixes, ça veut dire que tous les jours, ils font la même zone. Et après on a des sous-traitants charter qui sont amenés à rouler dans différents endroits en fonction de la géographie du dépôt ».

De la sorte, les sous-traitants *charter*, n'ayant pas de tournée fixe, se trouvent dans une position ambivalente. Une réponse du répondant C la capture parfaitement : « *Un charter ça gagne super bien sa vie, s'il a du travail tous les jours, évidemment* ». Ainsi, d'une part, un sous-traitant *charter* gagne plus d'argent qu'un autre sous-traitant avec une tournée fixe, mais d'autre part, il n'a pas la certitude d'avoir du boulot le lendemain. C'est d'autant plus insécurisant pour les salariés des *charter* car ceux-ci peuvent également travailler avec une équipe composée de salariés comme expliqué par le répondant B : « *[O]n a toujours une dizaine en pool charter qui eux ont des employés ou roulent tout seuls en tant qu'indépendants* ». Commençons par décrire ce qui se passe au sein des sous-traitants directs.

Lorsque ceux-ci ont des salariés, ils sont toujours payés « à l'heure » (répondant A). Pour ce qui est des heures supplémentaires, en vertu du principe de flexibilité qui existe dans le secteur, celles-ci ne sont payées que si elles dépassent « *une moyenne arithmétique sur six mois* » (répondant E). De plus, dans un effort de lutter contre la fraude, le répondant B nous a avoué :

« [S]ur les dernières années, il y a eu beaucoup de contrôles sociaux, donc on a vraiment fait le nécessaire. [...] [O]n a vraiment fait le nécessaire pour leur [lire : nos sous-traitants] faire comprendre qu'on voulait que tous les chauffeurs soient déclarés à temps plein ».

Les répondants A et C nous ont également mentionné n'avoir que des livreurs à temps plein, exception faite d'un livreur pour le répondant A (par exemple, « *je n'ai que des contrats à temps plein* », répondant C). Le répondant B nous a avoué quant à lui avoir obligé les sous-traitants avec lesquels il travaille à n'avoir que des livreurs à temps plein.

L'échantillon interviewé n'a recours qu'à des camionnettes pour la livraison des colis (par exemple, « *une flotte de véhicules utilitaires hybrides ou électriques dans notre cas, [...] et [...], des diesels traditionnels* », répondant E). Il faut cependant nuancer car, comme décrit par le répondant C, « *[i]l y a des camionnettes au dépôt, c'est des véritables poubelles* ». En réponse à ce phénomène des actions ont été mises en place (cfr. *infra*).

Cependant, lorsque les livreurs sont indépendants, ceux-ci sont payés au « *stock livré* » (répondant C). Le répondant B décide également de payer ses livreurs sous-traitants au colis. Toutefois,

¹¹⁸ Error! Reference source not found..

« la base du calcul est mise sur un coût horaire et sur des frais fixes ». Ces frais fixes comprennent notamment « le coût d'usage des différentes camionnettes ».

§ 2. – « Bien sûr, tout est contrôlé, tout, tout »¹¹⁹

Un des phénomènes majeurs de fraude dans le secteur du transport est « la fausse indépendance » (répondant E). Ceci s'inscrit dans les récents phénomènes de travail au noir ou de travail de mineurs pour certaines sociétés de livraison (comme expliqué par le répondant F, « le chauffeur, il vient avec son gosse. [...] Son gosse donne un coup de main pour trier les colis »). Ainsi, suite à de nombreux contrôles dans le secteur, les entreprises ont réagi et se sont régularisées. Le répondant B le décrit précisément :

« [C]'était ça notre enjeu social qu'ils comprennent que même pour leur futur niveau salarial, pension même, pour eux, c'est mieux. Donc on a dû tout remodifier nos prix, nos zones. On a refait un gros travail là-dessus les dernières années qui viennent de venir ».

Afin que ces mesures ne restent pas un vœu pieux, les répondants C et D nous ont dit avoir instaurer des sanctions (par exemple, « il est normal que pour être respecté à 100%, il faut toujours mettre des sanctions [...] », répondant D). Des contrôles ont également été mis sur pied et ils prennent différentes formes.

Le premier type de contrôle sur les livreurs évoqué par les répondants A, B, C, D et E, de type opérationnel, prend la forme par exemple, du contrôle de « leur trajet » (répondant A), du « tracking des colis » (répondant B), du contrôle de l'utilisation des « cartes mazout » (répondant C), du contrôle pour savoir si « le chauffeur fait bien ce qu'il faut faire » (répondant D), du contrôle de leur « temps de travail » (répondant E). Une autre forme de contrôle est le contrôle qualité qui se charge de vérifier que « toutes les procédures mises en place sont respectées » (répondant B). Il a été mentionné par les répondants A, B, C et D. Cela concerne la gestion des « plaintes » (répondants A, B, C et D), vérifier que « [le livreur] ne signe pas à la place des clients » (répondant B) ou que « le chauffeur livre comme il faut, qu'il n'y ait pas d'excès de vitesse, qu'il se gare bien dans la rue, qu'il respecte bien le Code de la route » (répondant D). Le répondant B, en tant que donneur d'ordres, a également mis en place un système de « mailings qui partent vers [leurs] sous-traitants donnant un peu l'état des lieux de tous les KPI à atteindre sur l'année ou journalièrement » pour assurer un meilleur suivi au niveau qualité.

Les dernières formes de contrôles sont plus importantes pour la protection du livreur. Les répondants B, C et E effectuent des contrôles au niveau des camionnettes, comme le répondant E l'a expliqué, « pour bien travailler forcément, il faut être dans des conditions de pouvoir le faire, de pouvoir livrer ses colis en toute sécurité et de manière efficace. Ça passe évidemment par le véhicule ». Ce contrôle est également réalisé par les donneurs d'ordres à propos des véhicules de certains de leurs sous-traitants (par exemple, « [d]eux mois, même avant, un mois et demi avant, je reçois un mail [ajouter : de mes donneurs d'ordres] comme de quoi un véhicule doit être présenté au contrôle technique », répondant C). Un autre contrôle primordial pour la protection du livreur est le contrôle de légalité réalisé principalement par le donneur d'ordres, comme expliqué par le répondant B :

« [O]n est super strict sur le contrôle légalité, tous les vendredis, ils doivent nous envoyer un fichier avec les chauffeurs qu'ils veulent faire venir la semaine prochaine. C'est un fichier dans lequel ils complètent leur nom, leur numéro de carte d'identité, leur numéro de registre national, leur numéro dimona aussi, s'ils sont majeurs ou pas ».

En l'espèce, le donneur d'ordres effectue un contrôle approfondi de la légalité de ses sous-traitants afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de travailleur au noir. Un contrôle moins répandu a trait à un « aspect plus humain » (répondant E) en contrôlant le morale de leurs livreurs. Chez le répondant E, ce type de contrôle peut aussi prendre la forme d'un contrôle de titularisation des tournées. En effet, celui-ci essaie tant que possible que ses chauffeurs effectuent plus ou moins la même tournée chaque

¹¹⁹ Error! Reference source not found..

jour. Les contrôles de l'aspect humain sont rendus nécessaires à cause du stress particulier auquel le livreur est confronté (par exemple, « *c'est un chauffeur qui est là et qui se prend généralement toutes les plaintes. [...]. En général, la réponse du livreur sera alors, « je ne suis qu'un sous-traitant ». Ce qui rend le client encore plus furieux* », répondant A).

En plus de ces contrôles, le répondant C nous a dit contrôler les assurances, les papiers des charters qu'il engageait, les soumettant donc à un contrôle limité par rapport à ceux de ses employés.

Pour ce qui est des gestionnaires d'entrepôt, donc des expéditeurs, il n'y a pas de contrôle qui est effectué par ceux-ci. Par contre, des exigences sur le statut des livreurs employés pour la livraison des colis peuvent être écrites dans le contrat unissant les deux acteurs, tel que décrit par le répondant F :

« Par contre, nous dans les contrats que l'on passe avec eux, on leur dit qu'ils ne peuvent pas employer des gens au black, que tout le monde doit être salarié, etc. On écrit ça, mais moi je ne vérifie pas. »

Sous-section 2. « Les chauffeurs sont bien protégés chez nous »¹²⁰

L'amélioration de la protection des livreurs peut prendre diverses formes. Pour ce faire, les répondants A, C, D et E ont contracté des assurances pour protéger leurs livreurs lors des livraisons. Celles-ci sont par exemple des « *assurances qui permettent de gérer les dégâts lorsque ce genre d'incidents survient* » (répondant E). Il y a aussi des « *assurances conducteur et des assurances véhicule, plus l'assurance accident de travail* » (répondant A). De manière similaire, le répondant C nous a dit avoir « *pris une assurance individuelle pour [ses] hommes* ». En plus des assurances, dans une optique plus préventive que réactive, les répondants C et E communiquent des informations de sécurité à des moments stratégiques tels que le recrutement. Celle-ci prend la forme soit de « *la remise de brochures* » (répondant E), soit de conseils pour améliorer sa conduite (par exemple, « *j'essaie de leur expliquer comment conduire* », répondant C).

Concernant les formations, certains répondants n'en offrent pas du tout à leurs livreurs, bien que le répondant A ait exprimé le souhait d'en instaurer dans son entreprise. Les répondants D et E ont, quant à eux, effectivement mis en place des formations pour leurs chauffeurs. Les formations prennent la forme de soit des formations à l'embauche, soit des formations périodiques offertes aux livreurs.

Le répondant B a émis le souhait d'ajouter un contrôle de la sécurité du chauffeur directement à bord de la camionnette :

« [J]e sais que certaines sociétés ont investi là-dedans où s'ils dépassent les vitesses, etc. ça leur retire des points sur leur scan et après x temps, ils doivent repasser des cours ».

Le répondant B nous a ainsi rapporté que d'autres sociétés que celles de l'échantillon procédaient à un contrôle dynamique pendant la conduite.

Dans une optique de protection des travailleurs contre le travail au noir, l'État a dû réagir. Par exemple, le répondant E nous expliquait les abus dont il a été témoin :

« J'ai déjà vu circuler des fausses déclarations dimona, des faux billets de paie. Donc des travailleurs qui pensaient en toute bonne foi être sur payroll, mais on leur soumettait des faux billets de paie parce qu'ils n'avaient jamais été déclarés »

La réaction de l'État a été d'augmenter le nombre de contrôles, ce qui se fait ressentir chez les sociétés de livraison comme expliqué par les répondants B et C (par exemple, « *[p]our l'instant, avec tous les contrôles qu'ils ont faits, ils sont déjà mieux protégés qu'avant* », répondant B). De plus, l'État a recours à « *des contrôles [...] de plus en plus sur la route* » (répondant C).

¹²⁰ Répondant B

Le répondant E nous a expliqué avoir recours à un service externe de prévention. Celui-ci collabore activement avec leur entreprise afin de s'assurer que « *tout se passe bien sur le terrain* ».

Enfin, en tant qu'expéditeur, le répondant F n'apporte pas de protection supplémentaire au livreur auquel il fait appel. Cependant, il choisit ses transporteurs en fonction de ce qu'ils offrent comme protection :

« *La politique sociale de la société de livraison, c'est quelque chose dont nous on tient compte ; on regarde le green, le RSE* ».

Sous-section 3. La voix discrète des livreurs est-elle entendue ?

Les livreurs sont des parties prenantes essentielles dans l'exercice de la mission des sociétés de livraison. Pour tenir compte des intérêts des livreurs, les répondants C, D et E veillent à avoir une charge de travail équitable et pas trop importante. Pour ce faire, une des mesures concrètes est de travailler en léger surnombre (par exemple, « *on a toujours des chauffeurs en plus pour toujours alléger la charge aux autres, qu'ils ne se sentent pas surchargés sur le travail* », répondant D). Le répondant E a recours aux « *charters [...] régulièrement parce que forcément, on ne sait pas trop charger les chauffeurs* ».

De plus, il nous a été mentionné par les répondants A, C, D et E que les intérêts des livreurs étaient bien pris en considération à différents moments. C'est notamment le cas lors de la prise de décisions que ce soit par la présence même des livreurs (par exemple, « *[j]e parle avec eux [lire : mes livreurs] régulièrement. On fait des petites réunions. Je parle avec eux pour leur demander si tout va bien, s'ils sont satisfaits*, répondant C ») ou par un représentant de ceux-ci (par exemple, « *il y a des réunions mensuelles au cours desquelles tous les chefs d'équipe sont présents. Et effectivement, ce sont des discussions ouvertes* », répondant E). Le répondant A prend en considération les intérêts de ses chauffeurs-livreurs lorsqu'il discute avec ses donneurs d'ordres. Le répondant D est quant à lui à l'écoute de ses chauffeurs et discute ouvertement avec ses chauffeurs lorsqu'ils ont un problème.

Sous-section 4. Partage de données : Augmentation de la transparence ou idéal ?

Les données sont des outils importants pour surveiller les livreurs. Ainsi, les sociétés de livraison récoltent plusieurs types de données. Il y a d'abord tout ce qui concerne les données opérationnelles qui sont récoltées par l'échantillon analysé (par exemple, « *On sait voir les heures où il a ouvert son scan par jour, le scan utilisé, son nom, le numéro de châssis de sa camionnette [...] à quelle heure il a commencé, à quelle heure il a fini vraiment en détail, [...] on a toujours la tournée, le nom du chauffeur, l'adresse du client, les numéros de colis toujours, et on a aussi la case avec la signature et les coordonnées GPS de l'endroit où le scan a été confirmé* », répondant B). Ces données comprennent donc les données client nécessaires pour la livraison du colis (par exemple, « *On a juste les adresses et on suit un tracé pour livrer tous les clients* », répondant A). Le répondant D nous donne également des exemples de données opérationnelles qu'il récolte :

« *[L]e temps qu'il [lire : le livreur] a passé au dépôt, l'heure à laquelle il a scanné tel colis, l'heure à laquelle il a scanné un colis pour adresse introuvable, le nombre de colis qu'il ramène pour client absent, entreprise fermée ou changement d'adresse* ».

En plus de ces données, l'échantillon analysé a mis en place un système de localisation des livreurs ou des colis. Cela permet de savoir à tout moment où se trouve la camionnette utilisée pour une livraison (par exemple, « *on a un traçage extrêmement précis des véhicules* », répondant E) ou bien de « *suivre le colis du départ [...] jusqu'à la livraison* » (répondant F). Les répondants B, C, D et E ont fait état d'un partage de données entre donneur d'ordres et sous-traitant. Le donneur d'ordres du répondant C « *envoie toutes les données* » concernant les livraisons de colis par mails chaque semaine. En plus d'un tel partage, les répondants D et E donnent accès à toutes sortes de données à leur donneur d'ordres (par exemple, « *les donneurs d'ordres veulent s'assurer, par exemple, que la*

personne est sur payroll, qu'elle dispose bien d'un permis de travail, que sa carte d'identité est en ordre, que son permis de conduire est en ordre », répondant E). Selon le répondant B, au sein même de la CDA, il existe un important partage de données : « [D]ès que l'étiquette est validée dans notre système en création, c'est envoyé chez eux [lire : chez les sous-traitants] et tout s'enregistre automatiquement » et « [t]out ce qui est adresse client, forcément, ils vont devoir livrer. Sinon, il n'y a pas vraiment de données que l'on n'envoie pas ». En tant que transporteur, le répondant F partage également les données clients avec ses sous-traitants.

Pour ce qui est du partage avec l'autorité publique, pour les répondants A, C, D, et E, le partage de données avec l'autorité publique s'effectue uniquement dans une mesure limitée. Il n'existe pas réellement de partage de données continu « sauf [s'ils ont] un contrôle » (répondant C). Une autre hypothèse ponctuelle de partage de données, pour le répondant D, est ce qui tourne autour des obligations légales de partage d'informations : « on envoie à l'État tout ce qu'il faut : qui a travaillé combien d'heures, qui a été en chômage économique, qui a été en vacances ». Le répondant E effectue un partage de données similaire avec les déclarations du risque social (DRS) en les envoyant à l'État¹²¹. Le répondant B a instauré un système de partage de données qui consiste à contrôler toutes les semaines quels chauffeurs se présentent aux dépôts et à envoyer ce fichier à un comité central pour la Belgique. S'il y a des erreurs entre ce qui s'y est passé et ce qui était prévu, c'est reporté dedans. Ensuite, ce comité doit tous les mois « envoyer ça au contrôleur social qui vérifie bien que l'on fait un suivi là-dessus » (répondant B). Ensuite, « [l]e comité [...] décide des actions qu'on doit prendre envers l'entrepreneur. Il y a des entrepreneurs qui ont perdu des tournées chez nous à cause de ça » (répondant B).

Enfin, les répondants D, E et F soit ne voient pas d'avantage au partage de données avec l'autorité publique (par exemple, « même s'il y a une transmission de données à l'État de façon directe, dire que cela sera bien pour diminuer les contrôles de l'État, je dirais non », répondant D), soit sont méfiants à l'idée d'instaurer un tel système (par exemple, « il y a une rupture de confiance quelque part », répondant E). Alors que les répondants B et C sont positifs à cette idée et y voient comme avantage le fait d'améliorer les contrôles de la part de l'État, notamment en « [rendant] plus efficace le système de contrôle » (répondant C). De plus, selon le répondant C, un système de partage de données « pourrait peut-être éviter des contrôles chez les bons entrepreneurs et rendre plus efficaces le système de contrôle et le système du transport ». Il dit aussi qu'une telle plateforme permettrait d'améliorer le contrôle des sous-traitants car « l'entrepreneur [...] vérifierait mieux ses sous-traitants ». Cependant, le répondant C a nuancé son propos car il craint qu'un tel système doive « nécessiter une charge de travail supplémentaire ». Il est important de noter que le répondant B voit comme avantage à ce système une augmentation « [d]e la transparence ».

Sous-section 5. Une réforme qui divise le secteur

Concernant la réforme de la loi postale, les sociétés de livraison émettent des avis mitigés. La plus grosse interrogation se situe au niveau de qui va supporter l'augmentation des coûts. En effet, les répondants A, B et C ont peur qu'elles ne puissent pas faire face à cette augmentation (par exemple, « Nos sous-traitants, ils vont nous dire, moi je n'ai pas le budget. Nous on va devoir réadapter nos prix [...] », répondant B). De plus, bien que perplexes quant à la réforme de la loi postale, les répondants A et C relativisent en espérant qu'ils pourront renégocier leur contrat avec leur donneur d'ordre pour pouvoir faire face à cette augmentation, comme décrit par le répondant C :

« Les marges sont déjà restreintes, mais [...], je suppose, quand même que ces sociétés de transport là reverraient leur prix un peu ».

Une autre conséquence néfaste évoquée par les répondants B, D et E serait la possibilité pour les sociétés de transport de délocaliser leurs dépôts vers les pays frontaliers afin de limiter au maximum

¹²¹ Les DRS sont des déclarations à envoyer à l'État dans le cadre de chômage temporaire, d'accident de travail, etc. (https://www.socialsecurity.be/site_fr/employer/applics/drs/general/about.htm).

leurs coûts (par exemple, « *les grandes multinationales qui gèrent ce secteur-là préféreront encore fermer leurs dépôts chez nous pour en ouvrir à Maastricht, dans le nord de la France et délivrer leurs colis à partir de ces points-là* », répondant E). Le répondant B appuie son point de vue en précisant qu'il y a déjà beaucoup d'obligations du point de vue fiscal et que donc rajouter des obligations supplémentaires serait contre-productif.

Enfin, les répondants A, B et F sont favorables à instaurer des contrôles plus efficaces plutôt que de faire une réforme du secteur (par exemple, « *la vraie solution repose dans le contrôle [...] [des] entrepreneurs qui sous-traitent* », répondant A). Le répondant B proposait d'instaurer une sorte de feedback lors des contrôles afin d'augmenter leur transparence et qu'ils soient plus proactifs :

« Enfin, si on sait qu'il y a eu des infractions mineures, on sait plus ou moins ce que c'est, mais on n'a jamais de compte rendu ».

Les répondants C, D et F sont pour la réforme de la loi postale (par exemple, « *on pourrait faire cette réforme, mais je suis largement gagnant* », répondant C). Les répondants D et F y apportent une petite nuance. Le premier serait d'accord avec la réforme pour autant qu'il y ait « *des mesures d'accompagnement* » (répondant D). Le deuxième ajoute qu'il faut y avoir du contrôle, que ça soit valable pour tous les transporteurs et qu'il y ait une interdiction des « *frais de port gratuits pour qu'il y ait une conscience du consommateur qu'il y a des gens qui travaillent derrière* » (répondant F).

Section 2. L'analyse PESTELE

Chaque composante de la grille d'analyse PESTELE va être passée en revue afin de voir l'impact, négatif ou positif, qu'elles peuvent avoir sur le macro-environnement du secteur de la livraison de colis.

Le cadre politique du statut et de la protection des livreurs de colis est relativement important. En effet, d'une part l'État joue un rôle prédominant, et d'autre part, les organisations civiles ont une importance non négligeable. Tout d'abord, l'État va définir le cadre dans lequel ces travailleurs vont évoluer. Celui-ci régule le marché et contrôle notamment l'application des lois. Toutefois, malgré un rôle prépondérant à première vue, il s'avère que cette influence ne soit réduite qu'à une peau de chagrin. En effet, les contrôles ne sont pas assez fréquents, de sorte que les fraudes persistent. Par conséquent, les associations de travailleurs et la Febetra (Fédération royale belge des transporteurs et des prestataires de services logistiques) appellent à une augmentation du nombre de contrôles (Di Carlantonio, 2022). Ensuite, les organisations civiles ont aussi une incidence sur le macro-environnement des livreurs de colis. Premièrement, les associations représentatives des travailleurs du secteur de la livraison de colis ne sont pas satisfaites avec la réforme de la loi postale (Belga, 2023; Munster, 2023). Cette réforme a déjà été étudié dans le Chapitre . Cependant, selon ces associations, la réforme pose problème en termes d'application territoriale et risque de faire diminuer la concurrentialité des opérateurs belges, ceux-ci étant soumis à des obligations supplémentaires par rapport aux pays voisins (Belga, 2023; Munster, 2023). Deuxièmement, dans un communiqué de presse des associations représentatives des travailleurs et du patronat, elles dénoncent la réforme et constatent par ailleurs que celle-ci a été réalisée sans prendre en compte leur opinion (Febetra, 2023). Ainsi, les partenaires sociaux, à la fois du côté patronal et syndical, défendent unanimement la thèse que cette réforme n'est qu'un semblant de panacée pour les problèmes présents dans le secteur de la livraison (Belga, 2023). Les organisations civiles ont donc un impact positif sur le statut et la protection des livreurs de colis.

La conjoncture et les variables macroéconomiques influencent également le macro-environnement. Selon les prévisions de la Banque Nationale Belge (BNB) (2023a), l'économie belge se contracte depuis plus d'un an à cause d'un ralentissement dans la croissance de son produit intérieur brut (PIB). Nous pouvons constater que l'activité au sein du secteur des services ralentit également depuis le début de l'année 2022 (BNB, 2023a). En outre, selon Statbel (2023c), l'inflation en juillet 2023 s'est élevée à un peu plus de 4 %, ce qui entraîne une diminution de la consommation chez les Belges.

Enfin, toutes ces variables se traduisent par une diminution de presque 10 % des activités de poste et de courrier entre le premier et le quatrième trimestre de 2022 (Statbel, 2023b)¹²². La mauvaise conjoncture a évidemment un impact sur le macro-environnement du secteur de la livraison de colis.

En ce qui concerne l'aspect social, il a également un impact indirect sur le macro-environnement du secteur de la livraison de colis. Le comportement d'achat des consommateurs est en train d'évoluer car les Belges commandent plus facilement sur Internet. Cela entraîne des conséquences sur les activités des entreprises de livraison de colis. Tout d'abord, selon le SPF Économie (2021), plus de 80% des Belges âgés entre 15 et 55 ans ont commandé en ligne durant l'année 2021. Ensuite, si nous comparons cette statistique avec le registre de population, nous remarquons que peu ou prou un Belge sur deux fait partie de cette catégorie (Statbel, 2022). Ensuite, il est indéniable que le digital fait de plus en plus partie du quotidien des Belges, ce qui nourrit par conséquent une « culture du digital ». Ce changement de culture est également accentué par le confort que procurent les achats sur Internet. Pour preuve, le secteur de la vente en ligne est en plein croissance. En 2022, il y a eu une hausse de 18% du chiffre d'affaires de boutiques en ligne belges (BeCommerce - SafeShops.be, 2023). Par conséquent, cela a un impact direct et positif sur les sociétés de livraison de colis.

La technologie a quant à elle, un impact grandissant sur le macro-environnement du secteur étudié. Tout d'abord, Amazon a commencé en 2022, en Californie notamment, un nouveau service appelé « Prime Air » (Amazon, 2022). Ce nouveau mode de livraison *last-mile* fait totalement abstraction de livreurs humains pour acheminer les colis chez les clients car ce sont des drones qui s'occupent de la livraison (Amazon, 2022). Ainsi, ce nouveau service pourrait avoir un impact néfaste pour les livreurs de colis. Cependant, cette affirmation est à nuancer. En effet, le service a du mal à décoller et n'a effectué qu'une dizaine de livraisons depuis sa mise en service (Polge, 2023). Pour cause, des drones trop lourds qui rendent plus compliqué le respect des normes prescrites (Polge, 2023). Sur le Vieux Continent, des projets similaires voient également le jour. En effet, les revendeurs de la grande distribution belges mettent au point des services de *Collect&Go* assurés par des véhicules autonomes (Bosseler, 2023). Toutefois, ceux-ci ne sont qu'en phase de test, mais pourraient également s'étendre à des services de livraison de colis. Ainsi, nous observons un impact négatif des évolutions technologiques pour le statut et la protection des livreurs de colis.

L'aspect environnemental influence également le macro-environnement. Tout d'abord, l'Union Européenne (UE), dans son plan « Ajustement à l'objectif 55 » a décidé de s'attaquer au secteur de l'automobile (UE, 2023a). Selon l'UE (2022), les voitures et les camionnettes sont responsables de plus ou moins 15% du total des émissions de carbone de l'UE. De la sorte, il est clair que les véhicules utilisés par les livreurs seront les premiers concernés par ces mesures. Parmi celles-ci, nous pouvons nommer le fait que plus aucune nouvelle voiture ou camionnette avec un moteur thermique ne pourra être vendue après 2035 (UE, 2023b). Ainsi, cela va forcer le secteur de la livraison à équiper différemment ses livreurs pour s'y conformer. De plus, certaines villes limitent le trafic automobile dans leurs rues. C'est par exemple le cas de la ville de Gand avec son initiative GentLevert. Ce genre d'initiative a par contre un impact positif sur le secteur de la livraison car cela diminue le nombre d'usagers dans les villes.

Le macro-environnement du secteur de la livraison est également influencé par l'aspect légal. Cette composante a déjà été expliquée précédemment (Chapitre), mais résumons brièvement ce qui a un impact sur ce secteur. Tout d'abord, de manière générale, le droit du travail et de la sécurité sociale a un effet positif sur le secteur de la livraison en termes de statut et de protection offerte aux livreurs de colis. En effet, les diverses lois prises en la matière ont souvent pour objectif de protéger l'employé face à son employeur. Toutefois, cette protection devient plus difficile à mettre en œuvre lorsque l'on se trouve dans un rapport B2B, avec un acteur plus faible économiquement que l'autre partie. De plus, le secteur est aussi concerné par la loi postale qui fait actuellement l'objet d'une

¹²² Notons toutefois que ces chiffres restent plus élevés ou similaires par rapport à ceux de 2020 et 2021, ce qui prouvent bien que cette diminution n'est due qu'à la conjoncture et que l'e-commerce reste en plein essor.

réforme. D'une part, les partenaires sociaux sont opposés à celle-ci et la voient comme un vœu pieux de changement dans le statut et la protection des livreurs de colis (Febetra, 2023). D'autre part, le gouvernement reste persuadé qu'elle permettra d'améliorer, à tout le moins, le statut des livreurs de colis (Munster, 2023).

Enfin, l'aspect éthique a également un impact sur le secteur de la livraison. Premièrement, au regard des articles 10 et 11 de la Constitution, tous les Belges sont égaux. Cependant, la discrimination qui existe dans le secteur de la livraison entre les livreurs indépendants et les livreurs salariés soulève une question éthique. Est-ce que cette différence est justifiée par des motifs légitimes ou l'est-elle par des motifs financiers ; auquel cas le sens éthique des managers devrait supprimer ces statuts précaires des livreurs indépendants. De plus, le sens moral des managers doit dicter leurs comportements afin qu'ils ne portent pas préjudice à leur intégrité et à celle de leur société (Lewis, 1985). En conclusion, nous remarquons donc qu'en principe, l'aspect éthique doit avoir un impact positif sur le secteur de la livraison et par conséquent sur le statut et la protection des livreurs de colis.

Sous-section 1. Résumé de l'analyse PESTELE

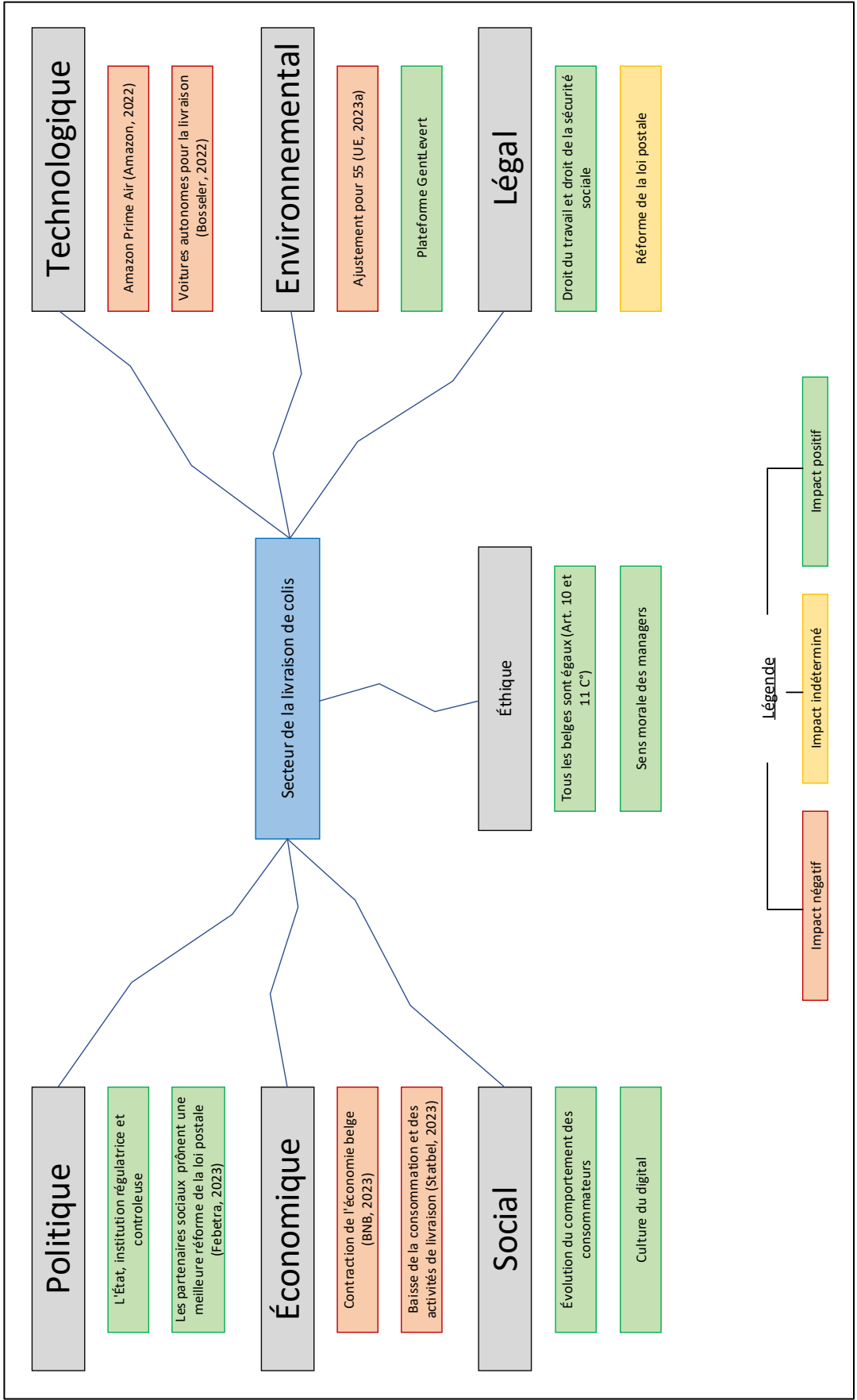


Figure 2. PESTLE du secteur de la livraison last-mile

Chapitre 5. Discussion

Ce chapitre a pour but d'apporter une réponse à la question de recherche de ce mémoire, ainsi que d'étudier comment les résultats des entretiens s'accordent avec la revue de littérature. Cette discussion va être structurée en fonction des hypothèses établies dans le Chapitre 3. et chaque section aura pour objectif de confirmer, d'infirmer ou de nuancer chacune des hypothèses.

Section 1. La protection des livreurs de colis

Les salariés sont plus protégés que les indépendants en cas d'accident de travail ou de difficultés économiques. En effet, les employeurs sont obligés de contracter une assurance accident de travail et peuvent avoir recours au chômage économique. A l'inverse, le travailleur indépendant ne possède que des ersatz de ces mécanismes. Du point de vue du droit du travail, les salariés bénéficient d'un régime plus règlementé et plus protecteur. Les indépendants ont quant à eux moins de moyens pour se défendre contre leur cocontractant.

Le secteur de la livraison *last-mile* a une structure qui varie fortement d'une société à l'autre. Certaines n'ont que des livreurs salariés alors que d'autres ne font appel qu'à des sous-traitants. Cela entraîne une complexité des opérations et par la suite, un manque de visibilité (Klievink et al., 2012). Ceci provoque à son tour une complication pour la mise en place de contrôle de conformité. De la sorte, l'hypothèse à tester se résume comme suit :

Les livreurs de colis salariés sont protégés à plus d'égards que les livreurs de colis indépendants. De plus, le contrôle de conformité des activités des livreurs est rendu malaisé à cause de la structure du secteur de la livraison *last-mile*.

Suite aux interviews, nous avons pu établir que le secteur de la livraison *last-mile* se composait de quatre types de livreurs : les livreurs engagés par les transporteurs, les indépendants individuels, les indépendants qui ont une petite société de sous-traitance et les livreurs salariés de celle-ci. Rème-Harnay (2023), ayant étudié le secteur en France, a également établi une telle structure. Dans notre échantillon, les livreurs salariés sont payés à l'heure tandis que les livreurs indépendants sont payés au colis. Les premiers sont donc mieux protégés que les seconds car ils sont dans une position moins précaire que les indépendants. Cependant, malgré qu'ils possèdent un contrat de travail et un salaire horaire, les salariés de petites sociétés de livraison sont également dans une position fragile (Rème-Harnay, 2023). En effet, ceux-ci restent exposés à des risques de faillite et à une pression plus intense (Rème-Harnay, 2023). De plus, même s'ils sont payés à l'heure, Berlinski (2008) a démontré qu'il existait une différence de revenu (jusqu'à 17%) entre les salariés des sous-traitants et les salariés engagés directement par le transporteur. En outre, payer ses livreurs au colis revient à faire travailler le livreur gratuitement lorsqu'il effectue des tâches autres que la livraison telles que trier ses colis (Moore & Newsome, 2018). Par conséquent, comme le mentionne également Rème-Harnay (2023), avoir recours à la sous-traitance a pour effet de précariser le statut des livreurs de colis. A l'inverse, Lee et al. (2013) recommandent d'y avoir recours car cela permet d'améliorer la flexibilité ainsi que la qualité du service au client. Nous ne sommes toutefois pas de cet avis car la sous-traitance n'apporte pas assez de bénéfices par rapport à ce que cela entraîne comme conséquence néfaste.

Ainsi, les salariés sont un peu plus protégés car leur rémunération ne dépend pas directement de l'activité de l'entreprise. Une méthode adoptée par le répondant B pour réduire cet impact sur la rémunération de ses sous-traitants indépendants est de prendre en compte dans le calcul un taux horaire, ainsi que des frais fixes. Ceci va donc avoir pour effet de distancer la rémunération des livreurs indépendants de la conjoncture actuelle. Ceci est d'autant plus important lorsque l'on sait, comme démontré dans la PESTELE, qu'elle est morose à cause d'une inflation importante et d'une baisse de la consommation. A l'inverse, l'aspect social de la PESTELE a un impact positif sur les activités des

entreprises de livraison. En effet, les consommateurs achètent de plus en plus sur Internet. Malheureusement, cela pourrait être insuffisant pour les sociétés de livraison car le commerce fait face à une diminution de ses activités (BNB, 2023b). Cependant, l'augmentation du nombre de commandes en ligne pourrait venir réduire cet impact. Par conséquent, les entreprises risquent de faire face à une diminution plus ou moins importante de leurs activités, et devront alors réduire les coûts afférents à leurs activités, et *de facto*, à leurs livreurs. Selon Ross (2016), lorsque l'entreprise traverse des difficultés financières, elle est plus à même de frauder. Ainsi, dans l'optique d'uniformiser les pratiques du secteur des livraisons *last-mile*, de diminuer les risques de fraude et de stabiliser la rémunération des livreurs, nous recommandons que les sociétés de livraison paient tous leurs livreurs à l'heure et non au colis. À tout le moins, il nous paraîtrait bénéfique de prendre en compte dans le calcul de rémunération d'autres variables à l'image du répondant B. En effet, étant donné que les salariés et les indépendants font un même travail, il semblerait logique qu'ils soient payés de la même manière. En définitive, il s'agirait de mettre en place une rémunération équitable pour tous les livreurs peu importe leur statut. Cette approche est celle adoptée par le législateur lors de sa réforme de la loi postale comme expliqué dans le Chapitre . Cependant, les associations actives dans le secteur ne sont pas d'accord avec cette réforme, tel que précisé dans la PESTELE. Cela pourrait également mener à une augmentation des coûts de livraison pour les consommateurs.

En outre, les livraisons dans notre échantillon ne se font que via des camionnettes électriques, hybrides ou diesel et non grâce à des vélos. La livraison par camionnette est plus protectrice pour les livreurs, indépendants et salariés, en cas d'accident de roulage. Toutefois, selon le répondant C, certaines camionnettes peuvent se trouver dans un état déplorable, ce qui peut être plus dangereux et parfois plus polluant. Pour ce qui est du macro-environnement, l'aspect technologique a un impact négatif sur le statut des livreurs de colis. Leur travail est précarisé par l'avènement des nouvelles technologies des méthodes de livraison, à savoir les livraisons par drone et les voitures autonomes, et ils risquent alors de perdre leur travail. L'aspect écologique du macro-environnement du secteur peut avoir un effet nuancé. D'une part, l'objectif « ajustement pour 55 » de l'Union Européenne va forcer les entreprises de livraison à adapter leur flotte de véhicules utilitaires pour adopter des camionnettes plus écologiques. Une augmentation pareille des coûts ne saurait rester sans effet sur les livreurs et pourrait se matérialiser, par exemple, par une diminution de la force de travail ou par une diminution de la qualité de leur environnement de travail. D'autre part, les initiatives de réduction de circulation dans les milieux urbains pourraient avoir un impact positif sur les livreurs. En effet, étant donné qu'il y aura beaucoup moins de circulation dans les rues, le risque d'accident de roulage diminue. De la sorte, afin de ne pas devoir faire face à des dépenses importantes sur un court laps de temps, nous recommandons aux entreprises de verdir leur parc automobile graduellement et sur le long terme. Ainsi, l'impact sur les livreurs sera limité. Le verdissement devrait se faire en investissant dans des camionnettes écologiques ou dans des vélos-cargo. Pour ce faire, nous recommandons aux entreprises d'instaurer un mécanisme pour calculer le meilleur moment pour remplacer leur flotte. Drinkwater et Hastings (1967) ont développé un système qui permet de renouveler ou non un véhicule en fonction des coûts de réparation. Cela consiste à mettre en place un coût maximum de réparation, au-delà duquel la camionnette sera remplacée par une nouvelle (Drinkwater & Hastings, 1967). L'avantage de cette méthode est qu'elle permet de faire des réductions de coût (Drinkwater & Hastings, 1967). Instaurer un tel système permettrait alors de renouveler la flotte de véhicules tout en limitant son impact sur le profit. Cependant, les acteurs du secteur ne sont pas enthousiastes à l'idée de passer aux énergies nouvelles pour leurs camionnettes pour plusieurs raisons (Union Benelux, 2022). D'une part, les coûts d'achat sont plus élevés que pour une camionnette diesel et d'autre part, l'infrastructure permettant la recharge est trop peu développée (Union Benelux, 2022).

Les livreurs sont également protégés par le biais des assurances contractées par les répondants qui ne sont cependant valables que pour les salariés. Le macro-environnement législatif de la PESTELE a un impact négatif car il n'existe actuellement pas d'obligation d'assurances des sous-traitants pour le donneur d'ordres. Les salariés sont alors plus protégés que les indépendants de ce point de vue. De la sorte, à l'image de ce que le législateur a fait pour les travailleurs de plateformes numériques, nous

recommandons d'adopter une assurance similaire pour les donneurs d'ordres de livreurs de colis afin d'augmenter la protection des livreurs de colis indépendants.

En outre, certains employeurs de notre échantillon n'offrent pas de formations contre les risques du travail. A l'inverse, les répondants D et E en ont effectivement mis en place. A défaut, le répondant C communique avec ses livreurs sur comment diminuer au maximum les risques d'accident. A notre sens, cela est bénéfique pour la protection des livreurs car, grâce aux formations et aux communications d'informations de sécurité, ils seront plus à même de traiter adéquatement les situations à risque. Il serait alors bénéfique d'avoir plus de formations contre les risques du travail ainsi qu'une meilleure communication chez les sociétés de livraison de colis. Cette solution est partagée par Robson et al. (2012) qui ont prouvé que des formations ont pour effet d'améliorer les comportements en termes de santé et de sécurité au travail. De plus, afin de s'assurer que les livreurs travaillent dans de meilleures conditions et qu'ils soient protégés, les sociétés de livraison ont mis en place plusieurs contrôles à la fois sur les livreurs salariés et indépendants. Parmi ceux-ci, nous retrouvons un contrôle extensif de la sécurité des camionnettes, des aspects législatifs, des aspects humains, ainsi que des papiers et des assurances des indépendants à leur service. Tous ces contrôles sont nécessaires afin de vérifier que tous les livreurs délivrent bien les colis dans les meilleures conditions possibles. C'est donc l'aspect éthique de la PESTELE, à travers le sens moral des managers qui les incite à mettre en place ce type de contrôle. Dès lors, nous trouvons qu'il peut être opportun pour les entreprises de mettre en place encore plus de contrôles axés sur la sécurité. Un parfait exemple donné par le répondant B serait d'installer des appareils dans les camionnettes afin de contrôler la vitesse à laquelle ils conduisent. Si les chauffeurs dépassent trop souvent les limites, cela leur retirera des points et ils devront prendre des cours. Étant donné que leur vitesse sera contrôlée, les livreurs conduiront plus prudemment et cela permettra de réduire activement le nombre d'accidents. Comme le démontre Simončič (2001), les accidents impliquant une voiture roulant au-delà des limites de vitesse à 1,5 plus de chances de blesser gravement ou de tuer un piéton ou un cycliste.

En définitive, nous recommandons aux sociétés de livraison d'adopter une culture de sécurité afin de promouvoir un climat sain et sécurisant pour les travailleurs. Elle peut être définie comme « l'attitude que les personnes ont à l'égard des risques et de la sécurité » (Gembalska-Kwiecień, 2017, p. 403, *Notre traduction*). Grâce à elle, les travailleurs prennent moins de risques et respectent plus les règles de sécurité (Gembalska-Kwiecień, 2017). La culture de sécurité améliorerait grandement la protection des livreurs car elle favorise l'application de plusieurs mesures garantissant la sécurité telles que plus de formations contre les risques du travail et plus de contrôles de sécurité.

Enfin, bien qu'étant des acteurs importants dans la CDA du *last-mile*, l'expéditeur de l'échantillon observé est inactif. Il n'effectue aucun contrôle et n'apporte aucune protection supplémentaire lorsqu'il fait appel à des services de transporteurs, ce qui est donc une mauvaise chose pour la protection des livreurs. Ainsi, nous recommandons que les expéditeurs offrent une couche supplémentaire de protection, que ça soit par des assurances ou par des formations. Du moins, nous recommandons qu'ils contrôlent les activités des livreurs. De la sorte, ils pourront livrer en toute sécurité.

En conclusion, les livreurs de colis salariés sont, en effet, protégés à plus d'égards que les livreurs indépendants. Parmi ces mesures, nous retrouvons notamment le paiement à l'heure pour les salariés qui est plus avantageux qu'un paiement au colis pour les indépendants. Nous retrouvons également l'obligation pour l'employeur de contracter des assurances pour ses livreurs salariés. Cependant, il apparaît que ces différences ne soient pas aussi marquées. Malgré sa structure, il ne semble pas que les contrôles de conformité au sein de la CDA soient rendus plus difficiles. Ceci est illustré par le grand nombre de contrôles qui sont effectués par les entreprises. De plus, l'État ne semble pas non plus être contrarié par cette structure au vu des nombreux contrôles mis en place dernièrement.

L'hypothèse H1 est acceptée, mais nuancée.
--

Section 2. La prise en compte des intérêts des livreurs de colis

Le TPP a pour but d'inclure dans la gestion d'une entreprise, en plus de la recherche du profit, la prise en considération des intérêts des parties prenantes d'une entreprise (Mercier, 2006). Dès lors, si les livreurs de colis sont des parties prenantes des sociétés de livraison, elles doivent donc tenir compte de leur intérêt dans la gestion de l'entreprise. De la sorte, cela va inévitablement mener à ce que leurs conditions de travail et donc leur protection se renforcent. L'hypothèse à tester peut donc se formuler comme suit :

La prise en compte des intérêts des livreurs de colis par les sociétés de livraison permet d'améliorer le statut des livreurs de colis.

Tout d'abord, des répondants ont mentionné ne pas vouloir surcharger leurs livreurs. Ils s'assurent donc d'avoir une charge de travail équitable entre eux ou pas trop importante en travaillant avec des livreurs supplémentaires. De plus, ils prennent aussi en compte les intérêts de leurs livreurs avec des retours fréquents de leur part. Cela peut se faire par des réunions avec les livreurs ou des représentants de ceux-ci. Dès lors, en s'assurant d'avoir une charge de travail bien répartie, cela contribue à les protéger car ils sont alors moins stressés sur la route et risquent de faire moins d'accident comme l'ont démontré Petridou et Moustaki (2000). De plus, lorsque leurs intérêts sont pris en considération dans les décisions ou même de manière plus informelle par de simples réunions, cela va également augmenter la rentabilité de ces entreprises (Pérez Carrillo, 2007). De la sorte, instaurer de telles mesures profite aussi aux sociétés. C'est pourquoi nous recommandons aux entreprises de livraison de concentrer leurs efforts sur un groupe de parties prenantes en particulier, à savoir les livreurs de colis. À l'inverse, Gioia (1999) préconise de traiter toutes les parties prenantes équitablement. Ainsi, selon son travail, on ne pourrait pas favoriser un groupe de parties prenantes avant un autre. Cependant, Phillips et al. (2003) reconnaissent que c'est une erreur courante. De la sorte, la TPP permet de se concentrer sur un seul groupe en fonction des raisons pour lesquelles elle a été instaurée (Phillips et al., 2003). Ceci pourrait être mis en place avec des réunions régulières réunissant les livreurs et les dirigeants de l'entreprise pour s'assurer que leur opinion est entendue. Diminuer le stress au travail grâce à un environnement de travail moins axé sur le chiffre d'affaires par exemple, profite également aux livreurs. Ainsi, en créant de la valeur pour les livreurs, cela contribue à leur bien-être au travail (Mercier, 2006).

Pour conclure, la prise en compte des intérêts des livreurs augmente bel et bien leur protection et les mesures mises en place par l'échantillon ont bien cet effet. Cependant, les mesures sont parfois minimalistes (par exemple, chez le répondant A, il dit prendre en considération lors de négociation les intérêts des livreurs, alors qu'ils n'y sont pas représentés). De la sorte, cet effet pourrait être encore plus accentué en renforçant ces mesures.

L'hypothèse H2 est acceptée.

Section 3. Le partage de données

Le partage de données via un pipeline peut être envisagé pour augmenter la visibilité dans le secteur de la livraison *last-mile*. Il agit comme un fédérateur des données normalement dispersées le long de la CDA et y donne accès à tous les acteurs (Klievink et al., 2012). Parmi les avantages d'un pipeline recensés dans la littérature, il y a une visibilité accrue de la CDA et une utilisation des données par un plus grand nombre d'acteurs (Klievink et al., 2012). Par conséquent, cela va réduire l'opacité de la CDA ce qui va permettre d'investir les parties prenantes d'un devoir de vigilance. Les entreprises veilleront alors mutuellement à ce qu'elles n'emploient pas de pratiques déloyales envers les livreurs. De plus, en intégrant les autorités publiques dans un pipeline, cela permettra ensuite de faciliter les contrôles de la part de l'État et d'augmenter la transparence. En définitive, le pipeline permet d'augmenter la transparence et la visibilité d'une CDA. De la sorte, les contrôles de l'État sont rendus

plus aisés et cela permet, en fin de compte, de réduire le travail au noir et la fraude dans le secteur. L'hypothèse à tester se résume comme suit :

L'instauration d'une structure de partage de données entre les différentes parties prenantes, ainsi que les autorités publiques apporte de nombreux avantages et permet notamment d'augmenter la transparence et, *in fine*, le statut des livreurs de colis.

Beaucoup de données sont récoltées par les sociétés de livraison, telles que des données opérationnelles ou des données clients. Les entreprises de l'échantillon partagent un volume important de données le long de la CDA et cela a un impact positif car cela contribue à créer une certaine visibilité. En effet, comme le décrivent Baah et al. (2022), le fait de partager ses données augmente la visibilité de la CDA. Cependant, il faut nuancer car cette visibilité accrue se limite aux entreprises faisant partie de la CDA. En effet, l'échantillon interviewé (exception faite du répondant B) ne partage pas ses données de manière continue avec l'autorité publique, ce qui pourrait être amélioré. Le répondant B a quant à lui instauré un système de partage de données hebdomadaire avec l'État. De la sorte, la transparence de la CDA augmente pour l'État (Baah et al., 2022). Ayant une meilleure visibilité des opérations de cette entreprise, il peut assurer un contrôle plus efficace. Dès lors, les livreurs sont plus protégés. Cela se déroule ainsi dans la pratique car le répondant B peut maintenir une qualité de travail suffisante vis-à-vis de ses livreurs grâce au partage de données avec l'État.

Cependant, les avantages d'un tel système sont souvent méconnus en pratique. En effet, trois répondants ne voient pas d'avantages au partage ou sont méfiants à l'idée d'en instaurer un. A l'inverse, deux répondants sont intéressés par l'idée car ils voient ceci comme un moyen d'améliorer les contrôles, d'avoir une meilleure visibilité ou d'avoir une meilleure transparence. Ces derniers résultats concordent avec ce que nous avons développé théoriquement (Baah et al., 2022; Klievink et al., 2012). Par ailleurs, en plus d'une visibilité accrue, Klievink et al. (2012) présentent comme avantage d'un pipeline le principe de *piggybacking*. En effet, les données peuvent également être utilisées par les autorités publiques afin de parfaire leurs contrôles car en utilisant directement les données des entreprises, ils seront plus efficaces (Klievink et al., 2012).

En définitive, nous recommandons aux sociétés de livraison d'intégrer les autorités publiques dans leur réseau de partage de données afin d'améliorer la transparence. Parallèlement, les entreprises doivent continuer à partager leurs données au sein de la CDA. Ce partage de données peut se faire par le biais d'un pipeline, ce qui permettra de lutter contre la fraude en diminuant l'opacité (Lloyd, 2020). En outre, en intégrant les autorités publiques dans une telle structure avec les sociétés de livraison, cela augmentera la transparence (Sodhi & Tang, 2019). Ce partenariat entre le privé et le public est soutenu par Klievink et al. (2012), ainsi que par Bagnardi et al. (2022). Si la transparence augmente, les entreprises sont mieux contrôlées et cela va *de facto* améliorer le statut et la protection des livreurs de colis. Afin de pouvoir l'intégrer efficacement dans la pratique, il faudra provoquer un changement de paradigme chez les sociétés de livraison car celles-ci sont en partie contre l'instauration d'un tel système.

En conclusion, les chercheurs et une partie des praticiens reconnaissent les avantages à l'instauration d'un pipeline ; par contre, une autre partie des praticiens est contre l'idée. En outre, le répondant B ayant instauré un système de partage de données avec l'autorité publique trouve comme avantage à ce système une augmentation de la transparence et de la visibilité. Grâce à ce système, ils peuvent donc s'assurer qu'une qualité de travail suffisante est maintenue.

L'hypothèse H3 est acceptée.

Section 4. La future réforme de la loi postale

Le projet de réforme de la loi postale a pour objectif d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis. Pour ce faire, il compte instaurer une rémunération minimale à la fois pour les livreurs

indépendants et salariés¹²³. Ce projet instaure également une limite du temps de travail ainsi qu'une obligation de le mesurer¹²⁴. Ensuite, les sociétés de livraison devront engager une personne pour informer les livreurs sur leurs droits et obligations et s'assurer de leur sécurité¹²⁵. Enfin, il met en place pour les sociétés de livraison un système de notification d'informations auprès de l'IBPT¹²⁶. Dès lors, l'hypothèse à tester est :

La réforme apporterait des changements positifs pour tous les livreurs de colis, peu importe leur statut.

Au sein de notre échantillon, cette réforme n'a pas fait l'unanimité. Certains répondants sont contre car ils craignent ne pas pouvoir faire face à une augmentation des coûts liée à la rémunération minimale des livreurs. Ils ont également peur qu'une partie de leur travail soit exportée vers les dépôts frontaliers. À l'inverse, les répondants C, D et F sont pour la réforme, mais seulement s'il y a des mesures d'accompagnement selon le répondant D et s'il y a des contrôles selon le répondant F. Le macro-environnement politique a un impact positif sur la réforme de la loi postale. En effet, les associations représentatives du secteur essaient qu'elle soit la plus efficace possible. Ensuite, l'impact législatif sur le statut des livreurs de colis est mitigé. En effet, théoriquement, cette réforme de la loi postale nous semble être un mécanisme adéquat, mais reste tout de même lacunaire. D'une part, cela diminue les conséquences potentielles de la dépendance économique en ce que les entreprises ne pourront plus faire pression sur les prix des sous-traitants grâce à la rémunération minimale. De plus, le temps de travail des livreurs sera mieux contrôlé et ce système le limitera donc plus efficacement afin qu'ils ne doivent pas travailler au-delà des prescrits légaux. D'autre part, nous observons que la différence entre les salariés et les indépendants au niveau de la sécurité sociale reste fort marquée. En effet, pour ce qui est des risques d'accident de travail et des risques économiques, ce projet de loi n'améliore pas la protection des travailleurs indépendants. C'est pourquoi, maintenant que ce projet est sur les bancs du Parlement, nous espérons que les députés tiendront compte de l'avis venant du secteur et ne resteront pas ancrés dans la théorie. De plus, ceci serait bien vue par les parties prenantes car elles reprochaient à la réforme que leur avis n'avait pas été pris en considération (Febetra, 2023). Une manière de calmer les craintes des praticiens et d'atténuer les effets de l'augmentation des prix serait d'interdire des pratiques telles que les livraisons gratuites. Cette solution est partagée par le répondant F.

En conclusion, la réforme a l'air de certes apporter des solutions à des problèmes du secteur, mais en contrepartie, elle risque de poser d'autres problèmes tels qu'une augmentation des coûts et une concurrence accrue avec des dépôts frontaliers. Cependant, il n'est pas encore trop tard, le Parlement a encore son rôle à jouer et il sera crucial dans l'impact que cette réforme aura sur le secteur.

L'hypothèse H4 est rejetée.

¹²³ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux précité, art. 14..

¹²⁴ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux précité, art. 7 à 9.

¹²⁵ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux précité, art. 6.

¹²⁶ Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux précité, art. 11 à 13.

Conclusion

Tout au long de ce mémoire nous avons exploré jusqu'à quel degré est protégé un livreur de colis ainsi que comment améliorer la transparence dans le secteur de la livraison *last-mile* grâce à un pipeline. Ces deux concepts sont étroitement liés car un manque de transparence dans le secteur peut inciter des entreprises à avoir recours à des pratiques moins nobles qui diminuerait la protection des livreurs.

Comme l'a dénoncé Rème-Harnay (2023), la structure du secteur de la livraison *last-mile* a pour effet de précariser le statut du livreur de colis. En effet, le fait d'avoir recours à la sous-traitance pour ce type d'opérations entraîne une diminution de la visibilité en son sein (Klievink et al., 2012). Afin de résoudre ce problème, nous proposons d'instaurer un pipeline regroupant tous les acteurs de la CDA. Il est également important d'intégrer l'autorité publique dans le pipeline pour qu'elle puisse plus facilement contrôler la correcte application des règles du secteur. Ce faisant, la transparence de la CDA augmentera et les livreurs seront plus protégés grâce aux contrôles plus efficaces de l'État.

Indépendamment de la structure du secteur, le droit de la sécurité sociale offre une protection variable aux livreurs de colis. En effet, elle va dépendre du statut adopté par le livreur lui-même. Indubitablement lorsque le livreur travaille en tant que salarié, il bénéficie d'une protection plus efficace que s'il travaillait en tant qu'indépendant. Ces différences se font surtout ressentir en cas d'accident de travail ou en cas de risques liés à la conjoncture.

Pour répondre à la question de recherche, nous avons réalisé des interviews semi-dirigés que nous avons ensuite analysés selon une analyse thématique. Celle-ci nous a permis de tester les quatre hypothèses que nous avons établies sur la base de notre revue de littérature. Nous sommes donc arrivés à plusieurs recommandations pour le secteur et pour le législateur.

Afin d'améliorer la protection des livreurs, nous recommandons d'uniformiser les modes de rémunération peu importe leur statut. Cela pourrait se faire en les payant à l'heure au lieu de les payer au colis livré. Dans cette lignée, le législateur souhaite instaurer dans sa réforme de la loi postale une rémunération minimale pour tous les livreurs peu importe leur statut.

Étant donné que les livreurs sous-traitants ne sont pas couverts par les assurances de leur donneur d'ordre, nous recommandons au législateur d'intervenir. Il devrait obliger les donneurs d'ordres à contracter une assurance pour leurs sous-traitants, similaire à celle des livreurs des plateformes numériques.

De manière plus générale, afin d'augmenter la sécurité des livreurs, qu'ils soient salariés ou indépendants, nous recommandons d'instaurer une culture de sécurité au sein des entreprises en organisant des formations ainsi que des contrôles sur le bon respect de ces règles. Les livreurs mieux informés seront donc mieux protégés.

Pour ce qui est des modes de livraisons, les livreurs, salariés ou indépendants, n'utilisent que des camionnettes. Cependant, à cause de l'influence de l'UE en matière écologique, les sociétés de livraison vont être forcées de renouveler leur flotte de véhicules. Une opération comme celle-ci a évidemment un coût et afin d'éviter qu'il se répercute sur les livreurs, nous recommandons aux sociétés de livraison d'utiliser des modèles de renouvellement d'équipement.

Cependant, nous constatons tout de même que les sociétés de l'échantillon essayent de prendre en compte les intérêts des livreurs, en améliorant leur protection, en gérant leur charge de travail et en organisant des réunions régulières avec ceux-ci. À notre sens, ces mesures restent minimalistes et pourraient être mieux développées et centrées sur les intérêts des livreurs.

Dans notre échantillon, il existe un partage important de données au sein de la CDA, il n'existe cependant pas de pratiques répandues impliquant l'État. Seul un répondant de notre échantillon a mis

en œuvre un tel partage. C'est pourquoi, nous recommandons aux entreprises de partager leurs données avec l'État, ainsi que de continuer à le faire au sein même de la CDA. Ceci peut être mis en œuvre grâce à l'instauration d'un pipeline intégrant tous les acteurs du secteur ainsi que l'État. Cela aura alors pour effet d'augmenter la transparence de la CDA qui aura un effet bénéfique pour les livreurs car l'État pourra contrôler plus efficacement les sociétés de livraison et diminuer les pratiques frauduleuses.

La nouvelle réforme de la loi postale semble, en théorie, améliorer le statut et la protection des livreurs sur certains points, mais pose plusieurs problèmes dans la pratique. Ils ont été soulevés par les répondants lors des interviews. C'est pourquoi maintenant qu'elle est en discussion au Parlement, c'est aux députés de prendre le relais et de faire le pont entre la pratique et la théorie pour que la réforme soit la plus bénéfique pour tous les acteurs.

A cause de l'importance médiatique du sujet, une première limite rencontrée lors de la rédaction de ce mémoire est que parmi les plus de quarante entreprises contactées, seulement six aient répondu positivement. Malgré que notre échantillon ne soit pas entièrement représentatif du secteur nous avons quand même eu la chance d'interviewer plusieurs types d'acteurs de différentes tailles. En outre, il faut préciser que nous avons eu la chance d'interviewer un leader sur le marché. Une deuxième limite rencontrée est que nous avons dû revoir notre méthode de collecte de données. Nous n'avons pas pu utiliser la méthode Delphi comme c'était prévu initialement. Celle-ci a l'avantage de laisser l'opportunité aux experts du secteur de revoir les conclusions tirées d'un premier tour d'interviews.

Nous avons donc démontré l'impact des acteurs de la CDA ou des autorités publiques sur les livreurs de colis ce qui augmente la visibilité et la transparence. Cependant, l'impact d'une dernière partie prenante n'a pas été étudié, c'est pourquoi l'influence des consommateurs sur le statut des livreurs pourrait faire l'objet d'une recherche future.

Annexes

Annexe 1 Guide d'entretien

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'étude à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyse plus fines, j'enregistre donc notre entretien. Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

- Quelle est votre position dans l'entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés.

Voici les thèmes,

Thématiques	Questions générales	Sous-questions
Livreurs de colis	Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ? (approximativement) Vos livreurs sont-ils payés à l'heure ou la livraison ? Pourquoi ce choix ?	Combien travaillent à temps plein ou à temps partiel ? (approximativement) Via quels modes de transport, vos colis sont-ils acheminés chez vos clients ?
Statut des livreurs de colis	Sous quel statut travaillent vos livreurs de colis ? Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?	Pour quelles raisons avez-vous opté pour ce statut ? À votre avis, dans quelle mesure sont satisfaits vos livreurs de leur statut dans votre entreprise ? <i>[Si l'entreprise fait travailler à la fois des livreurs indépendants et salariés]</i> Les travailleurs indépendants ont-ils plus de libertés que les travailleurs salariés ?

<p>Protection des livreurs de colis</p>	<p>Jusqu'à quel degré sont protégés les travailleurs indépendants et salariés des risques encourus lors des livraisons ?</p> <p>Que pourriez-vous faire, à votre niveau, pour augmenter la protection et le statut des livreurs ?</p>	<p>Offrez-vous des formations pour que vos livreurs puissent se prévaloir contre les dangers liés à leur métier ?</p> <p><i>[Si l'entreprise fait travailler à la fois des livreurs indépendants et salariés]</i> Existe-t-il des différences dans les avantages extralégaux offerts entre les travailleurs salariés et indépendants ?</p> <p>(Précision : en termes de protection tel qu'une assurances hospitalisation, plus de jours de congé, etc)</p> <p>Avez-vous des recommandations pour les entreprises ou le législateur pour améliorer le statut et la protection des livreurs ?</p>
<p>Prise en compte des intérêts des parties prenantes</p>	<p>Quelle est votre approche en termes de <i>Corporate Social Responsibilities</i> ?</p>	<p>Quelles sont les parties prenantes de votre entreprises selon vous ?</p> <p>Quelles actions mettez-vous en place pour tenir compte des intérêts de vos parties prenantes ?</p> <p><i>[Exemple : inclure les travailleurs dans la prise de décision, Prendre les travailleurs en considération plutôt que de vouloir diminuer les coûts]</i></p> <p>Comment les livreurs perçoivent-ils les mesures prises par les entreprises pour améliorer leur statut et leur protection ?</p>

<p>Partage de données</p> <p><i>[Exemple : Identité du livreur, localisation du livreur, marchandises, etc.]</i></p>	<p>Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?</p> <p>Quels seraient, selon vous, les avantages à partager vos données ?</p>	<p>Avec qui ces données sont-elles partagées ?</p> <p>Quelles données partagez-vous actuellement avec les autorités publiques et dans quel contexte ?</p> <p>Seriez-vous prêts à partager des données en lien avec la livraison avec les autorités publiques et pourquoi ?</p> <p><i>[Si réponse négative]</i> Quels seraient des incitants et / ou conditions pour que vous acceptiez de partager vos données ?</p>
<p>Réforme de la loi postale</p>	<p>Que pensez-vous de la réforme de la loi postale en cours ?</p>	<p>Pensez-vous que c'est la solution pour les problèmes du secteur ?</p>

Annexe 2 Transcription des interviews

Répondant A

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'études à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyse plus fine, j'enregistre donc notre entretien.

Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

Quelle est votre position dans l'entreprise et depuis combien d'années l'occupez-vous ?

Je suis l'administrateur de l'entreprise depuis 2016.

Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

C'est une très petite entreprise. J'organise le transport, le recrutement ... je fais tout dans l'entreprise. La seule chose que je ne fais pas, c'est la partie législation, ce qui veut dire en fait, la création des fiches de paie ... Pour tout le reste, la gestion quotidienne, des transports, recrutement, formation, entretien de la flotte, démarches commerciales, communication interne avec nos donneurs d'ordres, c'est moi qui m'en occupe.

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés :

Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ?

J'ai 7 livreurs, 8 par moment, mais cela peut monter jusqu'à 9 en fonction des périodes. Ce sont tous des salariés. Parmi les 7 ouvriers-livreurs, un seul est à temps partiel ; il travaille 30 heures par semaine et pas 38. Le reste des ouvriers est à temps plein. Nous avons choisi de les payer à l'heure. Je m'arrange pour que mes livreurs ne fassent jamais plus que les 38 heures par semaine. C'est suffisant et de toute façon, il n'y a pas besoin.

Via quels modes de transport, vos colis sont-ils acheminés chez vos clients ?

Pour le moment nos colis sont acheminés uniquement par une camionnette.

Êtes-vous satisfait du statut de sous-traitant ?

Oui et non. Alors le statut de sous-traitant nous garantit du travail quotidien, fixe. Alors, ça c'est la partie positive. Par contre, on est tributaire de nos donneurs d'ordres à 100%. Ils peuvent du jour au lendemain venir changer les termes du contrat, changer les prix, changer les volumes et on ne peut rien dire.

Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?

Oui bien sûr. Les mesures de contrôle c'est contrôler la qualité du travail, mais cela passe par nos donneurs d'ordres. Les plaintes que font les clients, ce sont par exemple, produits mal livrés, comportements agressifs, ce genre de choses. Je dois contrôler tout ça et veiller à ce qu'il n'y ait pas de plaintes. Au journalier, j'ai des puces GPS sur les camionnettes et je contrôle leurs trajets, le nombre de km, qu'ils n'utilisent pas les camionnettes à mauvais escient et ce genre de choses.

A l'inverse quelles mesures de contrôle exerce vos donneurs d'ordres sur vos activités ?

On a des conventions qu'on doit respecter. Cela va de la qualité du travail à fournir, des plaintes, de la gestion des plaintes, la gestion de la qualité du travail, on est obligé de livrer à des heures précises. On a une fourchette d'une heure envoyée le matin et on est obligée de la respecter. C'est très subjectif. On est face à des personnes, des chefs de ligne et en fonction des rapports que l'on a avec eux être plus ou moins dur avec eux.

Est-ce que vous auriez des recommandations pour le législateur pour mieux encadrer le contrôle de votre donneur d'ordres ?

Pour réduire ce déséquilibre entre nos donneurs d'ordres et nous, dans la législation je ferais en sorte qu'un sous-traitant ne puisse pas être viré sans raison valable. Unilatéralement, cela se passe déjà maintenant. Avec nos donneurs d'ordres on a cette possibilité de résilier le contrat, moyennant une durée de préavis. Mais en général c'est les donneurs d'ordres qui résilient le contrat. Cela peut être problématique. Supposons que je fasse un travail nickel et que j'aie une équipe comme pour le moment. Il se peut qu'un jour quelqu'un arrive avec les mêmes capacités que moi et qui leur dit qu'ils peuvent faire le même travail en facturant 10% moins cher. Les donneurs d'ordres vont venir résilier le contrat moyennant le préavis adéquat. Après le court préavis, je me retrouve avec 7 personnes à la rue.

À votre avis, dans quelle mesure sont satisfaits vos livreurs de leur statut dans votre entreprise ?

Je crois qu'instaurer des mesures de contrôle sur les livreurs, quand c'est bien expliqué à la base et que c'est pour la qualité de travail et pour la pérennité de l'entreprise, cela ne pose pas de problème. C'est un peu compliqué de leur dire qu'ils sont contrôlés pour tout, mais ils le comprennent à la longue.

Dans les rapports entre la société et les livreurs, là c'est plus compliqués. Ils sont souvent considérés comme être juste des porteurs de colis. Chaque client, chaque personne qui attend un colis, croit, et c'est réel, qu'il est privilégié et que son colis doit arriver en temps et en heure, en bon état. La personne de contact qu'il a devant lui, c'est le livreur. Alors dès qu'il y a le moindre problème, le livreur se prend les clients de volée. En général, ce n'est pas très valorisé. Ils disent « vous n'avez qu'à prendre le colis et à me le ramener en bon état », comme si c'était quelque chose de facile. Alors que normalement on est la dernière chaîne dans le transport, on fait la dernière maille. Le colis passe par plusieurs mains et la qualité de l'emballage vu les multiples transports peut déjà être endommagée. Le client l'attend le jour J, mais on le reçoit parfois le jour J+1 ou +2 parce qu'il y a eu des problèmes de transport ou de manutention avant que ça arrive chez nous pour le livrer dans la journée. Tout ça le client ne le sait pas, tout ce qu'il voit, c'est un chauffeur qui est là et qui se prend généralement toutes les plaintes. En même temps, le chauffeur sait que l'on travaille en sous-traitance. Alors nous, c'est ma société à moi et je fais le nécessaire pour que tout se passe bien le jour des livraisons, mais nos donneurs d'ordres ne contrôlent pas. En général, la réponse du livreur sera alors, « je ne suis qu'un sous-traitant ». Ce qui rend le client encore plus furieux.

Jusqu'à quel degré sont protégés vos livreurs des risques encourus lors des livraisons ?

Il a la double assurance : l'assurance conducteur et l'assurance véhicule, plus l'assurance accident de travail qu'on est obligé de contracter quand on engage du personnel. Malheureusement, on ne peut pas se permettre d'offrir des formations pour réduire les risques. Si je devais choisir vers quelle formation m'orienter, j'opterais pour une formation pour la conduite défensive, de la manutention sécurisée pour leur dos, de la gestion des conflits.

Quelles actions mettez-vous en place pour tenir compte des intérêts de vos parties prenantes ?

Leur intérêt est le mien. Dans les négociations avec nos donneurs d'ordres, on prend toujours en considération qu'ils ne doivent pas faire un travail autre que celui qui est prévu à la base (c'est-à-dire celui de chauffeur-livreur). On a aussi une procédure particulière quand on reçoit des plaintes. Quand il y a des plaintes, je vais faire une petite investigation, je ne vais pas directement me fâcher sur le

chauffeur pour l'accuser de mal faire. On récupère toujours la version du chauffeur d'abord, voir comment ça s'est passé. Ensuite, on a une discussion avec le client qui a fait la plainte pour voir d'où vient le problème. De là, on fait remonter l'information vers nos donneurs d'ordres pour dire que la plainte est justifiée ou pas et les mesures que l'on prend. On ne fait pas directement l'entonnoir et descendre directement la plainte vers nos donneurs d'ordres. On essaye toujours de faire une petite enquête pour savoir d'où vient le problème et le rectifier par la suite. Si cela vient de d'un de nos donneurs d'ordres, on essaye de trouver des solutions avec eux pour que cela ne se reproduise plus.

Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?

Tous les matins, on reçoit les colis qui sont déjà encodés dans les scans. On a accès au nom, au prénom et, généralement, au numéro de téléphone. On n'a aucune autre information ni sur le client, ni sur le colis. On ne reçoit aucune autre information en aval de quand on a reçu le colis. On a juste les adresses et on suit un tracé pour livrer tous les clients.

Seriez-vous prêt à partager des données en lien avec la livraison avec les autorités publiques et pourquoi ?

Partager nos données avec une autorité publique c'est déjà le cas. Pour le trajet, on peut donner le trajet prévu, mais on ne peut pas voir le tracé réel. Tout ce que je peux contrôler, c'est le nombre de kilomètres. S'ils sortent de la zone de livraison, je peux le voir des tracés, mais ce n'est pas précis. Sans problème si c'est utile pour la protection des ouvriers, oui je peux faire ça, mais je ne vois pas comment dans l'état actuel des choses.

Que pensez-vous de la réforme de la loi postale en cours ?

Pour moi, elle peut être bénéfique si on arrive à négocier avec nos donneurs d'ordres. Le problème de ça, c'est qu'on va être tributaire du chauffeur. Pour l'instant, il va, mais on ne sait pas combien d'heures il fait, il peut en faire 6 ou 7. En général, il fait moins d'heures que 8 heures. Cela ne pose pas de problème car le salaire est fixe fin du mois, s'il fait plus d'heures, je peux comprendre qu'il demande des heures supplémentaires. Dans le cas où il ne fait pas d'heures supplémentaires, il serait peut-être tenté de travailler moins vite pour faire plus d'heures. Je n'ai aucun problème avec ça tant que je peux l'impacter sur nos donneurs d'ordres. Est-ce que ceux-ci vont accepter ou pas c'est une autre histoire. On va rentrer dans un conflit avec un donneur d'ordres qui lui se dit qu'il donne un travail pour un certain nombre d'heures avec un chauffeur qui l'effectue en plus d'heures. Je vais me retrouver avec un manque à gagner parce que je devrais payer des heures supplémentaires là où nos donneurs d'ordres ne devront pas payer. On est dans l'hypothétique, mais je suis pour le contrôle pour que tout le monde soit payé à juste titre, mais les détails doivent être réfléchis aussi. Il devrait y avoir une obligation de payer par heure pour les donneurs d'ordres et pas uniquement pour le sous-traitant. En combinaison, payer à l'heure, avec un nombre de colis est plus protecteur.

Pensez-vous que c'est la solution pour les problèmes du secteur ?

La vraie solution repose dans le contrôle d'une part, dans les entrepreneurs qui sous-traitent. Ainsi, tout le monde sera obligé d'avoir des contrats en règle pour les ouvriers et à ce moment-là personne ne pratiquera des prix bradés. Si un donneur d'ordres ne se retrouve qu'avec des entrepreneurs qui payent correctement leurs chauffeurs, ils ne pourront pas jouer à chaque fois sur le coût. A ce moment, le prix de revient sur tous les entrepreneurs sera presque le même. Il y aura une certaine transparence dans le secteur. Cela passe par le contrôle du nombre d'heures des chauffeurs, mais cela doit aussi passer par un contrôle des donneurs d'ordres et de la rémunération qu'ils pratiquent ; cela ne doit pas être complètement libéralisé. Il faut pouvoir avoir des voies de recours contre ceux-ci, ce qui n'est pas le cas maintenant.

Répondant B

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'études à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyses plus fines, j'enregistre donc notre entretien.

Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

Quelle est votre position dans l'entreprise et depuis combien d'années l'occupez-vous ?

A : Moi c'est *opération manager*.

B : Moi alors mon rôle, c'est *planning manager*.

Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

A : Donc mon rôle c'est de veiller à ce que tout soit bien respecté, aussi bien *full* opérationnel que tout ce qui est dépôt plus entretien des bâtiments, etc. En dessous de moi, j'ai 9 employés et 50-60 ouvriers, ça dépend un peu de la période. Juste au-dessus de moi, en ligne direct, j'ai mon manager. J'ai un collègue direct qui est ici. Je saute en ligne directe. J'ai des fonds managers, vraiment comme collègues directs.

B : Je viens de signer à partir du 1er mars. J'ai toujours été *team coach* avant. Ma responsabilité, c'est plus la légalité dans le dépôt. Donc, voir si tout le monde a bien un contrat si les camionnettes sont en ordre avec les documents nécessaires, aussi au niveau de la rémunération de nos sous-traitants. Donc on n'a pas des chauffeurs qu'on engage directement. Nous on sous-traite toutes nos tournées à des entrepreneurs et donc par rapport à la zone où ils roulent, ils ont des prix qu'on leur paye par colis. C'est un peu mon travail à moi, en direct avec lui. Je n'ai personne en dessous de moi, mais je travaille en direct avec mon collègue ici présent.

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés :

Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ?

A et B : On est à 17 sous-traitants, mais ça dépend. On a des sous-traitants directs qui ont des tournées fixes, ça veut dire que tous les jours, ils font la même zone. Et après on a des sous-traitants charter qui sont amenés à rouler dans différents endroits en fonction de la localisation du dépôt. Ici, je pense que maintenant en fixe, on est à 18, si je ne me trompe pas. Et on en a toujours une dizaine en *pool* charter qui eux ont des employés ou roulent tout seuls en tant qu'indépendants.

Des charters, ces sont des livreurs qui ont un contrat direct avec nous, une convention de base qui comprend un peu toutes les règles dans le dépôt : port des chaussures, telle procédure qu'il faut respecter avec le scan et il y a des caméras dans le dépôt aussi. Après, eux sont appelés vraiment à la demande. Donc, si on a un chauffeur sur une zone qui est malade et que l'entrepreneur ne sait pas gérer directement parce qu'il n'a pas d'effectif, on fait appel aux charters, le gros désavantage qu'ils ont, c'est qu'ils n'ont pas de rémunération fixe.

Vos livreurs sont-ils payés à l'heure ou à la livraison ? Pourquoi ce choix ?

A et B : La base du calcul est donc tout est mis par scan. Donc on arrive avoir toutes les données historiques par tournée, en reprenant le temps au dépôt, donc à partir du moment où le livreur ouvre son scan jusqu'à ce qu'il confirme son scan, ça comprend toute l'optimisation de la tournée, le

chargement des colis, etc. On a le temps du dépôt jusqu'au premier stop, le temps sur zone, le temps du dernier stop jusqu'au dépôt ou jusqu'au *end point*, puisqu'il y a certains chauffeurs qui n'ont pas de retour externe et qui rendent chez eux, on a calculé jusqu'au *end point*, puis du *end point* jusqu'au dépôt aussi. Donc toutes ces données-là, on les a en temps et en kilomètres qu'on remet sur une base de neuf heures de travail par rapport à un SPOS qu'on appelle ça (donc c'est le nombre de spot qu'ils savent faire à l'heure) sur leur *drop facteur*. Donc ça veut dire que quand mélange le tout, on arrive par rapport au *drop facteur* et aux SPOS et son temps sur zone qui lui reste, une fois qu'il a chargé sa camionnette et qu'il a eu tout son trajet à définir un *target* en fait. Ce *target*-là est relié aussi. On refait le calcul aussi neuf heures fois le taux horaire actuel à la commission, plus des frais fixes pour ce qui est la location des scans, les vêtements, des détails comme ça et la camionnette, c'est encore un calcul qui mis en plus, plus le nombre de kilomètres de fait. Ça donne un total coûts pour la rentabilité et on le redivise fois le nombre du *quality target*, et ça apporte un prix/colis. Donc ça répond clairement, c'est payé au colis, mais toute la base du calcul est mise sur un coût horaire et sur des frais fixes. C'est un calcul un peu compliqué, mais ça permet de faire coller le prix par colis au maximum à la réalité.

Donc on peut choisir donner sur année, mois, jour, c'est vraiment très large. Donc ici, on prend la tournée 320, c'est la région de Tongres, par exemple. Donc, on a chaque fois le mois, l'entrepreneur, s'il est charter ou fixe. Donc ici, il est structurel, le nombre de jours qu'il a travaillé, le nombre de colis qu'il a traités. Donc quand c'est en vert, c'est lié directement à un *target*, donc ça veut dire qu'il est atteint ou pas. On retrouve aussi le nombre de stops, le drop qu'il a, le PPH, c'est le nombre de colis qu'il a faits à l'heure, donc on estime que sur une heure de temps au dépôt, il doit faire 105 colis. Cela représente, le temps qu'il ouvre son scan, qu'il charge, qu'il optimise. Ici, il est à 80 colis/heure. En moyenne, il restait 1h34 sur le temps au dépôt. Le SPOS, c'est le nombre de stops qu'il fait à l'heure sur zone. Donc il est quand même bon, 2 stops à l'heure, c'est déjà pas mal. On a les heures à chaque fois, en moyenne, où il part du dépôt, le temps qu'il met pour aller à son premier stop, son premier stop, le temps sur zone, le dernier stop, le temps pour revenir. Ici, on a la moyenne qui est effectuée au total. Donc, on a des données historiques comme ça. Toutes les tournées qui roulent chez nous ou dans nos zones dépôts et c'est notre base de calcul, en fait, pour la rémunération. Ici, ils ont fait un petit Excel. Donc, en gros c'est une base de neuf heures de temps : le temps au dépôt, pour aller sur zone, revenir de zones, on compte toujours un quart d'heure de débrif, le temps qu'ils remettent ici leur scan, leurs retours, leurs colis d'enlèvement, leur km, leur SPOS, le drop, la performance de livraison (c'est parce que ça va remettre au *target*, on estime que la majorité actuellement, c'est que 90% de ce qu'ils chargent est livré), on a le taux horaire, c'est 25,88€. L'*idle time*, c'est le temps ici, c'est tout le temps qu'il perd en fait pour charger, les déplacements pour aller sur zone. Donc il lui reste 6h19 sur zone, il fait un total de 180 km. Et donc ici et grâce à la formule, ça fait 108 stops qu'il doit faire sur la journée normalement et qu'on calcule payés, c'est 106 stops pour 143 colis. C'est une moyenne globale. Après, ce sont les fixes qui viennent se rajouter avec les kilomètres. Donc ça veut dire qu'au final, s'il a tel *target*, il obtient ce prix-là ce qu'il peut faire au-dessus, parce que des fois aller dans un point relais, il peut faire 30-40 colis, c'est là qu'il va faire le plus. Ça redéfinit un prix par colis.

Ce prix par colis comprend également le coût d'usage des différentes camionnettes ; c'est compris dedans. En gros, ils ont calculé qu'en 2022, une camionnette revenait avec les petits frais, etc. à 41€ par jour. C'est un calcul qui est dégressif en fonction de l'année d'achat. Pour les e-van, le calcul n'est pas le même. On est plutôt sur un bon 90€.

Est-ce qu'à partir de ce dépôt vous utilisez des nouveaux moyens d'acheminement plus écologiques ?

A et B : Ici, elles sont commandées, mais elles sont déjà en retard. Elles devaient déjà arriver début du mois de mars, il a y 4 camionnettes *full* électriques. On va en mettre deux sur Liège et deux autre part justement pour pouvoir regarder la consommation, etc. Mais ouais, c'est prévu. C'est un sous-traitant qui a commandé les camionnettes *full* électriques, mais nous on va rémunérer pour que sa location soit payée entièrement. On est en train de regarder pour en acheter et justement pouvoir

laisser aux sous-traitants un mois d'essais, etc., mais notre collègue qui s'occupe de ça actuellement, ce n'est pas encore fait, mais c'est en cours de développement.

Maintenant, tout ce qui est déplacement en e-bike, c'est un peu compliqué. A Courtrai, ils font ça avec les e-bikes, mais l'avantage c'est que c'est un micro dépôt et il est en place centre-ville, donc il sort avec son vélo et il y est déjà. Ici, on a un bon X kilomètres pour arriver jusqu'en ville. Il faut quand même payer une camionnette pour aller acheminer les colis quelque part. Ce n'est pas encore en cours de développement, mais ils ont déjà fait des tests, le service logistique a déjà, deux-trois camions *full* électriques aussi.

Sous quel statut travaillent vos livreurs de colis ?

A et B : On travaille uniquement avec des sous-traitants. On a bien soulevé plusieurs fois la réflexion d'engager direct, même ne serait-ce que pour avoir un *pool* de 5 ou 10 chauffeurs, pour justement essayer les zones, pour avoir ce regard « neutre ». Quand on nous dit que ce n'est pas possible, ça dépend des chauffeurs, ça dépend des entrepreneurs. Si on mettait nos chauffeurs nous-mêmes pour tester des zones, pour avoir des données « neutres ». Mais c'est en cours de développement et de réflexion avec la future réforme de la loi. Voilà quand je lis les prémices de ce qu'ils veulent faire, on est plus ou moins dans le bon, sur les 45 heures de travail, qu'ils veulent mettre au maximum à des neuf heures par jour. C'est compliqué, c'est compliqué, parce que justement ici tant que maintenant, c'est sous-traitant, c'est tout le monde qui est mis sur le même piédestal, je vais dire. On a peur aussi que la ligne de conduite soit un peu déformée par rapport à des employés directs ou justement les salariés de nos sous-traitants.

À la base, pourquoi avez-vous choisi d'avoir uniquement des sous-traitants ?

A et B : C'est une très bonne question, ce sont nos prédécesseurs qui ont choisi plutôt ça, mais je pense que justement, c'est la flexibilité. Après, c'est très difficile aussi parce que notre convention dit clairement qu'on peut coacher un chauffeur, mais on ne peut pas lui donner d'ordre direct parce que là, ça devient comme de la fausse indépendance. Si on passe directement au-dessus, ce n'est pas bon. Donc, on doit toujours passer par l'intermédiaire du sous-traitant qui est sur la même ligne que nous qui lui doit passer l'information aux chauffeurs. Ce serait le seul avantage d'avoir des chauffeurs en direct.

À votre avis, est-ce que vos livreurs sont satisfaits du statut de sous-traitant ?

A et B : Ça dépend des personnes. Ça dépend du contrat qu'ils ont car ici, sur les dernières années, il y a eu beaucoup de contrôles sociaux. Donc on a vraiment fait le nécessaire. On n'a pas le droit de regard dessus légalement sur les contrats individuels, mais on a fait le nécessaire pour leur faire comprendre qu'on voulait que tous les chauffeurs soient déclarés temps plein. Il y en a qui, on ne va pas se mentir, il y a quelques années, avaient peut-être un mi-temps, puis avaient du *black*. Peut-être qu'ils avaient plus que ce qu'ils ont maintenant en étant temps plein, mais il faut qu'ils comprennent, c'était ça notre enjeu social qu'ils comprennent que même pour leur futur niveau salarial, pension même, pour eux, c'est mieux. Donc on a du tout modifier nos prix, nos zones. On a refait un gros travail là-dessus les dernières années qui viennent de venir. On a eu, en 2022, trois contrôles sociaux et à part des conventions qui n'étaient pas la camionnette, on n'a pas eu de gros soucis.

Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?

A et B : Si, vu qu'on a toutes les données en notre possession, c'est vraiment contrôle qualité, suivi. On a nos clients directs, tous les expéditeurs qui nous mandatent pour livrer les colis et nous on mandate les sous-traitants pour faire vraiment le *last-mile*. À ce moment-là, on doit nous s'assurer que toutes les procédures mises en place sont respectées. Mais là aussi, c'est compliqué. Il faut faire comprendre aux chauffeurs qu'il y a plein de procédures mises en place, même pour déposer un colis, une procédure est faite, mais des fois, par facilité, il ne va pas suivre la procédure et s'il signe à la place du client, c'est lui qui est en tort. Même si le client avait mis un mot, c'est lui qui est en tort. Mais toutes ces procédures-là qui sont peut-être contraignantes sur le terrain parce que c'est trois scans en

plus, mais ça le couvre, lui. Donc tous ces contrôles-là, on doit les faire pour être sûr qu'il ne signe pas à la place des clients, que toutes les procédures sont respectées. Tous les jours, il y a plusieurs *mailings* qui partent vers nos sous-traitants donnant un peu l'état des lieux de tous les KPI à atteindre sur l'année, ou journalièrement.

Ainsi les clients finaux peuvent porter plainte et cela devient une plainte officielle avec un recommandé puisque c'est repris dans la convention (défaut de colis, etc. ce n'est pas autorisé). Donc c'est recommandé discussion est le chauffeur. À partir de ce moment-là, le sous-traitant, sait déjà que son chauffeur est « sur la sellette » puisque on ne peut pas avoir de dépôt non autorisé. Et c'est là que ça devient encore compliqué parce que, légalement nous, on a un contrat avec le sous-traitant. Donc, si voilà aujourd'hui, vous êtes chauffeur et je dis : « Tu as déposé trois colis dernièrement, on arrête avec toi ». Voilà nous, la seule chose qu'on peut faire, c'est bloquer l'accès sur le site. Donc ça veut dire que le chauffeur ne peut plus venir sur notre site, ne peut plus représenter notre image. Mais le sous-traitant lui, c'est là que ça devient compliqué légalement, soit il n'a que nous comme client et il peut dire : « J'ai plus de travail pour lui », mais c'est encore un peu *borderline*, on va dire parce qu'il ne peut pas engager directement un autre livreur non plus. Il faut voir la convention qu'il a fait signer aussi avec son chauffeur pour savoir si, pour lui, c'est considéré qu'on grave.

Dans notre convention, dès que le sous-traitant engage un chauffeur, on doit être prévenu au moins 24 heures à l'avance pour qu'on puisse analyser tous les documents. Donc, il nous faut permis de conduire, carte d'identité, ce qui est logique, une déclaration dimona acceptée pour être sûr qu'il soit bien déclaré et certificat de bonne vie et mœurs aussi. Donc, dès qu'on a tout ça, on peut dire, du moins à qui on a affaire. En fonction du certificat de bonne vie et mœurs, on peut refuser ou non un candidat. Par exemple, si le chauffeur a déjà été condamné pour vol, on ne va pas lui confier nos colis. On regarde aussi si le chauffeur a déjà été refusé dans un autre dépôt ou quoi auparavant. Quand on veut demander le badge, on nous notifie qu'il est bloqué et qu'on ne peut pas l'engager.

Pour la gestion des plaintes clients, on utilise le logiciel Salesforce, tout est centralisé. Donc toutes nos plaintes arrivent, tout est mis par entrepreneur, par tournée, pas par chauffeur parce que ça devient compliqué. Mais à partir de ce moment-là, tout notre service clientèle a un visu sur le tracking et dans le tracking de nos colis, il y a toujours la tournée et le nom du chauffeur qui est mis. Là, on sait directement voir qui fait quoi, à quel moment. Après on a des Ops Lead qui gèrent entre 5 et 10 sous-traitants et coachent les chauffeurs aussi. C'est eux qui font ce suivi un peu administratif, en sachant que tel chauffeur a déjà eu autant de plaintes, etc. Et quand c'est trop, on commence à avertir l'entrepreneur et il prend une décision. Si ça devient trop récurrent, on peut dire que, comme je l'ai dit tout à l'heure, on interdit le chauffeur de dépôt mais pas le renvoyer.

Jusqu'à quel degré sont protégés vos livreurs des risques encourus lors des livraisons ?

A et B : On a pris une assurance en plus pour les colis qu'on a chez nous, mais qui va jusqu'à 520€, je pense, pour perte du colis, mais ça ils ne sont pas obligés de la prendre. Si eux, ils en ont déjà pris une séparément. S'ils n'en prennent pas, ils sont obligés de la prendre chez nous.

Pour les risques, style accidents de roulage, etc., il n'y a pas d'assurance complémentaire en plus. En tant qu'indépendant, ils sont obligés d'avoir une RC. Ils prennent souvent une complémentaire en plus. En plus de ça, il y a celle sur les véhicules. Je pense qu'ils sont assez couverts, mais ça n'a jamais été amené à discussion.

On a mis en place un projet européen de pré-tri et de pré-scan des tournées. Cela veut dire que quand les chauffeurs arrivent, avant ils avaient un tas de colis à trier et ils devaient les trier eux-mêmes. Ici, c'est trié par zone et en fonction des chauffeurs, il y a des chauffeurs avec 4 lettres ils ont assez, et il y en a avec 10 lettres et 2 boxs en plus. Ils arrivent le matin, première chose qu'ils doivent faire, c'est ouvrir leur scan et optimiser leur tournée. Il y a déjà tout ce qui arrive dans leur tournée et à la base du projet, il y avait l'école du dos qui était mise avec, mais maintenant cela a été un peu mis de côté. On estime que le chauffeur par logique quand il est en formation avec le sous-traitant ou avec nous quand on fait les formations au scan doit avoir cette logique de prendre le colis convenablement. Ils

sont amenés toute la journée à devoir le faire, que ça soit de monter et descendre de la camionnette, il faut prendre l'habitude de bien soulever et bien pivoter. Si on doit se comparer à certaines sociétés américaines, il n'y a pas de formations.

Qu'est-ce que vous pourriez faire, à votre niveau, pour augmenter un peu plus la protection des livreurs ?

A et B : Peut-être remettre des cours sur l'école du dos. Ici, on a l'avantage, par rapport à d'autres dépôts, c'est qu'ils peuvent venir à quai, ça veut dire que la camionnette est au niveau du sol. Dans certains dépôts, c'est au sol directement, donc pour charger la camionnette, il y a déjà plus de risque. Sinon pour prévenir les risques, on peut leur dire de rouler en bon père de famille, mais ce n'est pas toujours facile. C'est leur métier, ils sont tout le temps sur la route. Pour avoir un droit de regard là-dessus, c'est plus compliqué. C'est un investissement. En fait, je sais que certaines sociétés ont investi là-dedans où s'ils dépassent les vitesses, etc. ça leur retire des points sur leur scan et après x temps, ils doivent repasser des cours. La seule société que je connais vient tout juste de le développer et vient de commencer, mais cela pourrait être une direction dans laquelle on se dirigerait. Ça peut nous amener à justement savoir exactement ce qui se passe et voir si les données que j'ai montrées tantôt ne sont pas faussées non plus. Alors que si on compare un chauffeur qui respecte le Code de la route à un chauffeur qui est tout le temps 20-30 kilomètres/heure au-dessus de la moyenne, c'est différent, ce sont des données que nous devons prendre en compte. Donc je pense que oui, ça devrait normalement être discuté pour être développé. Après, je sais qu'on a certains sous-traitants qui ont ce type de puce dans leurs camionnettes donc qui savent voir le temps passé sur la zone, les vitesses, etc.. Mais ça, ce n'est pas nous qui l'avons mis en place, c'est eux qui ont mis ça pour justement avoir ce côté préventif sur leur camionnette. En principe, on n'a pas accès à ces données, mais si on leur demande, ils nous les partagent ; on n'a pas d'accès direct.

Est-ce que vous auriez des recommandations pour le législateur pour augmenter la protection des livreurs ?

B : Pour l'instant, avec tous les contrôles qu'ils ont faits, ils sont déjà mieux protégés qu'avant. Même les sous-traitants remarquent qu'ils ne savent plus autant « jouer » qu'avant. Nous, à cause de ça, on est super strict sur le contrôle légalité, tous les vendredis, ils doivent nous envoyer un fichier avec les chauffeurs qu'ils veulent faire venir la semaine prochaine. C'est un fichier dans lequel ils complètent leur nom, leur numéro de carte d'identité, leur numéro de registre national, leur numéro dimona aussi, s'ils sont majeurs ou pas. Avec ça, ils doivent envoyer un listing dimona retiré par le secrétariat social de la semaine précédente, comme ça, nous, on sait matcher, si dans la liste qu'ils nous ont envoyés, le chauffeur était bien inscrit. Donc pour l'instant, au niveau de ça, les chauffeurs sont bien protégés chez nous ; ils ne savent plus trop « jouer ».

Avant, comme il y avait moins de contrôle (avec les mi-temps), comme on les a tous obligés à temps plein. Maintenant, on ne sait pas aller contrôler en dehors du dépôt s'ils chargent des gens, ça on ne sait pas le faire. Au sein de notre dépôt en tout cas, le contrôle est assez hard.

Donc je dirais non, il fait déjà un bon travail le législateur, mais je pense qu'il y aura toujours à faire aussi ce qui vont voter comme loi.

Quelle est votre approche en termes de *Corporate Social Responsibilities* ?

A et B : On se soucie de l'environnement et des gens et on veut travailler avec nos sous-traitants pour réduire notre impact sur la planète. On a également créé des initiatives pour aider nos partenaires, comme je vous en ai parlé tantôt pour les camionnettes *full* électriques. On reconnaît également le travail important de nos chauffeurs et on s'engage aussi envers la sécurité et la durabilité. Un de nos objectifs est aussi de satisfaire nos sous-traitants pour pouvoir construire une relation durable. En résumé, on veut travailler en collaboration avec nos sous-traitants pour être plus respectueux de l'environnement.

Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?

A et B : On a toutes les données du fichier Excel que je vous ai montré, puis on a tout ce qui est « données client ». Donc, vu qu'on doit faire des pré-scans, etc., toutes les adresses sont stockées dans notre système pour justement dès que l'on scanne un colis, ça matche plus ou moins avec les coordonnées GPS et ça réidentifie l'adresse. Des fois c'est via le nom du client aussi. On sait que ce client-là, sur telle zone, en fonction de s'il y a problèmes d'adresse, ils ne mettent pas les bonnes lignes aux bons endroits et ça re-match directement. Donc c'est des données qui sont stockées mais qui ne sont pas utilisées par tout le monde. C'est vraiment, on va dire *full business intelligency*, ce n'est pas à nous directement. Tout ce qui est l'identité du livreur, on les a. Donc j'ai le fichier que je vous ai montré tout à l'heure qui prend vraiment les données spécifiques à la tournée. On a aussi des fichiers spécifiques comme celui-ci. On sait voir les heures où il a ouvert son scan par jour, le scan utilisé, son nom, le numéro de châssis de sa camionnette. Je ne vais pas aller plus loin, mais on peut voir à quelle heure il a commencé, à quelle heure il a fini vraiment en détail. En plus de ça, comme je dis tantôt sur les POD des clients, on a toujours la tournée, le nom du chauffeur, l'adresse du client, les numéros de colis toujours, et on a aussi la case avec la signature et les coordonnées GPS de l'endroit où le scan a été confirmé. Tout ce qui est donné comme ça, on en a un paquet. On peut avoir des suivis des camionnettes aussi puisque tous les scans ont tracé GPS. Dès que le scan est dans la camionnette, on sait voir exactement ce que le chauffeur a fait.

Tout ce qui est données en amont de nous est dans le *tracking* aussi, on l'a aussi en ligne de code. Donc, tout ça on reçoit. Dès qu'une étiquette est créée dans le système, on a un gros serveur qui est en Allemagne, et dès que l'étiquette est validée dans notre système en création, c'est envoyé chez eux et tout s'enregistre automatiquement.

Est-ce que vous partagez ces données avec vos sous-traitants ?

A et B : Tout ce qui est *tracking* oui, tout ce qui est information sur la tournée, oui parce que ça fait partie de leur business. Tout ce qui est adresse client, forcément, ils vont devoir livrer. Sinon, il n'y a pas vraiment de données que l'on n'envoie pas à part tout ce qui finance, mais non, la majorité est partagée. Il y a juste des fois, c'est pour ça que maintenant, quand un client dépose une plainte, on préfère que ça soit l'expéditeur qui le fasse à la place du client parce qu'on a déjà eu deux ou trois soucis en envoyant un *screenshot* de la POD et il y avait le nom du chauffeur qui apparaissait. Les chauffeurs se retrouvaient confrontés à aller voir la police parce que le client avait directement porté plainte avec le nom du chauffeur.

Quelles données partagez-vous actuellement avec les autorités publiques et dans quel contexte ?

A : Lorsque nos entrepreneurs ont des contrôles sociaux, on est obligé de partager le document je vous l'ai montré ici. Ça fait office de « CMR » en fait. Donc ils peuvent remonter jusqu'à 5 ans en arrière s'ils veulent. Les dernières fois qu'il avait eu un contrôle, ils demandaient 6 mois, donc on partage directement comme ça ils ont tout et ils peuvent analyser. Quand on a des gens qui s'endettent parce qu'ils n'ont pas payé des lois sociales ou autres, on est obligé de partager aussi les factures. Sinon, en règle générale, il n'y a pas de partage hebdomadaire ou mensuel.

B : Par rapport aux contrôles qu'on faisait avec le fichier avec tous les chauffeurs qui viennent par semaine. En fait tous les jours, nous on doit mettre un feedback dans un *smartsheet*. Donc s'il n'y a pas d'erreur, on doit le noter aussi. Mais s'il y a des erreurs, par exemple, un chauffeur qui est venu et qui n'est pas inscrit, quelqu'un qui avait sa femme avec lui dans son véhicule, nous on doit rapporter ça dans un fichier. Et on a un comité, au niveau Belgique, qui tous les mois doit envoyer ça au contrôleur social qui vérifie bien que l'on fait un suivi là-dessus.

Si c'est souvent le même entrepreneur qui fait la même erreur, ça peut être si c'est un entrepreneur qui, trois fois sur un mois, a un chauffeur qui n'était pas inscrit ou qui n'envoie pas les fichiers ou les envoie en retard. Le comité, qui a été mis en place pour ça, décide des actions qu'on

doit prendre envers l'entrepreneur. Il y a des entrepreneurs qui ont perdu des tournées chez nous à cause de ça. Ça aussi tous les mois c'est reporté vers les contrôleurs sociaux. En fait, c'est l'inspection sociale qui nous a demandé de faire ça suite à de gros contrôles sociaux, chez d'autres sociétés de livraison, qui ont amené à ouvrir une brèche où ils se sont vraiment dit qu'ils allaient contrôler plus ardemment le secteur du transport et surtout notre secteur à nous dans le *last-mile*. Et à ce moment-là, un de nos dépôts a été contrôlé et il y avait deux ou trois choses qui n'allaient pas. Je crois qu'il y avait un ou deux chauffeurs qui étaient en noir, etc. Ça a amené à ce que le dépôt manager, son bras droit et une autre personne soient emmenés au poste, ainsi que la fermeture du dépôt. Donc, là directement, ils ont engagé des avocats, es experts et ils ont mis en place une procédure, en concertation avec les contrôleurs sociaux. Et à partir de ce moment-là, on a remodifié nos conventions, on a refait des annexes dedans. On a dû faire resigner tous les entrepreneurs de la Belgique pour faire bien comprendre qu'à partir de maintenant, il allait y avoir ces contrôles là aussi. C'est un avantage pour nous aussi parce que dès qu'ils viennent on sort la farde des contrôles et ils ont ce visuel là aussi. Donc ils savent bien, ce n'est pas qu'ils sont plus laxistes, mais ils voient qu'on essaye de faire le nécessaire. Mais je sais bien que dans d'autres sociétés, c'est pareil aussi.

À un moment on avait payé des gardes pour qu'ils fassent le contrôle à l'entrée, les chauffeurs n'arrivent pas tous au même moment. Par exemple, chez GLS, il y a toujours un garde à l'entrée. Il faut un rendez-vous si vous voulez rentrer sur le site.

Quels sont, selon vous, les avantages à partager vos données avec l'État ?

A : De la transparence, mais maintenant, la vraie question : est-ce que la transparence va dans les deux sens ? Mais ça a un avantage. Ça amène tout le monde à avoir une dynamique de travail, un cadre, avoir quelque chose de bien structuré. Mais après, est-ce que nous on a une plus-value ? Oui, parce qu'on a sûrement un meilleur contrôle qu'avant, on a un meilleur visu, on a quelque chose qui est mis en place et on a surtout des gens qui « forcent » à maintenir cette qualité de travail là. Donc c'est à dire qu'au moindre problème, normalement, en deux clics, on retrouve tout l'historique. Donc ça pour nous, c'est bien. Si, on ne devait pas partager avec d'autres instances qu'en interne, cela aurait moins d'impact et le suivi serait déjà diminué. Cela maintient un standard. Ça veut dire qu'avant peut être, quand on leur [lire : les contrôleurs sociaux] envoyait un nouveau chauffeur, ils devaient courir après ces informations, mais ici, on force justement pour avoir tout en une fois, sinon c'est non. D'un côté, ça augmente un peu les standards dans tout ça n'apporte que du positif.

B : Mais comme il dit, on a un meilleur visu et c'est vrai qu'on sait plus facilement contrôler.

Que pensez-vous de la réforme de la loi postale en cours ?

B : J'ai lu un petit peu, je n'ai pas encore tout lu de la loi postale. Moi, j'ai juste un peu peur qu'ils vont vraiment tuer les sous-traitants avec ça ; ça va être difficile pour les entrepreneurs de s'en sortir, surtout qu'ils sont visés directement. Ce n'est déjà pas facile maintenant avec les volumes qu'on a eus les dernières semaines, les sous-traitants, il y en a qui gagnent, mais il y en a qui sont déjà limite limite. En plus de ça, ils vont avoir une pression en plus encore pour vraiment avoir tout en ordre. Je ne suis pas sûr si ça va aider les chauffeurs aussi, pour être en honnête. Ils sont, on va dire, à 90% contre. Si on parle avec des gens, il n'y a personne qui est pour.

A et B : Pour ce qui est du nombre d'heures par semaine, j'ai lu que c'était dans leur base de 45 heures par semaine, mais c'est très compliqué à mettre en place. Ce n'est pas parce que chez nous c'est mis en place que c'est quelque chose qui est acquis. C'est super compliqué à expliquer à des personnes qu'on part sur une base de 45 heures, alors que par logique, une base dans la moyenne des gens un temps plein, c'est 40 heures. Il y a déjà 5 heures en trop pour eux. En fait quand le chauffeur optimise sa tournée, nous on peut la voir directement à la carte et on a déjà les données en fait. Le chauffeur reçoit aussi dans son scan plus ou moins ce qu'il a. Ici, on voit qu'il avait mis un départ à 9h30 et comme *finish time* 16h31. La durée est de 7h01, mais il n'y a pas le temps au dépôt qui est compris. La première optimisation, c'était à 8h04, il faut donc rajouter 1h24 en plus en soi. Ça fait 8h25 au total sur sa journée. Là, on sait bien que s'il n'a pas plus de colis, on ne sait pas lui demander plus.

Il y a des chauffeurs qui voient directement qu'ils optimisent et qu'ils ont 11h de travail. Directement, on prend action, on regarde s'il n'y a pas un problème dans la tournée, qu'elle ne tourne pas bien, etc. On regarde aussi le *waiting time*. Ici on voit qu'à un moment dans sa journée, il va devoir attendre 1h36 pour livrer. Ce sont des données que l'on sait voir directement, mais on doit attendre que le chauffeur ait optimisé. On pourrait prendre action directement là-dessus, mais après pouvoir modifier ou directement faire en sorte que toutes les tournées soient optimisées pour être entre 8h30 et 9h de travail, on est dépendant des volumes et les volumes c'est un peu la loterie. On sait plus ou moins, on a des *forecasts* qui sont corrects à 100 ou 200 colis près sur 13.000-14.000 colis, mais on ne sait pas cibler où ils vont tomber. Il suffit qu'on ait un gros client qui fasse une action et que tout tombe parce qu'il y a un zoning qui est là. C'est pas de chance. C'est ça qui est le plus compliqué. On peut définir toutes les tournées par rapport au 9h de travail et nous on peut les dessiner en micro-zoning, etc. On a des programmes où on redivise les codes postaux, par rues, etc. et dire que ça tombe dans telle ou telle tournée, mais après on est vraiment dépendant du chauffeur qui optimise.

A: Après, le cabinet de la ministre s'occupe quasiment essentiellement de BPost qui n'occupe que des salariés. Voilà, c'est ça. Je crois qu'il faut choisir notre bataille. Je ne pense pas que ce soit quelque chose que nous puissions gagner, même si on se met toutes les sociétés contre BPost, mais c'est déjà, c'est mon avis personnel, c'est de la concurrence déloyale parce que BPost n'a pas de licence de transport sur ses camionnettes, que sur ses camions. Je pense que la majorité de leurs camionnettes sont dé-tarées. Donc pour rouler dans le transport, il faut être enregistré à la TVA, comme quand on fait le transport de fret, etc. Mais dans le véhicule, on a deux solutions, soit on passe la compétence de transport, donc c'est un examen de 1.200€ pour avoir les syllabus, pour passer l'examen, etc. À ce moment-là, on obtient la compétence et on peut louer la compétence. Donc ça veut dire qu'on se porte garant de telles ou telles personnes et que lui peut avoir la licence. La première licence c'est 9.000€. Pour toutes les suivantes, c'est 5.000€ par cautionnement bancaire. C'est déjà un investissement. L'avantage, c'est que ça permet en fonction de la tare du véhicule de charger plus de 500 kg. C'est souvent limité, dans nos camionnettes à nous, à maximum 1,2t. C'est le double, mais ce n'est pas non plus énorme. Dé-tarer c'est maximum 500 kg. Il faut aller au contrôle technique, faire la pesée et voilà, elle est dé-tarée, donc maximum 500 kg. Je pense qu'un Berlingo de chez BPost n'a pas de licence. Il faut le cautionnement bancaire, quand même, mais ça reste l'État. Ça m'étonnerait qu'au bureau de poste de Sprimont, il doit y avoir 60-70 camionnettes sur le site et ça m'étonnerait qu'il y ait autant de licences dessus. Moi, je doute. Pour moi, c'est déjà un désavantage, contrairement à nous. Si vous nous prenez en direct puisque on serait obligé d'avoir des licences, tous nos sous-traitants qui ont des tournées fixes ont des licences. Donc par exemple, s'il y en a un qui a 11 tournées, ça fait 59.000 euros de cautionnement. C'est énorme, mais c'est un investissement qu'ils doivent faire aussi.

C'est bien de faire des réformes, d'essayer de faire évoluer les choses, mais il faut avoir le regard plus objectif que ce que la ministre a.

Est-ce que vous avez peur que ça crée aussi une concurrence déloyale avec les dépôts étrangers ?

A et B : Ça existe déjà. Une célèbre marque de café a changé de siège social, ils étaient ici du côté de Zaventem. Ils sont partis en Hollande et déjà pour tout ce qui est charge, etc., mais justement vu qu'il y avait moins de contrôle et que c'est totalement différent, ils ont changé directement de société de transport aussi. Même ça, ce n'est pas encore voté, mais il y a déjà tout ce qui est côté fiscal en Belgique qui n'aide déjà pas, je ne pense pas qu'ajouter des choses en plus ça va aider justement ce secteur-ci qui avec le covid justement a été en développement exponentiel. On avait ici avant, on allait jusqu'à Marche-en-Famenne, Yvoir et Lommel qui représentent presque un tiers de la Belgique. On a eu le covid et on a dû ouvrir un autre dépôt à Lommel pour leur donner justement tout ce qui était le Limbourg. Donc, ça a bien été développé. Avec toute la zone que j'ai dit, avant on était à 12.000 colis maximum les grands joueurs. Et ici, on a enlevé toute cette zone là et aujourd'hui, on est presque à 14 000. Si on met les deux ensemble, on a dans les 25 000. Ça a bien évolué, mais là, ça ne va pas nous aider à maintenir le cap parce que c'est compliqué. Je crois qu'ils se battent sur plusieurs choses en

même temps, il y a tout ce qui est justement cette réforme de la loi avec tout ce qui peut être légal, le nombre d'heures déclarées, mettre tout est tout ce qui tachygraphe dans les camionnettes, c'est bien mais c'est un investissement et qui va le payer ?

Nos sous-traitants, ils vont nous dire, moi, je n'ai pas le budget. Nous, on va devoir réadapter nos prix vu que si on reprends notre base de calcul avec la camionnette qui est reprise : s'ils ont ça en plus, ce sont des frais qu'ils auront en plus et ce sont des frais qu'on devra prendre en compte aussi. En plus de ça, si on estime qu'il y a un chauffeur qui sait faire toute sa tournée, mais qui roule 10 heures déclarées, etc., mais ici ils disent que c'est maximum 10 heures jour sur quinze jours. Si lui il dépasse, cela veut dire que le sous-traitant devra engager quelqu'un d'autre pour le faire ou que nous on devra payer quelqu'un d'autre pour le faire. Là, on doit mettre une camionnette en plus, mais d'un côté on nous demande de jouer l'écologie, c'est ça qui est compliqué. On va voir.

Pensez-vous que c'est la solution pour les problèmes du secteur ?

A et B : Les contrôles, comme j'ai dit tantôt pour moi, il n'y a pas de transparence des deux côtés. Après, je comprends parce qu'ils ont d'autres droits que nous, mais ici on a des contrôles sociaux, on n'a jamais de compte rendu. Enfin, si on sait qu'il y a eu des infractions mineures, on sait plus ou moins ce que c'est, mais on n'a jamais de compte rendu. On n'a jamais une mise en place de développement ou dire vraiment les points à améliorer et comment les améliorer. Pour moi, c'est passif, il n'y a pas ce côté proactif ou il y a un contrôle et ils disent : « On va revenir dans trois mois, s'il vous plaît, travaillez dessus ». Ils ne disent pas ce genre de choses. Ils arrivent, ils disent bonjour et ils disent au revoir. Et après, on doit nous se débrouiller. Mais il n'y a jamais personne qui reçoit de compte rendu. On reçoit l'amende s'il y en a une et en fonction de ce qui est marqué sur l'amende, c'est à nous de devoir nous remettre en question. Si on fait quelque chose mal pendant plusieurs années comment savoir se remettre en question et apporter les changements nécessaires ? Je pense que c'est ce qui manque.

Comment faites-vous pour prévoir vos activités de livraison étant donné que vous dépendez de l'activité de vos clients ?

A et B : Ça dépend des commerciaux, ça dépend des contacts qu'ils ont avec nos clients. En fait, on a beaucoup de commerciaux qui normalement dans leurs contrats font signer que dès que le client crée des étiquettes, cela va générer automatiquement et c'est envoyé dans un cloud ou quoi. Tout est rematché et divisé par codes postaux, etc. et ça fait une base. Après notre collègue qui s'occupe du *forecast* reprend tout ça et sait faire des prévisions par rapport aux événements annuels, etc. Ce sont toutes des macros mises les unes dans les autres et c'est assez compliqué, mais il est très bon dans ce qu'il fait. Cela nous aide parce qu'il arrive même, avec un plus gros pourcentage d'erreurs, à nous mettre des prévisions par code postal. Il y a peut-être 15% d'erreur, mais on voit plus ou moins où cela va tomber. On n'est jamais à l'abri qu'un client aujourd'hui fasse une grande action parce qu'il a peut-être eu une panne sur une machine et il veut envoyer tout le reste. On se retrouve parfois avec 1.000 colis en plus. C'est ça qui est bien dans ce secteur-ci, c'est qu'il n'y a pas de journée-type, on ne s'ennuie jamais.

Si vous avez un dernier petit commentaire, une dernière remarque, je vous écoute.

Non, je ne sais pas s'il y a des questions qui reviennent, on peut en discuter.

Répondant C

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'études à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyses plus fines, j'enregistre donc notre entretien.

Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

Quelle est votre position dans l'entreprise et depuis combien d'années l'occuper vous ?

Je suis administrateur principal à 100%

Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

Les activités, c'est le matin, être au dépôt avec mes hommes. Mais maintenant, évidemment, je grandis un peu puisque mon donneur d'ordres vient de me rendre deux tournées, ce qui veut dire que je vais gérer sept hommes. Deux tournées, ça veut dire deux zones en plus. On appelle ça, nous, des tournées qui correspondent à un numéro, par exemple, 349,350, ces sont deux tournées. Donc c'est des zones, on me rend deux zones en plus. Donc je vais gérer sept hommes et mon travail consiste à venir le matin, évidemment vérifier le bon fonctionnement de tout ce qui se passe. Le dispatching, même chose dispatching de colis. Éventuellement quand un homme a de trop pour éviter d'envoyer une tierce personne sur le secteur et réduire les frais simplement, dispatcher le travail quand c'est possible. Voilà ça c'est mon rôle principalement le matin.

Pour ce qui concerne le dispatching, en fait, j'essaye comme je travaille sur Liège, je dispatche de manière égale entre les hommes pour qu'ils aient fini aux heures où ils doivent avoir fini, respecter les heures de travail, c'est-à-dire plus ou moins 7h36. Toujours dispatcher de bonne façon que mes gars finissent toujours à des heures décentes.

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés :

Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ?

Je travaille en continu avec sept livreurs, mais je peux faire appel à des charters. Des charters ce sont des sortes d'intérimaires. Donc c'est un indépendant qui se met à ma disposition et qui n'a pas nécessairement des tournées fixes, mais qui est en règle de législation, avec une camionnette, avec une licence de transport et je lui donne le travail. Donc moi, par exemple, le gars avec qui je travaille je lui sonne : « Est-ce que tu es disponible ? » Il me dit oui, je suis disponible chez moi, j'ai un chauffeur en moins ou j'ai trop de travail, tu fais la tournée untel. Par contre, je suis sous-traitant, mais toutes les décisions qui sont au niveau charter c'est moi qui les prends, c'est moi qui décide qui je veux mettre sur mes tournées. Maintenant, mon donneur d'ordres m'aide. Si je ne trouve pas, eux ont des contacts aussi. Et ils me disent j'en ai un si tu veux.

Le charter, c'est moi qui l'indemnise, mais il a son propre véhicule ou son véhicule est dé-taré c'est bien distinct. Si vous voulez, je vous expliquerai le dé-tarage et la licence plus tard, mais soit il est dé-taré ou bien il a la licence, il est en ordre. Sa camionnette est en ordre d'assurance, automatiquement, il peut travailler pour moi. S'il n'est pas en ordre, je ne le prends pas. Il manque, ne fût-ce qu'un petit papier, je ne le prends pas. Ce sont mes responsabilités.

Vos livreurs sont-ils payés à l'heure ou à la livraison ? Pourquoi ce choix ?

À l'heure. Donc, au niveau de la législation, la commission paritaire 140.03, elle est respectée chez moi. Mon donneur d'ordres exige les temps pleins. Pourquoi ? Parce que je suis désolé, on doit jouer le jeu quand on fait trop peu d'heure. Moi, je joue le jeu, je ne leur dis rien. Mais quand il y a une heure en plus, ils jouent jeu aussi de leur côté. Vous voyez, mais des contrats temps plein, c'est le minimum.

En fait dans la rémunération, je n'ai que des contrats à temps plein. Ils sont payés des frais de déplacement et maintenant un contrat temps plein de chauffeur on est sur une base de 2.200, un bon 2.200 € nets. Par exemple, des fois en période de fête, ils peuvent travailler jusqu'à 18 heures au lieu de travailler jusqu'à 16 heures, mais seulement des fois, ils ont fini à 13 heures. En fait moi dans le global, en les prenant 38 heures/semaine dans mon global, on est juste, il n'y a jamais de problème, tout se balance correctement.

Via quels modes de transport, vos colis sont-ils acheminés chez vos clients ?

En fait, je ne travaille pas encore à la camionnette hybride électrique. Je ne travaille pas encore avec ça. Bien que mon donneur d'ordres octroie des primes, mais non, pourquoi ? Parce qu'imaginez-vous sur certains secteurs, sur Liège, ça peut peut-être se faire, mais des secteurs où on peut peut-être taper 200 ou 300 kilomètres. Une panne que fait-on? Le colis doit être livré. les colis ramenés, je ne suis pas payé. Il y a des stats. Les stats ne sont pas respectés. On a un planning, on doit le respecter. On a des heures. Donc on doit livrer, par exemple, un client de 14 à 15 heures. On doit livrer dans la fourchette de l'heure.

Pour la sûreté de mon travail dans un premier temps, je travaille toujours pour le moment avec des véhicules diesel.

Je ne pense pas que mon donneur d'ordres soit rigide quant à l'adoption de véhicules hybrides. Parce qu'il, je pense, va pousser à un moment donné, justement pour ce système qui est écologique. Il y a des camionnettes au dépôt, c'est des véritables poubelles, c'est catastrophique, mais quelque part, je reste persuadé qu'il veut en arriver à quand même encore évoluer, à passer un cap et encore évoluer, peut-être plus tard, mais pas tout de suite, en arriver à l'hybride.

Êtes-vous satisfait du statut de sous-traitant ?

Je suis satisfait de travailler en sous-traitance. Oui, ce qui a, c'est que voilà, comme on dit toujours mon donneur d'ordres, lui doit gagner sa vie. Moi, je dois gagner la mienne. Il faut savoir que pour amortir un véhicule, un chauffeur et tous les frais qui vont avec, il faut au moins 6000 à 6500 euros par tournée et peut être avoir un tout petit bénéfice qui tomberait dans ma société. Et des fois ce n'est pas le cas. Alors il faut batailler ferme avec mon donneur d'ordres pour essayer de trouver des solutions. Généralement, il comprend avec les gens qui sont en ordre, les gens qui sont sérieux dans le travail, les entrepreneurs sérieux, il discute. Et généralement, on essaye évidemment de trouver des solutions.

Est-ce que vos livreurs de colis sont satisfaits de travailler en tant que sous-traitant et non pas que travailleur salarié ?

Il n'y a aucun problème. Moi, ils sont quand même engagés. Ils ont quand même des CDI que ça soit pour mon donneur d'ordres ou pour moi, pour eux, c'est la même chose. Maintenant, voilà, ils travaillent pour moi. Ils savent l'entrepreneur que je suis et ils savent bien que je suis correct. Moi, je donne un acompte. Ils sont payés fin du mois, il n'y a jamais de problème. Et je pense que pour garder des chauffeurs qui ne sont jamais malades, pour garder des chauffeurs dans la société, il faut absolument un minimum de professionnalisme au niveau des paiements et au niveau du suivi aussi des chauffeurs et des camionnettes.

C'est peut-être même plus un avantage pour eux, parce qu'en plus que vous êtes une plus petite structure, vous pouvez être plus proche et offrir un meilleur suivi ?

Moi, je suis plus proche, bien sûr. Mon donneur d'ordres aurait la moindre chose pourrait les licencier pour un dépôt de colis, pour quoi que ce soit. Moi, je sais les règles, je les connais par cœur. On ne peut pas déposer tout ça, mais quelque part mon donneur d'ordres passera par moi et moi, je peux régler le problème en interne avec mes hommes. Ça, c'est déjà une grosse chose pour eux. Quand on peut régler le problème avec moi directement en interne. Voilà. C'est déjà un gros avantage. Et ils sont très satisfaits finalement de travailler pour un sous-traitant. En fait, il ne peut pas venir directement trouver vos salariés, il passe par moi. En fait, il a quand même, comme on dit le savoir-vivre, il ne travaille qu'avec des sous-traitants au niveau de la livraison. Donc, je suis appelé par exemple, un chauffeur a fait une bêtise, je reçois un mail : « Est-ce que tu peux me fournir des explications ? » Voilà tout simplement. Donc on fournit des explications, mais une fois, deux fois, trois fois mon donneur d'ordres peut me dire : je ne veux plus ce chauffeur-là. Moi, je dois m'en séparer parce qu'il y a eu trois plaintes et on a prévenu le chauffeur une fois, deux fois comme dans toute entreprise. Il faut rester quand même relativement carré sur certaines choses. Mon donneur d'ordres peut me dire : je ne veux plus chauffeur et là je dois licencier. C'est vraiment la seule hypothèse dans laquelle il intervient : faute grave. Donc bagarre, insolence, des trucs comme ça, et alors le dépôt de colis et le vol.

Au niveau des plaintes, c'est complexe. Le client peut rouspéter par exemple, pour des défauts de signature, alors qu'il a eu son colis, tout simplement, le client est au courant de la procédure. Et alors il envoie une petite plainte. Je n'ai pas signé ou bien le fournisseur du client où le client a commandé le colis, mais le fournisseur envoie une plainte. Nous n'avons pas eu de signature ou quand il ne reçoit vraiment pas le colis.

Tous les mails à ce propos tombent tous les matins. À six heures du matin, tous les mails tombent de la journée avant et c'est très carré, c'est allemand. Je reçois tous les mails et je sais dire, un tel a déposé là ou avec untel il y a un doute de signature. Moi, je vais trouver mes gars. Mon donneur d'ordres a déjà sorti toutes les plaintes. Mes hommes les ont et ils savent déjà bien qu'ils doivent aller traiter les plaintes.

Quelles mesures de contrôle est-ce que votre donneur d'ordres exerce sur vos activités quotidiennes de livraison ?

Il y a des stats qui doivent être respectées. Donc, par exemple, l'heure à laquelle on quitte le dépôt. On a une grosse heure pour charger à partir du moment où on ouvre son scan on a une heure quart pour charger. Le scan, c'est notre outil de travail. Donc toutes les données sont dans un scan le matin. Toutes les données sont déjà dedans. Tous les colis qui sont dans le box sont dans le scan. Nous, on n'a qu'à contre-scanner. Tout ce qui n'a pas été contre-scanné ou qui a un doute reste en blanc et c'est à nous de trouver peut-être dans un box, ou dans un autre box où les colis se trouvent ou on nous les rend. Voilà comment ça fonctionne le matin. Si un colis n'a pas été scanné et qu'il est de l'autre côté, on le re-scan et il réapparaît dans le scan. Quand on s'est bien assuré de tout, on optimise. Là le scan trie, carrément la tournée dans le sens dans lequel nous devons travailler : du premier au dernier client. C'est trié, il n'y a pas de souci. Tout est fait avec le scan. Voilà. Et alors, pour revenir au niveau des plaintes, les plaintes sont sur la bande. Le gars prend la plainte. Il regarde pourquoi il y a eu une plainte sur sa tournée. Par exemple, doute de signature. Il va chez le client en journée, le jour même, il va chez le client. Voilà. Avez-vous eu votre colis ? Oui, j'ai eu mon colis. Parfait. Voulez-vous bien signer la plainte comme quoi vous avez réceptionné votre colis ? Il y a un suivi constant. Dans le cas négatif, il va chez le client, le client dit qu'il n'a pas reçu le colis. On ne sait rien faire et il signe comme quoi il n'a pas reçu le colis. Et à ce moment-là, il y a des assurances qui prennent en charge le colis perdu.

Pour revenir sur la question initiale, les mesures que mon donneur d'ordres exerce sur moi sont limitées. Je vais vous dire camionnette en ordre, licence de transport obligatoire ou véhicule dé-taré

si le véhicule n'est pas en tournée fixe, qui ne fait que du charter, simplement des petites livraisons, 30, 40 kg à gauche à droite qui dépannent. Là, on peut avoir un véhicule dé-taré. Mais pour toutes les livraisons fixes sur une tournée fixe, il faut un véhicule avec une licence de transport. En fait dé-taré, qu'est-ce que c'est ? C'est contourner la loi. Voilà, c'est tout. D tarif, c'est réduire la charge du véhicule, moins 500 kilos. C'est ça dé-taré. Et le on peut faire du transport. C'est contourner la loi parce qu'une licence de transport, la première licence, c'est 9.000 euros. La deuxième, c'est 5.000, la 3ème 5.000 par véhicule qu'il faut déposer sur un compte bancaire bloqué. Quand vous avez sept véhicules, imaginez-vous la somme qui est bloquée et il faut savoir la sortir aussi ou bien, la banque suit. Donc voilà ils dé-tarent, ça ne coûte rien du tout. Au contrôle technique, le gars qui va dé-tarer le véhicule fait le calcul lui-même. Voilà, j'ai dé-taré mon véhicule. Je veux que ce soit comme ça, eux, ils le pèsent, ils le dé-tarent et c'est terminé. On n'a pas payé un franc, mais on contour la loi.

Est-ce que votre donneur d'ordres exerce des contrôles sur vos livreurs ?

Tout à fait. Bien sûr, tout est contrôlé, tout, tout, tout. Écoutez, tous les trois mois, je paye mes assurances. Je suis à plus de 7.500 € d'assurances trimestrielles. Tous les trois mois, ils vérifient. Si mes assurances sont en ordre, les licences ils savent bien. Mes contrôles techniques, tous les ans. Deux mois, même avant, un mois et demi avant, je reçois un mail comme quoi un véhicule doit être présenté au contrôle technique. Il faudra le document untel pour une telle date. Tout est contrôlé. On est contrôlé absolument pour tout, tout. On ne pourra pas partir avec une camionnette qui n'est pas en ordre sur la route.

Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?

En fait, toutes mes camionnettes sont pucées chez vélo city. Elles sont pucées. Donc moi, j'ouvre mon GSM, j'ai l'application et en ouvrant l'application, tous mes chauffeurs sont pistés. Donc je sais exactement ce qu'ils font avec les camionnettes et croyez-moi bien, c'est plus que nécessaire. Je ne veux pas être méchant, mais malheureusement, il peut y avoir des abus. Comme on dit, on ne tente pas le diable. Il y a des cartes mazout dans les pare-soleil de mes camionnettes. On peut avoir une idée, on n'a pas trop de sous, et on met du mazout dans sa voiture. Et voilà, tout ça est contrôlé. Moi, je contrôle tout. Absolument tout moi, même pas mon donneur d'ordres. Toutes ces données restent en interne et ne lui sont pas communiquées.

S'il y a un abus, c'est un recommandé. À partir de trois recommandés, il y a des sanctions. C'est la loi. Je suis obligé. Moi perso, il y aurait vraiment un abus, vu que je leur fais confiance et qu'ils ont trahi ma confiance, je ne chipoterais pas, je les licencierais. Je ne ferais pas une faute grave, mais je les licencierais quand même. Je mettrais peut être un motif qui ne correspond pas, mais je mettrais plutôt « Ne correspond plus à l'attente demandée », par exemple. Voilà, c'est tout pour éviter qu'il perde ses droits aussi le garçon. Mais ça, je ne tolérerais pas. La loi oblige qu'à partir du troisième recommandé, il y ait un licenciement, mais pour faute grave

Jusqu'à quel degré sont protégés vos livreurs des risques encourus lors des livraisons ?

Le maximum. Mon donneur d'ordres protège déjà avec une assurance, Van Breda. En plus moi, j'ai pris chez mon assureur un complément et ça me coûte très cher. Je suis à plus de 4.000 euros d'assurance pour mes hommes. Plus de 4.000€, je crois trimestriellement aussi, si mes souvenirs sont bons ou l'année, je ne sais plus ça. Je ne saurais pas vous dire exactement, je pense que c'est plutôt l'année, mais en fait, je suis à plus de 4.000€. J'ai pris une assurance individuelle pour mes hommes. Donc il leur arriverait quelque chose, ils sont plus que couverts. Ils sont couverts pour tout : pour les accidents de roulage, usagers, etc. Donc j'ai vraiment couvert individuellement aussi.

On n'a pas vraiment de formation pour la conduite défensive, etc. à faire chez nous. On ne reçoit pas ce genre de documents. Pas du tout. Maintenant au niveau de la conduite, c'est un peu une expérience pour moi que j'ai. J'ai quelques jeunes et je leur ai dit : « Voilà les gars vos manœuvres même avec caméra de recul, je leur donne un bon exemple, ne vous fiez pas à la caméra de recul ou le bip de recul. Toujours, quand on a la possibilité, regardez dans les rétroviseurs et la caméra de

recul ». Voilà un exemple. Jamais faire des manœuvres trop brusques avec une camionnette en reculant. Pourquoi ? Parce qu'on va péter dans quelque chose. Souvent, on va péter dans une voiture. Donc voilà. Je leur explique bien sur les routes un maximum, garder les mesures de sécurité, les règles de sécurité traditionnelles de la route. Vous avez eu votre permis de conduire. Vous respectez. Voilà principalement on travaille comme ça.

Si un des chauffeurs ne respecte pas trop le Code de la route et va toujours plus vite que les limitations. Les PV, je les reçois. Ils viennent chez moi. Je constate par exemple qu'un chauffeur se prend trois PV sur le mois, d'office, les PV, je les redirige vers le chauffeur. J'ai le droit de le faire via mon pc et là il va payer. Maintenant quand, je vois que c'est un chauffeur qui en prend un l'année, il m'arrive de le payer parce que c'est un bon chauffeur et parce qu'il n'a pas fait de bêtises, un chauffeur qui n'a pas fait d'accident. Et là, il n'y a aucun souci. Je sais fermer les yeux, sinon moi, je ne chipote pas, le PV, je le renvoie directement à leur nom directement et ils paient. Si par exemple, un chauffeur roule souvent plus vite et qu'il atteint ses objectifs plus rapidement qu'un autre, je peux le licencier encore une fois, mais si je n'envoie pas le recommandé, dès la première chose qu'il a eue, même s'il en fait trois et que je n'ai rien envoyé comme recommandé, je ne peux pas, je ne peux pas le virer comme ça. Maintenant, mon assureur m'a dit clairement un tel chauffeur de ton équipe a encore un accident, ma compagnie ne veut plus le garder. Donc là, je suis obligé de licencier, mais j'aurais un justificatif. Mon assureur me donnera un justificatif comme de quoi ce chauffeur-là a eu trois sinistres ou quatre sinistres sur quatre, cinq mois. Alors à ce moment-là, je dois le licencier parce que je ne peux pas garder le chauffeur. Il ne peut même pas aller dans une autre camionnette puisque toutes mes assurances sont à la même compagnie. Et là je suis obligé de licencier. Et là, je mets la raison j'agrafe le papier de l'assurance, comme quoi il ne peut plus conduire et j'aggrave ça au C4.

Qu'est-ce que vous pourriez faire, à votre niveau, pour augmenter un peu plus la protection des livreurs ?

La première chose déjà à faire, ce sont des camionnette parfaitement en ordre avec des pneus, avec des freins avec tout déjà ça. Le suivi des camionnettes, j'ai des factures énormes de garage. Ici, j'ai encore trois factures parce que j'ai mis les véhicules au garage pour un suivi des véhicules. Moi, ma priorité, c'est que les véhicules soient parfaits avec des bons pneus, avec des bons frais, une bonne mécanique déjà ça. Ça commence par ça. Quand ça c'est bon, il reste juste 10 % qui peut être mauvais. C'est leur conduite. Voilà tout simplement. Et les 10% qui restent, j'essaye de leur expliquer comment conduire. Comment gérer un véhicule et ça, je leur explique de bien respecter les limitations de vitesse. Je leur dis chaque fois, vous avez eu votre permis de conduire parce que vous avez bien roulé le jour où vous l'avez eu, roulez de la même façon quand vous livrez.

Est-ce que vous auriez des recommandations pour votre donneur d'ordres ou pour le législateur pour augmenter la protection des livreurs ?

Mais pour mon donneur d'ordres, il fut un temps, je leur aurais dit : « Contrôler un peu toutes les camionnettes parce qu'il y en a ici qui roulent vraiment avec n'importe quoi ». Maintenant plus, parce que tout est contrôlé. On ne sait plus rien dire, tout est contrôlé. Nos contrôles techniques, nos assurances, tout est contrôlé. Donc, quelque part, tout se passe bien. Je ne saurais même pas dire. Et maintenant, au niveau de la législation, elle est quand même assez stricte puisque ils contrôlent tout : Il y a les douanes, il y a les taxes. Est-ce que vous imaginez quand on est suivi par la législation des taxes ou la douane ? Systématiquement, quand ils voient tout ce qui est société de transport, ils tapent le numéro. Ils savent qui a commis beaucoup de fraudes. Je suppose que vous avez entendu quand même parler, TNT, PostNL. On a fermé des dépôts. Est-ce que vous imaginez les fermer ? Mettre un gérant de dépôt en tôle, est ce que vous imaginez jusqu'où on est allé ? Tout est contrôlé maintenant, on ne sait plus rien faire. On ne saurait rien leur demander de plus, ni à la législation proprement dite.

Y-a-t-il beaucoup de contrôles de la part des contrôleurs sociaux selon vous ?

Oui, oui. Maintenant. Oui, on a été contrôlé encore ici dernièrement, il y a à peine une petite année au dépôt. Il y a tout qui était là, l'ONSS, la TVA, la PJ, les taxes, les douanes et tout le monde

était là au dépôt est ce que vous imaginez ? On est rentré. On a dû suivre un circuit, on était encerclé. Impressionnant. Et moi ici, imaginez-vous avec ma flotte de véhicules. Je pense que j'ai été dans les rares. J'ai juste eu un procès-verbal d'avertissement uniquement parce que je n'avais pas enregistré mon règlement de travail. Ils avaient tous leur contrat et leur règlement de travail, mais je ne l'avais pas enregistré. C'est tout. Donc imaginez-vous, il y en a qui ont été contrôlés, ils se sont fait bien avoir. Ils tapent le chauffeur directement et demandent son dimona. Les contrôles se font de plus en plus. Carrément chez mon donneur d'ordres. Maintenant, ils rentrent chez eux et ils viennent tout contrôler. Les contrôles se font de plus en plus sur la route. Combien de fois je n'ai pas un chauffeur qui s'est fait contrôler. La première chose qu'il demande, avant les papiers, c'est la licence de transport. Sur base de la licence, ils savent tout vérifier. Il faut quand même reconnaître que c'est vrai que des fois, nous autres, ça nous ennuie un peu parce qu'il y a des contrôles et on perd un peu de temps et tout ça dans le transport où on n'a pas de temps à perdre. Mais quelque part, je pense que par rapport à certains entrepreneurs qui abusent qui ne sont pas corrects avec leur personnel, qui essayent toujours de frauder les lois et tout ça. Moi, écoutez moi ici, je paye pour des gens qui ne sont pas en ordre. Les sous rentrent. Imaginez-vous quelqu'un qui prend quelqu'un au noir. Il ne paie pas de loi sociale ni rien, un homme, vous savez combien ça coûte un homme avec le salaire, 4.500 euros : camionnettes, salaires, plus les lois sociales et tout un homme coûte 4.500€ au moins au moins 4500€. Quelque part, moi, je trouve que je suis bien content encore quand on est on a été contrôlé au dépôt. Moi, j'ai été content. J'ai même dit à la dame et je me souviens très bien quand j'ai été contrôlé, c'est une anecdote exceptionnelle. Donc moi, j'arrive, monsieur : « Papier ». Oui, je suis l'administrateur de ma société. « Ah oui. On a contrôlé vos hommes. Ça va se faire en ordre ». Mais moi, quand on me dit ça est ce que vous imaginez, c'est un peu une fierté. Alors voilà donc quelque part. Oui, il faut, il faut que ça soit plus comme ça.

Quelles actions mettez-vous en place pour tenir compte des intérêts de vos parties prenantes ?

En fait, je parle avec eux régulièrement. On fait des petites réunions. Je parle avec eux pour leur demander si tout va bien, s'ils sont satisfaits. Et alors on règle les problèmes, par exemple, on a eu des problèmes avec un enlèvement, un enlèvement qui était très ennuyeux parce que l'enlèvement se faisait après 16 heures. Eh bien, là on a parlé avec les chauffeurs. J'ai mis un truc en place un chauffeur un jour et pas l'autre de manière comme ça à libérer un peu. Quand on a un problème, on fait une petite réunion. On en parle, on règle les problèmes internes. Et on repart tout à fait correctement. J'inclus mes chauffeurs là-dedans. Tous mes livreurs sont inclus dans cette réunion. On discute du coup. Puis voilà, on met les choses au point. Oui, mais écoute, de mon côté j'ai un enlèvement qui m'ennuie, est-ce que tu ne sais pas, avec un collègue par exemple, faire quelque chose ? On a eu le cas avec deux livreurs, il y avait un enlèvement très ennuyeux. Maintenant, un le fait le lundi, le mercredi, le vendredi, et l'autre fait mardi et jeudi, voilà. Et on trouve des compromis.

Mes chauffeurs voient ces mesures d'un très bon œil car ils ne veulent pas aller ailleurs. J'ai beaucoup de chauffeurs, même d'autres entrepreneurs de chez mon donneur d'ordres sans prétention, aucune du tout, mais qui me téléphonent pour me demander de venir chez moi parce qu'ils savent comment mes chauffeurs sont traités. Je traite très bien mes hommes, et il y en a beaucoup qui veulent venir chez moi

Est-ce que vous pourriez mettre en place d'autres actions de ce genre pour faciliter encore un peu plus leur travail ?

Je pense qu'ici on est au maximum au niveau de ce que je peux leur donner, parce que chaque fois que quelqu'un me demande congé, généralement je me dis jamais non et je m'arrange. Alors qu'est-ce que j'ai fait pour améliorer le bien de mes hommes ? Au lieu de tourner avec sept hommes, mais je vais schématiser, je tourne avec huit hommes, même que le huitième n'aura peut-être pas de travail. Alors je vous explique pourquoi. Parce que s'il y a un problème sur une de mes tournées et qu'un demande congé, je le remplace directement. Je peux lui permettre de partir en congé, comme cela a été le cas, lundi où il m'a demandé congé. Et bien, mon huitième homme m'a servi à remplacer

le gars qui m'a demandé congé. Mais là mon donneur d'ordres où il s'est montré plus que correct et généreux, c'est que cet homme, je leur ai dit : « ce gars-là, je le garde, mais quand vous en avez besoin vous pouvez le prendre ». Ce gars-là, est alors un charter. Vous le prenez, c'est moi qui le paie, mais mon donneur d'ordres s'en sert. Mais il me donne même quand il ne travaille pas, 225 euros par jour. S'il veut, il le prend quand il veut et le donner à un autre sous-traitant. Voilà, ce qui se passe avec ce gars-là. Mes congés se passent bien à cause de tout ça. Je ne suis pas lié à tout ça. Donc, à ce niveau-là, je n'ai pas trop de problèmes. Maintenant, au niveau des congés de juillet-août, on pourrait peut-être encore un peu travailler. Mais ici, souvent, les gens ont des enfants, sont prioritaires. Les derniers engagés eux, malheureusement, doivent attendre. Alors là, ce n'est pas toujours facile de combiner les congés, il y en a qui veulent des congés en même temps et là, c'est impossible. Nous, en tant qu'entrepreneurs, ça coûterait trop cher. Soit je prends des intérimaires qui coûtent très, très chers soit je prends des charters qui eux, ce sont des indépendants, il faut les payer aussi.

[Je viens d'avoir un coup de téléphone du responsable. On est ennuyé au dépôt, il y a 50 stops qui restent à terre. Les clients doivent être livrés. Sont prioritaires des stops importants qui doivent partir, ça part sur Spa qui n'est pas mon secteur. Et donc là, on me demande si je n'ai pas un homme de disponible, j'ai un homme qui finit à 13h. Il n'est pas dans les heures de travail légales. Donc j'ai sonné à mon gars. Je lui ai d'abord demandé s'il était d'accord. S'il m'avait dit non, c'était tant pis. Il était d'accord. Donc il va revenir au dépôt pour 13h40. Il va charger les 40-50 stops et il ira les faire et il sera dans ses heures. Voilà]

Est-ce que les indépendants qui travaillent en tant que charter du fait de cette flexibilité accrue ne sont pas justement un peu plus précarisés par rapport à d'autres livreurs ?

Non. Un charter ça gagne super bien sa vie, s'il a du travail tous les jours, évidemment. Mais souvent le charter n'exige pas nécessairement une tournée. Ça l'arrange plus de faire charter quand il sait qu'il en a tous les jours, parce que ça paie mieux. Par exemple, un charter, je vais devoir lui donner 2,75€ du stock livré. Il livre 100 stops. Il a 275€ HTVA fois 20 jours ouvrables. C'est pas trop mal pour un charter. Donc généralement les charters aimaient bien rester charter. Maintenant, il y a des charters qui aimeraient bien avoir des tournées effectivement, pour se sentir valorisés et être sous-traitant officiel. Voilà ça oui, il y en a, mais beaucoup de charters aiment bien de rester charter parce que ça paie bien quand il a du travail. Le problème c'est quand il n'y a pas de travail, ils peuvent avoir des charges plus importantes à supporter. Par contre, en termes de protection, le charter a son assurance. Il est obligé s'il veut être charter, il n'a pas de choix. Il lui faut son assurance individuelle, il faut une assurance pour les colis au cas où on les lui vole. Il est en fait dans la législation, c'est comme nous. S'il n'y a pas de colis, s'il est en personne physique, ça va encore au niveau des charges et tout ça. Donc ils savent pallier un peu ça maintenant, s'ils n'ont pas de travail pendant x temps, ça devient difficile pour eux.

Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?

Oui, mon donneur d'ordres envoie toutes les données. Donc, tous les soirs, on reçoit les mails, même des stops qui ont été faits, des enlèvements qui ont été faits, des stops qui sont revenus au dépôt pour une raison ou pour une autre. Tout ça est envoyé par mail. Donc le soir et très tôt le lendemain matin, en fait, tout est suivi parfaitement. Donc moi, quand j'ouvre mon GSM le matin, quand je regarde mes mails, je sais exactement dire ce que le chauffeur a fait sur sa tournée.

Est-ce que vous devez partager des données avec l'État ?

Non, sauf si j'ai un contrôle. Voilà ici, j'ai été contrôlé jeudi il y a deux semaines, par le service fédéral du transport. La dame est venue chez moi et là, j'ai dû tout débiller. Et ça, elle me l'a demandé, mes camionnettes, le numéro de tournée, le gars qui faisait la tournée, le nombre de stops. Et si je ne lui fournissais pas, c'était 1500€ d'amende.

Est-ce que partager ses données a priori et en continu, pourrait-il avoir des avantages selon vous ?

Oui, quelque part. Oui, quelque part on est contrôlé. Je vais vous expliquer tout simplement une chose, c'est qu'elle m'a contrôlé. Elle m'a demandé mes sous-traitants, d'accord ? Mes sous-traitants, il y en a eu. J'ai donné une liste de sous-traitants et grâce à cette liste de sous-traitants (lire : charter), elle va les contrôler en même temps. Elle tapait pour voir leurs données. Donc, je lui ai donné au contrôle. Une semaine après je reçois un mail, comme quoi il y a un sous-traitant qui n'a pas de licence de transport, mais je savais qu'il était dé-taré. Donc j'ai été obligé de fournir ses feuilles de route avec son numéro de pacte, etc. et fournir la preuve que son véhicule était bien dé-taré. Donc là, il y a bien un point de contrôle.

C'est leur point de contrôle à eux. C'est un peu leur plateforme. C'est un peu leur système à eux. Ils viennent contrôler en un et ils demandent les sous-traitants. On doit donner la farde avec tous les sous-traitants puisqu'ils nous ont facturés. On a bien dû les payer, il y a une facture et là elle prend toutes les factures, elle introduit ça dans son PC. Et là, à ce moment-là, elle a tous ses points de contrôle.

Pour ce qui est du partage en continu, cela pourrait nécessiter une charge de travail supplémentaire à chaque fois. Une solution serait alors de lier l'occurrence des contrôles avec ce type de plateforme. Ça serait peut-être bien parce qu'on prouverait finalement qu'on est parfaitement en ordre. C'est vrai que si on envoyait ça sur une plateforme comme quoi un tel sous-traitant a tourné pour nous, peut-être que l'entrepreneur aussi vérifierait mieux ses sous-traitants parce qu'il y a des entrepreneurs pour que les colis ne partent pas, ils s'en foutent complètement de savoir où les colis sont livrés. Pour eux tant que les colis sont livrés, c'est bon pour eux. Il y en a qui sont comme ça, effectivement, mais bon, moi pas, je regarde au sous-traitant à qui je donne du travail. D'ailleurs, je travaille pratiquement toujours avec le même sous-traitant, mais c'est vrai qu'une plateforme pourrait peut-être éviter des contrôles chez les bons entrepreneurs et rendre plus efficaces le système de contrôle et le système du transport, ce qui cherche d'ailleurs à faire avec tous les contrôles qu'il y a eu. Qu'est-ce que cherche à faire le service fédéral du transport, l'ONSS, la TVA, tout ça ? C'est justement avoir un bon point de contrôle. Ils se sont aperçus qu'il y a eu beaucoup de noir là-dedans. Beaucoup du genre qui travaillait en noir, on en a attrapé, on a fermé des dépôts, il y a eu des amendes qui sont tombées. Donc c'est vrai qu'une plateforme pourrait peut-être résoudre en partie le problème

Que pensez-vous de la réforme de la loi postale en cours ?

Écoutez, moi personnellement, on pourrait faire cette réforme, mais je suis largement gagnant parce que mes gars, mais alors c'est vraiment très rare déjà qu'ils n'aient pas huit heures, même sept heures de travail. C'est très rare qu'ils les dépassent. Donc quelque part, ils pourraient voter cette loi là, ça ne me pose donc aucun problème. Bon, voilà, c'est vrai que c'est un très bon point de contrôle. Et à partir de ce moment-là, mais encore une fois, moi personnellement, je ne peux pas dire que ça me concerne parce que je suis en ordre dans tout, j'ai des gens en temps plein. Tout est en ordre quelque part, on pourrait instaurer ça, ce n'est pas un problème.

Est-ce que vous n'avez pas peur que cette réforme fasse peser plus d'obligations, qu'il y ait plus de coût, sur ceux qui s'occupent des livraisons et diminuer des marges qui sont déjà restreintes ?

Les marges sont déjà restreintes, mais là, ça devrait arriver forcément, je suppose, quand même que ces sociétés de transport là reverraient leurs prix un peu, reverraient aussi la façon de travailler. Vous savez, d'une société à l'autre ça change. Par exemple, GLS n'a pas d'optimisation sur son scan. Les chauffeurs doivent se servir de leur GSM. Nous, on est à l'an 2000, on a une optimisation, on fait optimiser notre scan. Il nous met dans l'ordre de passage et c'est un gros plus. Vous voyez, on a déjà une structure en place qui est déjà bonne. Donc quelque part, je pense que cette loi arriverait, je devrais certainement discuter du contrat avec mon donneur d'ordres.

Est-ce que vous pensez que cette réforme va permettre de résoudre tous les problèmes du secteur qu'on a vus dans la presse ?

Écoutez, je vais vous expliquer un truc que moi j'ai vu. Je rentre une camionnette au dépôt parfaitement en ordre. Je rentre dans le dépôt. Attention pour rentrer, il faut un badge, il faut être enregistré et tout. On envoie une liste d'enregistrement toutes les semaines, dimona avec les chauffeurs qui sont habilités à rentrer dans le dépôt. On est obligé, d'accord, mais moi, je rentre dans le dépôt quand je veux, je suis administrateur. J'affrète une camionnette. Je scanne mes colis. Je fais signe au bureau que c'est moi qui roule. Je sors du dépôt. Je donne ma camionnette à quelqu'un avec quoi ? Il part en noir. Comment voulez-vous le contrôler ? Il y en aura toujours. Du black, il y en aura toujours. Ils peuvent faire ce qu'ils veulent, il y aura toujours du noir. C'est facile et c'est pour cela qu'ils nous contrôlent de plus en plus parce qu'ils se sont aperçus qu'il y avait des gens qui employaient jusqu'à cinq, six personnes non déclarées, c'est du blanchiment d'argent. Ça devient du blanchiment d'argent. Vous êtes bien d'accord ? Il faut les payer en noir ces gens-là, il ne faut pas aller chercher l'argent sur la société pour les payer. Après ça, en plus de l'état qui perd de l'argent j'en perds aussi, et je paye pour ces gens-là moi, les taxes je les paie pour eux. Du coup, ils profitent du système.

S'il ne se fait pas contrôler sur la route, il est bon. Il serait même contrôlé par la police ou les motards, la plupart du temps, ils ne demandent même pas le contrat de travail, sauf si c'est évidemment l'ONSS, etc. Là, ils demandent le contrat de travail. C'est pour ça que dans chaque camionnette, chaque chauffeur a son contrat de travail et son règlement de travail. Mais c'est facile de contourner tout ça. C'est encore facile. Ils peuvent même faire. Ils peuvent faire ceux qui veulent ça. Ça se fera toujours jusqu'à la fin des temps.

Donner la camionnette à quelqu'un, moi, je l'ai vu faire. Ils attendaient la camionnette dehors. Et puis, ils montent dans la camionnette et ils vont livrer tranquillement et souvent, ce sont des anciens chauffeurs. Souvent, ils ne donnent pas la camionnette à des gens qui n'ont jamais fait ça de leur vie parce que ça ne le fait pas. Ce sont des chauffeurs, hein ? Ce sont des chauffeurs qui ont été licenciés pour faute grave ou pour trop d'accidents ou bien des gens licenciés qui n'ont plus de travail et ça les arrange, on prend au chômage ou au CPAS et on prend ça plus.

Si vous avez un dernier petit commentaire, une dernière remarque, je vous écoute.

Non, pas spécialement. Je pense qu'on s'est tout dit à ce niveau-là. Je pense que pour moi, qui suis dans le transport depuis plus de 10 ans et qui ai eu l'occasion quand même de travailler pour deux ou trois firmes comme ça, on va quand même clôturer en disant que mon donneur d'ordres maintenant est presque au top que ce soit au niveau du contrôle des sous-traitants, et du contrôle de leur personnel propre à eux. Donc le contrôle camionnette et tout, tout est réglé comme du papier à musique. Il y a très peu de failles maintenant dans le système et ça, c'est bien pour les gens, évidemment comme moi, qui travaillent avec des gens qui sont déclarés à temps plein et qui paient leurs lois sociales, qui paient leur TVA en fonction des gens qui travaillent en temps plein. Pour moi, je trouve que mon donneur d'ordres a très bien agi.

Répondant D

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'études à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyses plus fines, j'enregistre donc notre entretien.

Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

Quelle est votre position dans l'entreprise ?

Je suis team leader pour les livraisons parce qu'à côté je suis directeur administratif et financier.

Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

En tant que team leader, le matin, je me préoccupe de la répartition des différentes tournées. Je tiens également en considération que le chauffeur ne soit pas submergé par le travail et qu'il ait une tournée faisable en une journée parce que on se base sur des chiffres bien précis. Ma première préoccupation le matin, j'allais commencer par ça, est de m'assurer que tous les chauffeurs soient en uniforme, qu'ils aient sur eux un gilet fluo et des chaussures de sécurité. C'est impératif. Celui qui ne les a pas, il n'a rien à faire dans le site. Après ça, je vais récupérer les scans et je vais répartir les tournées entre tous les chauffeurs. Je m'assure ensuite qu'après le départ de chaque chauffeur il n'y ait pas de colis qui traînent, des colis qui n'ont pas été pris par les chauffeurs. En même temps, je m'assure que le colis soit bien dirigé vers le bon destinataire car les adresses ne sont pas toujours complètes.

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés :

Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ?

Une vingtaine à temps plein. Par contre, on n'est pas fermé à l'appel aux intérimaires. On est une entreprise un peu plus développée par rapport aux autres sous-traitants de notre donneur d'ordres. Nous, on a tout un suivi derrière, on analyse toutes les données de telle sorte que l'on ne soit pas surpris avec une masse de colis imprévisible. On ne sait pas avoir la veille le nombre de colis que l'on peut avoir dans le dépôt. Ce qu'on va faire, c'est analyser les données que l'on avait sur 2-3 années passées. Là, on analyse à quelle période c'est plus calme, etc. Ce processus n'est pas du tout partagé avec notre donneur d'ordres, c'est interne à notre société. En décembre, par exemple, on a toujours des chauffeurs que l'on a en formation pour assurer la grosse période toujours. La plupart du temps, on est toujours en sureffectif.

Vos livreurs sont-ils payés à l'heure ou à la livraison ? Pourquoi ce choix ?

A l'heure car payé à la livraison, c'est interdit par la loi. Ils sont tous payés à l'heure.

Via quels modes de transport, vos colis sont-ils acheminés chez vos clients ?

On a des camionnettes qui utilisent du diesel et on a des licences aussi. On n'a pas de vélo, mais on a des camionnettes totalement électriques. C'est un projet sur lequel nous sommes encore dessus, mais on a des camionnettes électriques qui font des livraisons et on va sur une plus grande quantité de camionnettes électriques, surtout pour la distribution dans le centre de Liège. L'objectif final serait de n'avoir plus que des camionnettes électriques et ne garder les camionnettes au diesel que pour aller livrer sur des plus grandes distances. Notre donneur d'ordres ne nous incite pas à avoir des camionnettes électriques, mais il nous accompagne entièrement dans notre projet.

Êtes-vous satisfait du statut de sous-traitant ?

Oui on est satisfait. Notre donneur d'ordres exerce du contrôle dans nos activités et c'est légitime, c'est normal, pourquoi ? Parce qu'avec le système des entrepreneurs, le client, par exemple, ne sait pas qui est l'entrepreneur qui lui livre son colis. Lui, il sait que c'est notre donneur d'ordres, tout simplement. Maintenant, qu'est-ce qu'il fait ? Il doit s'assurer que les entrepreneurs font passer les informations aux chauffeurs afin de respecter la qualité des livraisons. Donc, c'est légitime, c'est normal que notre donneur d'ordres soit axé sur notre qualité de livraison. Ça, ils le font et nous on trouve cela normal.

Pour ce faire, les colis ont des étiquettes et des adresses, ça on le sait tous. Notre donneur d'ordres en plus, qu'est-ce qu'ils font ? Ils passent dans toutes les lignes, parce qu'au dépôt, il y a 4 lignes. Il y a des chefs de file qui passent dans toutes les lignes pour s'assurer que le responsable de tous les chauffeurs s'assure qu'il n'y ait pas de colis qui trainent car il y a des clients qui font du suivi du colis. Ils savent que le colis est à tel endroit à tel moment et cela serait très désagréable pour le client d'attendre son colis pendant des jours, voire pendant des semaines. Donc, notre donneur d'ordres s'assure qu'on respecte que le colis soit livré en temps et en heure, que les chauffeurs soient en sécurité avec les assurances, s'ils ont bien les papiers, s'ils ont bien leur permis, s'ils sont bien à jour ; ils font un peu un contrôle général.

Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?

Après le rôle de team leader dépôt, on a un service de *dispatch* et un service qualité. Le service *dispatch* est là pour savoir à quel endroit se trouve le chauffeur, est-ce que le chauffeur a des problèmes, est-ce que le chauffeur fait bien ce qu'il faut faire ? À côté on a un service qualité qui s'assure que le chauffeur livre comme il faut, qu'il n'y ait pas d'excès de vitesse, qu'il se gare bien dans la rue, qu'il respecte bien le Code de la route. On traite aussi chaque plainte client. Par exemple, on a un chauffeur qui roule comme un fou dans la rue, qui ne respecte pas les zones 30. Le client se plaint chez notre donneur d'ordres, il nous renvoie la plainte et nous on la traite. Le service qualité traite aussi les problèmes en lien avec les colis qui n'arrivent pas à destination. Il s'assure aussi que la plainte est bien arrivée là où elle doit arriver et il y a un suivi derrière pour que le client soit dédommagé ou reçoive son colis. Pour le dépôt des plaintes, vu que le client ne connaît pas notre société. Il ne connaît que notre donneur d'ordres, donc le client s'adresse à lui et il s'adresse à notre service *dispatch*.

Est-ce que vos livreurs de colis sont satisfaits de travailler en tant que sous-traitant et non pas que travailleur salarié ?

Nos livreurs sont satisfaits à 90% parce que plusieurs livreurs quittent ailleurs pour venir travailler chez nous. Notre entreprise de sous-traitance est un peu différente par rapport aux autres parce que nous on n'est pas seulement là pour le côté économique, on est aussi là pour le côté humain, on écoute les chauffeurs. Quand un chauffeur a un soucis, il vient, il nous en parle et si on peut l'aider, on l'aide. Il y a un dialogue quand il y a des plaintes par exemple, on va aller discuter avec notre chauffeur. On ne va pas directement sanctionner. Quand un client se plaint qu'un chauffeur ne respecte pas la zone 30 d'une rue, il envoie la plainte chez notre donneur d'ordres, nous on la reçoit. Le service *dispatch* téléphone au chauffeur pour savoir pourquoi il roule comme ça et essaye de le ramener à la raison. Maintenant, il est normal que pour être respecté à 100%, il faut toujours mettre des sanctions à côté des plaintes. On dit : « Si ça se reproduit, la prochaine fois, il y a ça qui va suivre ». Notre donneur d'ordres a aussi ce pouvoir de sanctionner les chauffeurs quand il faut. Avant de sanctionner, ils feront comme je vous ai dit nous, mais il faut d'abord des avertissements et ils vont jusqu'à l'interdiction de dépôt.

Jusqu'à quel degré sont protégés vos livreurs des risques encourus lors des livraisons ?

On a des assurances pour ça. On a un médecin pour nous aussi qui peut aller jusqu'au domicile du livreur pour faire des analyses et voir ce qu'il a. Tout chauffeur-livreur qui vient postuler chez nous passe par un entretien et si sa candidature est retenue, on prend tous ses documents et on va jusqu'au

certificat de bonnes mœurs. Le chauffeur est envoyé en formation avec un chauffeur plus expérimenté pour lui montrer comment se passe la livraison, notre façon de livrer à nous. Il lui montre les risques, les difficultés du travail, il lui montre ceci-cela afin qu'il puisse être un bon chauffeur aussi.

Qu'est-ce que vous pourriez faire, à votre niveau, pour augmenter un peu plus la protection des livreurs ?

On fait déjà ce qu'il faut.

Est-ce que vous auriez des recommandations pour votre donneur d'ordres ou pour le législateur pour augmenter la protection des livreurs ?

Je n'ai pas de recommandations particulières. J'allais dire la rémunération, mais elle vient d'être indexée car on sait que plusieurs personnes se lancent dans un corps de métier d'abord par rapport à la rémunération. Maintenant, la protection, comme j'ai dit tantôt, nous mettons un accent dessus et notre donneur d'ordres aussi. Donc concrètement, je n'ai pas de recommandations précises.

Dans le futur, ça serait bien qu'il y ait plus de bornes électriques car on tend à faire des livraisons avec des camionnettes électriques et pour ça, on ne va pas utiliser une camionnette qui n'est chargée qu'au dépôt parce que l'autonomie n'est pas assez suffisante pour acheminer tous les colis et revenir au dépôt. Par exemple, si le gouvernement veut qu'on mette un accent sur l'écologie c'est aussi bien de mettre plus de bornes électriques à disposition (il y en a, mais qui ne sont pas toutes disponibles). S'il y a plus de bornes électriques, je pense que ça va également motiver les entrepreneurs comme nous qui sommes vraiment pousser dans l'écologie à faire plus de livraisons avec des camionnettes électriques.

Quelles actions mettez-vous en place pour tenir compte des intérêts de vos parties prenantes ?

Le chauffeur-livreur, il est aussi indépendant dès qu'il prend son scan le matin. Il charge tous ses colis dans sa camionnette, il est indépendant car il a la possibilité de mettre plusieurs pauses dans son scan, il peut s'arrêter pour prendre un café, faire ceci, faire cela. Il n'a pas de bâton derrière lui qui le pousse à faire sa journée. Il est libre de faire sa journée comme il pense. Il peut aller plus vite et il peut aller moins vite, c'est à son libre choix.

Ils ont également un certain impact dans la prise de décision car comme je viens de le dire, il est libre de gérer sa journée comme il veut. Pour les colis, on a souvent des ASG (des autorisations à déposer des colis). Ils ont cette possibilité de les prendre et de les signer pour les clients absents et de déposer les colis dans un endroit désigné en cas d'absence.

Par contre si notre donneur d'ordres augmente le nombre de nos tournées, quand on a un grand volume, normalement la charge de travail va augmenter. Ce qu'on fait le matin quand on a un grand volume, on fait passer le message au chauffeur, mais on reste dans la logique de finir sa journée sans tuer le chauffeur, on reste dans la faisabilité. C'est pour ça que nous, on travaille avec des chiffres, on a toujours des chauffeurs en plus pour toujours alléger la charge aux autres, qu'ils ne se sentent pas surchargés sur le travail. Par contre, nos chauffeurs on ne leur dira jamais qu'on a moins de commandes à livrer et qu'on ne travaillera pas avec eux. A l'inverse, il peut arriver que l'on fasse appel à d'autres indépendants si on se sent submergé. Mais vu que l'on fait des analyses de données, on se prépare en conséquence. La plupart du temps, c'est chez nous que les entrepreneurs viennent prendre des chauffeurs en plus parce qu'effectivement, dans notre évaluation d'effectifs, on met toujours deux ou trois chauffeurs en plus. Si on en a besoin chez notre donneur d'ordres, on les met chez lui sinon on va diminuer la masse de travail de certains chauffeurs et mettre celui-là au travail. On peut aussi effectuer des rotations : on peut donner des congés à l'un, l'autre travaille et on fait tourner.

Comment les livreurs perçoivent-ils les mesures prises par les entreprises pour améliorer leur statut et leur protection ?

Concernant les décisions par rapport aux sanctions. L'automobiliste qui a son véhicule n'aime pas rouler à 30 quand il faut ou à 120 quand il faut, mais ce sont des mesures qui sont mises sur pied pour

que l'on puisse respecter certaines règles afin que l'autre ne soit pas menacé, mis en danger par rapport à X. Il est clair que le chauffeur ne va jamais sauter de joie quand il a une sanction, mais comme je l'ai expliqué tout à l'heure, le but n'est pas de sanctionner, mais d'éduquer le chauffeur à mieux prendre conscience des risques qu'il y a sur la route.

Concernant les décisions par rapport à la masse de travail. Certains chauffeurs n'aiment pas qu'on leur enlève des stops, mais d'autres aiment quand on leur enlève des stops. C'est toujours bien vu par les chauffeurs. Tout le monde aimerait commencer sa journée à 07h00 et finir à midi.

Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?

On a des données en amont et en aval aussi. On a des données en amont, c'est-à-dire quand le chauffeur démarre, on a les données du tour. Après la livraison aussi, on a toutes les données qu'il faut : le temps qu'il a passé au dépôt, l'heure à laquelle il a scanné tel colis, l'heure à laquelle il a scanné un colis pour adresse introuvable, le nombre de colis qu'il ramène par client absent, entreprise fermée ou changement d'adresse. On a tout. C'est après ça que l'on fait intervenir notre service qualité à nous. Ces données doivent être analysées pour, nous, alléger, diminuer le nombre de retours. Si par exemple, le chauffeur a eu du mal à trouver plusieurs adresses, on va avec lui pour lui montrer comment trouver les adresses, on l'accompagne, on lui dit par exemple : « Chaque fin du mois, tu as un forfait d'autant pour ton GSM, n'hésite pas à contacter le client pour lui demander des informations supplémentaires pour l'adresse ».

Avec qui ces données sont-elles partagées ?

Ces données, c'est notre donneur d'ordres qui nous les envoie et nous on les analyse. On a une application avec laquelle on travaille où il a une vue sur notre façon de travailler à nous. Il a accès à nos traitements des différentes données.

Quelles données partagez-vous actuellement avec les autorités publiques et dans quel contexte ?

Les données nous on les prend pour les envoyer chez notre donneur d'ordres et il doit forcément les partager avec l'État parce qu'ils doivent vérifier la validité des choses. Il y a peut-être un chauffeur qui a une fausse pièce d'identité ou quoi. C'est pour ça que notre donneur d'ordres nous donne un délai de temps pour envoyer les documents afin qu'eux puissent vérifier la conformité de ces documents-là.

Quels seraient, selon vous, les avantages à partager vos données ?

De toute façon, nous, au niveau des salaires, on envoie à l'État tout ce qu'il faut : qui a travaillé combien d'heures, qui a été en chômage économique, qui a été en vacances. On a un service RH aussi qui est là pour ça. L'État reçoit tout ce qu'il faut en temps et en heure. Notre donneur d'ordres est là juste pour la légalité des documents, mais tout ce qui concerne les données personnelles comme : X a travaillé tel et tel jour, X n'a pas travaillé tel et tel jour. Tout ça on envoie et ce sont des trucs qui sont envoyés à l'État, tout est déclaré et ils savent qui fait quoi chez nous.

Je trouve que même s'il y a une transmission de données à l'État de façon directe, dire que cela sera bien pour diminuer les contrôles de l'État, je dirais non. Pourquoi ? Parce que si l'entrepreneur veut tricher, il peut toujours tricher. Par exemple, si j'ai 10 employés, je peux en déclarer 8 de façon normale et les 2 autres, je ne les déclare pas. L'État va se dire : « Il a déclaré 8 employés, c'est bien, on ne va pas faire de contrôle ». L'État aura toujours son rôle à jouer, il doit toujours continuer à faire son contrôle parce qu'on est tous des chefs de famille, on a tous une famille à nourrir. Moi, je me mets plus à la place de ce chauffeur qui n'est pas déclaré du tout, qui n'a pas d'assurance, je vais me mettre plus du côté de ce chauffeur que du côté des entrepreneurs. Je dirais que peu importe que l'État reçoive les données d'un chauffeur en temps et en heure, il doit toujours continuer à faire des contrôles. Le seul avantage que je trouve qu'il peut avoir, c'est limiter le temps de contrôle parce qu'à la livraison chaque seconde est très importante. Nous, il y a déjà eu plusieurs contrôles au dépôt, mais

quand il y a des contrôles au dépôt, ça prend un temps de fou et ça fait que les chauffeurs ne savent pas livrer tous leurs colis. Le lendemain ou le reste de la semaine, il doit prendre sur lui parce que les colis ne vont pas se livrer tout seul, il y a quelqu'un qui l'attend. Aussi, les clients, ils continuent de commander, donc il y a toute une masse qui s'accumule et il faudra par après l'écouler. Ça pourrait être bien car cela faciliterait les contrôles. Plus l'État a de facilités d'avoir les données, plus il aura de facilités à faire les contrôles.

Que pensez-vous de la réforme de la loi postale en cours ?

Cette réforme peut être bien si l'État applique cette réforme en se mettant à la place des entrepreneurs. C'est-à-dire que l'État ne va pas juste dire on va diminuer le temps de travail des chauffeurs, on va indexer le salaire chaque année, il faut que l'État nous accompagne. Soit en diminuant les impôts par exemple, soit en accordant des subsides aux entreprises indépendantes comme la nôtre. Sinon tous les entrepreneurs seraient obligés de déposer le bilan. C'est à l'État aussi de prendre sur lui, il va devoir octroyer plus d'aide. Nous, on n'est pas contre la réforme, il faut qu'il y ait des mesures d'accompagnement pour les chefs d'entreprise, pour les entrepreneurs afin que chacun puisse trouver son compte.

Quand l'État ne fait pas ce qu'il faut, les entrepreneurs vont déposer le bilan et c'est plus les étrangers des pays frontaliers qui viendront puiser toute l'économie et aucun pays n'aimerait voir son économie se faire expatrier. Ils aimeraient tous que l'économie tourne et continue à fleurir.

Pensez-vous que c'est la solution pour les problèmes du secteur ?

Personne ne veut travailler à perte, tout le monde travaille pour se faire du bénéfice. Je n'ai pas dit différemment de nous. Nous aussi, nous sommes là pour faire du bénéfice, mais nous ne sommes pas là que pour faire du bénéfice, on est aussi là du côté humain. S'il n'y a pas de mesures d'accompagnement, les entrepreneurs vont se retrouver à faire du noir car ceux qui vont vouloir résister, ceux qui ne vont pas vouloir lâcher tout pour ne pas déclarer la faillite vont se retrouver à faire du noir : ne pas déclarer tous les chauffeurs, essayer de trafiquer au maximum. En résumé, cela aurait l'effet inverse.

Garder la même réforme, mais augmenter le nombre de contrôles, ça aiderait plus les chauffeurs-livreurs que les entrepreneurs ; c'est une méthode qui serait la plus simple pour aider les chauffeurs. Elle serait là pour aider les chauffeurs, donc les entrepreneurs seraient de plus en plus rares et s'il n'y a pas d'entrepreneurs, il n'y a pas de chauffeurs et s'il n'y a pas de chauffeurs, il n'y a pas de travail. Je ne suis pas contre le fait qu'il y ait plus de contrôle, il pourrait y avoir un contrôle demain matin chez nous, on est tous à jours. On n'a pas peur du contrôles. Personnellement, je trouve qu'actuellement, il y a juste assez de contrôle, ni trop, ni trop peu, on fait ce qu'il faut.

Si vous avez un dernier petit commentaire, une dernière remarque, je vous écoute.

Non, je n'ai pas de remarques particulières.

Répondant E

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'études à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyses plus fines, j'enregistre donc notre entretien.

Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

Quelle est votre position dans l'entreprise et depuis combien d'années l'occupez-vous ?

Oui, alors en fait, il faut savoir qu'il s'agit d'une entreprise familiale qui a été fondée par mon père avec qui vous auriez dû normalement vous entretenir. Il a exercé cette activité là pendant 25 ans en tant qu'indépendant avec du personnel, mais à petite échelle. Et ce n'est qu'au cours des dernières années qu'il a changé le statut de l'entreprise pour passer en société et engager plus de personnel et que la société a pris de la croissance. C'est dans ce cadre-là que moi je suis arrivé. Je suis également diplômé de l'Université de Liège et mon père m'avait requis pour lancer les aspects plutôt financiers, les méthodes pour faire croître, la société, y compris du coup, l'obtention d'un mécanisme de *factoring* et la négociation de contrat avec différents manutentionnaires et essayer de faire un peu avancer les choses. Au final, moi, je suis donc directeur financier, mais c'est un terme un peu glorifié pour la PME dont il s'agit.

Qu'est-ce que vous entendiez par un mécanisme de factoring ?

En fait, le factoring est un système qui permet de gérer la trésorerie à l'intérieur de la société qui a été négocié avec un consortium appartenant à BNP Paribas et qui, du coup, nous permet d'obtenir de l'argent de la banque et nos clients payent la banque en différé. Cela permet d'obtenir du cash assez facilement pour financer le développement de nos opérations

Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

Mes activités consistent dans la gestion comptable, la gestion des rapports avec le secrétariat social, avec le service externe de prévention, également les aspects liés à la RH au sens large. Donc je me mets dans les chaussures du recruteur pour mener des campagnes de recrutement, notamment avec le Forem, mais également dans les hautes écoles pour les stages ou ce genre de choses. Il y a l'aspect marketing également qui est consubstantiel à ma fonction. Donc, la création d'un site internet, la création d'une charte, d'une image de marque, la mise en place de toutes les adresses e-mail de la société, etc. Et puis alors les aspects techniques : la supervision de la gestion des données, des questions liées au GDPR, ce genre de choses. Donc c'était, ce n'était pas que la finance. Comme dans toutes les PME, je fais un travail très large. Spécifiquement, comme mon père avait beaucoup d'expérience de terrain ; il était dans l'opérationnel. Donc, le travail au sein des dépôts, la gestion en *day-to-day*, si vous voulez. Et puis pour tous les aspects administratifs qui soient du coup marketing, financier, GRH, c'est plutôt pour ma pomme.

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés :

Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ?

C'est très variable. En règle générale, ça tourne autour de 40, mais évidemment, comme c'est une activité cyclique avec des pics, notamment en période de fête, etc., ça peut varier de manière importante, mais en moyenne, une quarantaine de travailleurs. Je dirais que le maximum qu'on ait pu atteindre, c'est autour d'une soixantaine de personnes. Ils travaillent tous en tant que salariés. Les

intérimaires, je ne les compte pas dans la force de travail parce qu'ils étaient hors *payroll* pour nous. Mais effectivement, donc on a des salariés, on a fait appel du coup régulièrement aux intérimaires, à des stages, comme j'ai pu le mentionner, et également à des chauffeurs de type charter ou panel ; ce sont des chauffeurs indépendants.

Alors c'est un peu spécifique parce que nous, on était spécialisés dans le CEP, donc les courriers, les express dans un segment proche de la messagerie concurrençant donc la poste notamment. Et donc, du coup, on avait une flotte qui était assez bien dirigée vers les camionnettes avec des chauffeurs du groupe permis B, mais ça s'est diversifié avec le temps. On a développé une offre de camions également, donc en permis C. Dans les deux cas, il s'agit malgré tout de la livraison pour compte de tiers. Mais donc, au sein de nos salariés, on a les deux profils : des chauffeurs B, des chauffeurs C, des magasiniers, des profils de chefs d'équipe au sein des différents dépôts dans lesquels on était présent, et alors des profils plutôt administratifs au niveau du siège de la société.

Via quels modes de transport, vos colis sont-ils acheminés chez vos clients ?

Alors donc la flotte est assez variée spécifiquement, on utilise des véhicules hybrides pour des livraisons dans un contexte urbain, dans un contexte qu'on appelle l'hyper densité. Donc, c'est l'idée d'avoir des micro dépôts avec un rayon assez faible pour la zone de chalandise à desservir par rapport au dépôt. Souvent du coup dans des centres villes, avec l'idée d'utiliser une flotte de véhicules utilitaires hybrides ou électriques dans notre cas, c'est hybride pour les zones périurbaines, on est plutôt en camionnette et là du coup, ce sont des diesels traditionnels, mais qui répondent aux normes « EURO 6 » qui est souvent exigée par la clientèle. C'est par rapport aux normes d'émissions et également à la qualité des carburants, surtout lorsqu'il y a un ajout d'ADBlue au carburant qui doit répondre à certaines normes. Je pense de mémoire que c'est les normes DIN 6.60, quelque chose comme ça. Et alors il y a des normes ISO au niveau des émissions. Les camions, évidemment, ne sont pas électriques.

Concernant les micro dépôts, la manière dont ça se passe, c'est que comme on fait de la messagerie pour compte de tiers, on est amené à travailler dans les dépôts de nos clients. Donc, vous avez mentionné tel donneur d'ordres dans votre email. C'est un exemple parfait. Eux disposent de leurs propres installations au sein desquelles s'effectuent le chargement, le déchargement, le tri, l'administratif. Donc nous, on a accès à ces zones là en tant que sous-traitants. Pour l'hyper densité, c'est différent. Ce sont les seuls types de projets dans lesquels on gère nos propres dépôts et on nous amenait les colis pour un *dispatching* maison. C'était en collaboration avec une société française, qui est un des partenaires exclusifs d'Amazon, mais toujours le but c'était de livrer du coup des petits colis qui avaient un poids environ d'un kilo, un kilo et demi dans ces eaux-là dans des zones résidentielles, en soirée, en début de soirée et le samedi pour répondre aux exigences imposées par Amazon. Dans ce qu'elle là du coup, ils avaient mis en place un système par lequel on devait travailler dans un rayon de 28 kilomètres à partir de micro dépôts. Et du coup, ça se prêtait bien au véhicule électrique parce qu'on n'avait pas de grands trajets à faire ou on n'avait pas besoin d'avoir une grande autonomie. En tout cas semi-électrique. C'est un peu, c'était un peu l'idée, mais effectivement, c'est pour des livraisons qui ne nécessitent pas de licence de transport, puisque ça peut se faire en véhicule dé-taré étant donné qu'on a des petits colis d'un kilo et qu'on en livre peut être une centaine sur la journée, on n'arrive pas à des poids qui nécessitent l'emploi de plus gros véhicules, etc. Donc, là encore, ça permettait au niveau énergétique de faire une transition qui n'était pas possible dans d'autres contextes.

Vos livreurs sont-ils payés à l'heure ou à la livraison ? Pourquoi ce choix ?

Alors tous nos livreurs sont payés à l'heure. Je pense d'ailleurs que pour les chauffeurs salariés, c'est obligatoire, il me semble dans notre commission paritaire qui, pour les ouvriers du coup chez nous, était la commission 140. Et pour nos employés la 226. Et donc pour les employés, évidemment, c'est différent, mais pour le personnel roulant, effectivement, ils sont payés à l'heure avec un décompte strict des heures supplémentaires. Alors évidemment, il y a la distinction entre les

chauffeurs en permis B, et en permis C qui arrive ici, puisque en permis C le temps de conduite est strictement encadré par la loi avec des temps obligatoires, l'obligation d'avoir un tachygraphe à bord du véhicule pour mesurer justement ce temps de travail. Dans une camionnette, il n'y a pas ce genre de choses en théorie, mais dans les faits, effectivement, il faut être capable de mesurer la charge de travail correctement pour établir des billets de paye qui correspondent au travail presté. Avec l'idée du coup que dans notre commission paritaire, il existe un principe dit de flexibilité qui permet justement de tenir compte de la saisonnalité du travail, de son aspect cyclique et de se dire que si on a des pics d'activité au mois de décembre pour faire face à la demande de Noël, par exemple, ça peut être compensé par une faiblesse de l'activité en janvier. L'idée, c'est de faire une moyenne arithmétique sur six mois pour voir dans quelle mesure les heures supplémentaires sont payées avec un plafond à ne pas dépasser, évidemment qui donne accès à des jours de congé de récupération.

Êtes-vous satisfait du statut de sous-traitant ?

C'est une question complexe, parce qu'effectivement il y a des avantages et des inconvénients. Si on regarde les choses de manière très froide et qu'on s'ancre dans le réel, il faut même bien dire que les sociétés pareilles qui procèdent à de la sous-traitance de masse comme elles, le font à l'heure actuelle dans un but unique, qui est le *cost-cutting*. Ça, c'est une réalité autour de laquelle on ne peut pas tergiverser. Donc, du coup, il y a des conséquences à cette relation vis-à-vis du sous-traitant. Spécifiquement, ce qui est compliqué, c'est qu'une fois qu'on a dit ça, il faut voir un petit peu comment ça se passe au niveau opérationnel, sur le terrain. Par exemple, pour des raisons de *risk management*, les sociétés comme notre donneur d'ordres ne mettent pas tous leurs œufs dans le même panier donc elles confient leurs tournées à des dizaines de sous-traitants avec cette idée que si l'un d'eux venait à faire défaut pour une raison X ou Y, au moins, ils auraient la possibilité de réaffecter un petit nombre de tournées. Donc, en règle générale, ça tourne autour de cinq, six tournées par entreprise de sous-traitance. Ça peut monter à des niveaux beaucoup plus élevés de manière ponctuelle, mais en règle générale, c'est fortement déconseillé, ça se produit assez peu dans le monde du transport.

Ce qui est valable pour notre donneur d'ordres est valable pour l'entreprise sous-traitante puisque si on n'avait qu'un seul client ou qu'on dépend d'un client de manière très prononcée, forcément ça nous mettrait à risque également. Il suffit qu'un donneur d'ordres coupe le contrat ou change les prix, etc. pour mettre en difficulté la société. Donc, il a cette obligation de diversification et qui s'explique, elle est cohérente. Simplement du coup, la conséquence de ça, c'est que les grosses sociétés manutentionnaires telles que des DPD, GLS, DHL, etc, sont systématiquement dans une position de forces extrêmes par rapport à leurs sous-traitants. Du coup, il y a beaucoup de choses qui leur sont imposées, notamment du coup au niveau des prix. La gestion des prix est assez assez complexe puisque le *bargaining power* d'un sous-traitant est nul. Donc, ce ne sont pas vraiment des négociations, c'est vraiment imposé, d'autant plus que du coup, les méthodes de *pricing* sont dynamiques et variées, extrêmement régulièrement puisqu'ils testent en permanence de nouvelles méthodes sur base d'algorithmes très poussés qui ressemblent dans leur conception mathématique à ce qui se fait dans l'assurance au niveau du *pricing* des produits. Et donc ils vont passer d'un système où ils vont *pricer* aux colis, à un système où c'est au stop, à un système où c'est à la prestation, à un système où c'est au volume, au poids ou encore un mélange de toutes ces choses. C'est révisé constamment. Donc, ils vont essayer un nouveau système, ils vont regarder si ça fonctionne, si ça ne fonctionne pas sur base de différents critères. Le critère financier, bien entendu, mais également pour voir si leurs entrepreneurs s'en sortent parce que le but, évidemment, ce n'est pas de faire couler les sous-traitants. Même si le *cost-cutting* est là, il y a quand même un niveau réaliste en dessous duquel ils essaient de ne pas descendre.

Mais voilà, c'est la réalité des choses. Ce système de *pricing* dynamique est complété, chez un de nos donneur d'ordres, mais c'est globalement la norme sur le marché, par ce qu'on appelle *self billing*. Donc ils ne laissent même pas l'opportunité à leur sous-traitant d'émettre eux-mêmes des factures. On va travailler, va faire des prestations pour le compte de ce donneur d'ordres. On n'émet pas de

factures, c'est eux qui nous proposent une facture sur base d'un *template* qui est complétée avec les données issues de leur système, sans qu'on ait la moindre possibilité de vérifier ces données. Alors on doit utiliser ça comme facture, il n'y a pas d'autres moyen de les facturer, ce qui est quand même fort particulier. Alors eux, évidemment, ils ont des raisons de procéder de cette manière-là, notamment parce que dans le secteur du transport, qui est un secteur assez particulier et je n'émet pas de jugement de valeur ici, c'est simplement une constatation, c'est un secteur où, par exemple, il n'est pas nécessaire d'avoir la capacité professionnelle, elle peut simplement se louer pour obtenir une licence de transport. Donc on se retrouve confronté à des très, très, très petites entreprises ou en gros, c'est Thierry et son beau-frère qui se lancent dans le transport avec une vieille camionnette, c'est la réalité du terrain. Ce genre de personnages là éprouve parfois des difficultés pour toutes sortes de raisons à créer des factures correctes : ils oublient des mentions obligatoires, ils oublient de mentionner des adresses, parfois le numéro de TVA ne figure pas sur la facture, le contenu de la facture est rarement correct. Pour des sociétés comme DPD, DHL, GLS etc., c'est ingérable. Avec le *self billing*, en théorie, ils s'assurent que toutes les données sont correctes, sont à jour, les factures sont émises à temps et possèdent toutes les mentions légales obligatoires. Donc, c'est un système qui leur est favorable d'un point de vue opérationnel et pas que dans un rapport de domination par exemple, donc il ne faut pas voir le mal partout et il y a quand même des éléments objectifs derrière tout ça, c'est pour les aspects plus négatifs

Dans les aspects positifs, par contre, ils sont nombreux également nombreux, puisque déjà on bénéficie, en tant que sous-traitant, de l'image de marque de la société, puisqu'il y a un *branding* DPD, il y a un *branding* DHL, ça augmente la confiance. Bizarrement, peut-être pas si bizarrement que ça, mais il y a des personnes pour lesquelles c'est important : lorsqu'une camionnette sans logo arrive sur un terrain pour une livraison, etc., ça suscite la méfiance. Donc du coup, ça peut mettre les chauffeurs en danger, parfois, ça peut les retarder dans leur mission, etc., ce n'est vraiment pas simple, alors qu'un *branding* DPD, DHL, ça fluidifie vraiment les choses sur le terrain. Un autre élément extrêmement positif, c'est qu'on n'a pas à sourcer les colis, c'est eux qui s'en chargent. C'est eux qui cherchent les clients, qui cherchent les endroits dans lesquels on doit emballer la marchandise, vers lesquels on va la livrer. C'est tout un aspect de vente, du coup, qui est retiré de nos épaules et qui est complexe. Et enfin, un autre élément très positif, c'est qu'ils ont les moyens d'investir dans des systèmes informatiques de pointe, chose qu'une myriade de petites entreprises ne pourraient pas faire. Et donc, du coup, l'emploi de leur système IT au sens large, permet de fluidifier les opérations et de professionnaliser le secteur au sens large.

Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?

Quand on parle de contrôle des opérations, je pense qu'il y a deux aspects à avoir en tête. Le premier qui n'est pas anodin, c'est l'aspect véhicule. Pourquoi ? Parce que pour bien travailler forcément, il faut être dans des conditions de pouvoir le faire, de pouvoir livrer ses colis en toute sécurité et de manière efficace. Ça passe évidemment par le véhicule. Donc, en termes de contrôle, nous ce qu'on va faire, c'est s'assurer que dans notre flotte, on n'aura que des véhicules neufs. On ne va jamais acheter d'occasion, des véhicules qui sont dotés de capteurs pour les manœuvres, qui produisent du bruit pour assister les chauffeurs dans leurs démarches, des véhicules qui sont dotés de caméras pour les aider également dans les zones de chargement et de déchargement, des véhicules qui sont propres et qui disposent de tout le matériel nécessaire pour ça.

Dans un autre ordre d'idées, du coup après, il y a l'aspect plus humain. Et ça, ça joue énormément au niveau du stress parce que forcément, une personne, qui est en quasi permanence sur la route, est soumise au stress par le trafic, par la cadence qui est imposée, par les conditions météorologiques, par toutes sortes de choses, parfois même par la mauvaise humeur des clients chez qui il se présente pour livrer les colis, etc. Et donc il faut s'assurer, pour contrôler les opérations, que tout se passe bien à ce niveau-là. Et il y a différentes manières d'y parvenir. Un élément central chez nous, c'est l'emploi de chef d'équipe. Donc au sein de chaque dépôt sur site, on a un chef d'équipe qui permet d'encadrer, de mesurer, de regarder si tout se passe bien. D'un point de vue du coup de la productivité, mais qui est

plus dictée par les impératifs des clients que par nous. Ce n'est pas nous qui, de prime abord, allons dire voilà, il faut livrer autant de colis, c'est plutôt du coup la prérogative de notre donneur d'ordres, ils vont estimer qu'un bon chauffeur livre, ne parlons pas en termes de colis, plutôt en termes de stop (donc, en termes de nombre d'arrêts sur une journée de travail), et ils vont dire que, par leur système, 100 stops paraissent être la norme. Donc c'est ce qu'ils vont exiger d'un chauffeur. Le chef d'équipe doit être là chaque matin pour s'assurer que le chauffeur part avec un nombre de colis suffisant que pour arriver à ce nombre minimum de stop. Évidemment, les règles du client sont beaucoup plus larges que ça. Elles vont aussi jusque les mesures de sécurité sur site, donc le port des chaussures de sécurité, le port du gilet de sécurité, l'accès aux zones de travail avec un badge, et pas se pointer avec son frère, et aller dans des zones sans en avoir l'accord, lorsque c'était d'application, les mesures sanitaires, le respect du port du masque, etc. Donc il y a un contrôle qui est effectué là-dessus par le chef d'équipe.

On a également le volume pris en charge puisque d'après la loi, notamment, en camion, on ne peut pas dépasser certains tonnages. Il y a des prescrits au niveau de ce qui peut être emporté par les chauffeurs. Évidemment, c'est dans l'intérêt de DPD, de DHL, etc. de pousser à ce que la marchandise qu'ils ont dans le dépôt parte, que ce soit légal ou pas. Ils sont soumis à leur propre hiérarchie et donc, s'ils ont des colis hors normes en termes de formes ou en termes de volume ou beaucoup de marchandises à faire partir de manière un peu inopinée et pas très bien planifiée, ils vont faire pression sur les chauffeurs pour qu'ils emportent de la marchandise au-delà des prescrits légaux. Évidemment, c'est le rôle du chef d'équipe d'empêcher ce genre de choses pour que les choses se passent bien.

Il y a également dans le rôle du chef d'équipe, le fait de vérifier l'aspect véhicule que j'ai mentionné tout à l'heure. Donc, s'assurer que tout est en ordre au niveau du plein, au niveau du liquide, au niveau des huiles, au niveau des capteurs, des phares, que tout est en ordre parce qu'un chauffeur qui a endommagé quelque chose ne va pas forcément le dire spontanément. Donc, il y a un petit travail de contrôle à effectuer à ce niveau-là. Un autre aspect essentiel et qui est fait en collaboration avec les donneurs d'ordres du coup, c'est l'aspect papiers. Donc, être en règle sur toutes sortes de choses. Chaque matin, ils vont vérifier que le véhicule possède ses assurances, un contrôle technique en ordre, un certificat de conformité en ordre, que le chauffeur soit bien sous contrat de travail. Donc, qu'il soit repris sur *payroll*, ils vont demander un extrait du fichier dimona pour vérifier que le contrat n'est pas faux. Ils vont également s'intéresser à la carte d'identité pour voir si elle est toujours valide, si le travailleur est étranger, voir si son permis de travail est toujours en ordre, etc. Donc, ce sont des contrôles qui n'étaient pas la règle il y a quelques années d'ici. Il faut bien reconnaître que le travail au noir, c'est un petit peu ce qui était normalisé dans ce secteur-là, notamment parce que les donneurs d'ordres se fichaient de savoir ce qui se passait au sein des plus petites structures tant que cela sortait de leurs pattes. Évidemment, la jurisprudence n'a pas adopté ce point de vue. Et d'ailleurs, tout récemment, je crois qu'il n'y a même pas deux ans d'ici, le PDG de PostNL Belgique a été incarcéré pour des faits de travail en noir, notamment de personnes mineures, etc. Moi, j'ai déjà vu circuler des fausses déclarations dimona, des faux billets de paie. Donc des travailleurs qui pensaient en toute bonne foi être sur *payroll*, on leur soumettait des faux billets de paie parce qu'ils n'avaient jamais été déclarés. On voyait par exemple sur le billet de paie des retenues ONSS qui n'était pas versé à l'ONSS ; des choses absolument sidérantes. À l'heure actuelle, je pense que ce n'est plus trop possible parce que on vérifie tout. Donc ça, c'est un gros travail de contrôle. C'est la justice qui, par l'auditorat du travail, à force de faire des contrôles et de mettre sous scellés des dépôts là où des infractions étaient constatées a envoyé un vent de panique chez les gestionnaires de dépôts qui, du coup, se sont peut-être interrogés sur la matière et dorénavant, ils procèdent eux-mêmes au contrôle. Donc, ne serait-ce qu'accéder au site, c'est devenu fort compliqué. Il faut vraiment montrer patte blanche. Mais c'est un phénomène qui est relativement récent qui va prendre de l'ampleur, j'imagine, je pense qu'on va vers plus de contrôle encore à l'avenir, mais on revient de très très loin.

En termes de contrôle au sein de la société, donc ça, c'est l'aspect chef d'équipe qui prend en charge tout ce que je viens de citer ici, mais on a un autre aspect équivalent au chef d'équipe, c'est plutôt le *backoffice*.

C'est un aspect qui est porté sur les données brutes. Donc on va par exemple contrôler le temps de travail, le temps de conduite à l'aide des tachygraphes qui sont à bord des camions, donc on a accès aux données en temps réel, au niveau du *backoffice*. On va aussi checker au niveau des chauffeurs camionnettes qu'il n'y ait pas de dépassement exagéré, qu'il n'y ait pas de problème et ça passe aussi par un rôle de soutien aux chauffeurs qui sont sur la route. Donc s'ils se sentent perdus, qu'ils ont une panne de GPS, qu'ils ne trouvent pas un client ou qu'ils ont un problème de procédure, ils peuvent toujours téléphoner au *backoffice* en première ligne pour avoir un soutien, pour leur expliquer ce qu'ils doivent faire, pour recevoir des instructions, donc ça diminue leur stress.

On a aussi un rôle de coussin du *backoffice*, je dirais, entre le client et le chauffeur parce que typiquement un gestionnaire de dépôts chez DHL ou DPD, il aura plutôt tendance à téléphoner en direct aux chauffeurs pour leur hurler dessus parce que tel ou tel client n'a pas été fait à temps. Ça évidemment, ils ne peuvent pas, ce n'est pas leurs travailleurs. Ils n'ont pas à exercer un contrôle hiérarchique comme ça sur les chauffeurs qui appartiennent à une autre entreprise. Ils ne se gênent en général pas pour le faire, mais c'est quelque chose qu'on cherche absolument à éviter. Donc, en ayant développé un *backoffice* fort, on a mis en place cette courroie de transmission où les plaintes où les éventuelles requêtes étaient transférées à une couche intermédiaire qui était du coup diffusée, analysée pour essayer de s'assurer que tout soit mis en place pour que la meilleure solution soit proposée, et puis alors c'était transmis aux chauffeurs qui sont éventuellement concernés. Et ça, ça permet aussi de travailler avec plus de quiétude et s'assurer que les choses se passent pour un mieux.

Et alors au niveau du contrôle, il y a aussi un aspect, peut-être un peu plus RH dans le sens où chez nous en tout cas, on cherchait à titulariser les chauffeurs salariés. Parce que du coup, j'imagine que vous savez que la manière avec laquelle les tournées sont constituées varient considérablement d'une société à l'autre. Un exemple typique, c'est Amazon qui a un algorithme ultra puissant qui va définir la tournée sur base des données du jour en fonction des entrées qui leur sont soumises. Et donc un chauffeur ne fait jamais deux fois le même chemin. Ça, c'est compliqué. Tout qui a déjà pris le volant peut très bien se rendre compte par lui-même que c'est compliqué parce que c'est impossible de connaître toutes les localités du pays, c'est impossible de développer une relation de confiance avec la clientèle, c'est impossible de développer des habitudes de travail ou de se dire d'habitude à 15h00 j'ai terminé ma tournée, donc je peux aller faire ceci ou faire cela. Il y a un confort de vie qui n'existe pas là ou dans la titularité, dans le fait d'avoir une tournée assignée en propre sur laquelle vous êtes maître de ce qui se passe, en général, ça se passe beaucoup mieux. C'est un argument de recrutement important. Je trouve que dire : « Vous allez pouvoir développer vos habitudes, prendre vos marques ». Un chauffeur titulaire, en général, il n'aura aucun mal à faire les 100 stops qu'un DPD ou un DHL va lui assigner parce que forcément, il connaît sa zone, il connaît les entreprises dans lesquelles il va livrer, il sait à quelle heure elle ferme, pourquoi, quand est-ce que les colis sont prêts quand il s'agit d'enlèvements et pas de livraison, etc. Donc, il y a vraiment une forme d'habitude et de quiétude d'esprit qui se développent. Et ça, c'est une forme de contrôle aussi parce que du coup, on s'assure via des mécaniques, un petit peu pro travailleur comme ça, que le travail est fait dans de bonnes conditions, même si du coup un peu plus indirect ici.

Et dans ces aspects RH, on peut aussi citer l'obligation régulière d'aller à la visite médicale, notamment pour les chauffeurs de camions, c'est obligatoire. Donc ça, c'est un contrôle qui est effectué par la centrale de la société et les aspects plus humains. Je dis ça, pourquoi ? Parce que les chauffeurs de camion, c'est être un peu moins le cas parce qu'ils doivent passer des examens très stricts et c'est déjà des profils un peu plus élevés. On se comprend, je n'emploie pas ce mot-là de manière péjorative. C'est des profils un peu différents. Que les chauffeurs d'utilitaires et de camionnettes, la seule exigence fondamentale, c'est le permis de conduire. Il n'y a même pas une exigence par rapport au CESS ou quoi que ce soit. Souvent du coup, ce sont des profils, je n'aime pas utiliser ce mot-là, mais c'est un peu le sentiment que j'ai par rapport à mon expérience personnelle, qui sont peut-être un peu précarisés qui sont passés par des périodes de chômage assez longues ou qui émergent au CPAS, ce genre de choses. Ils rencontrent des difficultés certaines dans le retour à

l'emploi, dans le retour à la quête de rentabilité, dans le fait de rencontrer une certaine forme d'inflexibilité vis à vis des horaires, etc. C'est un public qui a besoin d'un degré d'accompagnement qui est très élevé au travail et en dehors. Parce que forcément au vu de leur milieu social au sens large, ils peuvent se trouver dans des situations de saisie sur salaire. Ça, c'est extrêmement récurrent parce qu'ils ont des difficultés à gérer leur budget. Ils se trouvent également dans des situations de divorce ou de séparation à répétition avec des adresses qui changent régulièrement avec du coup des moyens qui sont coupés en deux en fonction de leur situation, ils n'ont du coup plus de véhicule pour se rendre au travail, or les dépôts sont excentrés par rapport au centre-ville. Donc, s'ils ne savent pas se déplacer par eux-mêmes c'est compliqué. Il faut organiser du covoiturage pour aller les chercher, il faut les aider à compléter leurs papiers, notamment vis à-vis des syndicats ou des mutuelles, etc. C'est un public qui demande vraiment un degré d'accompagnement très important et qui, du coup, permet aussi d'exercer un certain nombre de contrôles sur la qualité de leur morale, voir un petit peu comment les choses se passent. Si on perçoit que quelqu'un entre en dépression, par exemple, à la suite d'une séparation difficile, il va de soi qu'on ne va pas lui confier un camion à 1 000 000 d'euros avec de la marchandise dangereuse, etc. Il y a vraiment un contrôle en première ligne qui est effectué par les équipes, je dirais presque d'un point de vue psychologique, c'est un rôle presque d'assistance sociale à ce niveau-là.

Est-ce que vos livreurs de colis sont satisfaits de travailler en tant que sous-traitant et non pas que travailleur salarié ?

Ça, honnêtement, je ne saurais pas vous répondre. Quand bien même j'aurais posé ce genre de questions ils n'auraient pas répondu de manière honnête, je crois, parce que j'étais le fils du patron. Donc honnêtement, de manière tout à fait objective, je ne peux pas vous répondre. La seule chose, c'est que on a un turn-over à la société assez importante. Donc, je pense que, et c'est quelque chose qui est partagé je pense entre les différentes sociétés de sous-traitance présentes à Liège et dans sa région, les gens ont tendance à ne pas rester longtemps dans ce secteur d'activité. Ils voient le transport comme une manière de se reconvertir vers quelque chose d'autre. C'est plutôt un tremplin en règle générale. Et donc est-ce à dire qu'il y a de l'insatisfaction par rapport au métier peut être, par rapport à la société en elle-même, je ne le pense pas parce que je pense qu'on est assez présent. On a une ambition en tout cas de l'être et d'encadrer les gens et tout en sorte que ça se passe bien. Notamment parce que recruter, c'est difficile, recommencer une formation à zéro ça coûte de l'argent. Donc on n'a pas dans notre ADN une volonté de dire on s'en fout : « On en vire 10, il en reviendra 15 ». Déjà, c'est faux, c'est un métier en pénurie et en plus, ce n'est pas facile pour la société. Donc, je pense que nous on a toujours essayé de faire en sorte que ça se passe plutôt bien. Maintenant, voilà, il n'y a rien à faire, c'est un métier où vous roulez la nuit, en hiver quand il fait noir à trois heures l'après-midi, il vous drache dessus, le chien vous poursuit, il y a des gens qui vous insultent parce que leur colis est soi-disant cassé, alors que vous n'avez rien à voir dans l'histoire. Ce que j'ai, ce que j'ai pu constater, évidemment, je n'ai pas d'études chiffrées sur le sujet, mais en ayant fait beaucoup d'entretiens, etc. C'est qu'il existe encore, au sens large, dans notre culture, cette idée, cette image d'Épinal de la poste avec le facteur qui fait son petit tour dans son village, qui boit une tasse de café avec les gens du coin et que les livrer c'est cool. Ça a peut-être été vrai à une certaine époque, mais aujourd'hui, c'est très loin d'être le cas. Il y a des cadences, il y a des exigences, même en tant que salarié, ce n'est pas que pour les indépendants, c'est vraiment un métier difficile. Et ça, je pense que quelque part, la pièce n'est pas encore tombée au sens large, dans le public. Donc je crois qu'il y a beaucoup de gens qui arrivent dans le métier avec des attentes qui ne sont pas réalistes et qui, du coup, ne sont pas rencontrées.

Est-ce que vos donneurs d'ordres exercent des contrôles sur vos livreurs ?

Normalement, ils ne devraient le faire en aucun cas, mais là où ça se passe, c'est que de manière tout à fait réaliste, il doit y avoir une possibilité dans le chef du chauffeur de joindre quelqu'un chez DPD, chez GLS, chez DHL lorsqu'il a des questions. Et donc, du coup dans le sens inverse, souvent ça marche aussi. Et la manière dont ça se passe, c'est que souvent il y a des contacts en cas

d'insatisfaction. Donc, typiquement chez un de nos donneurs d'ordres, ils ont un système qui s'appelle *Predict*. C'est un système de géolocalisation, un algorithme qui calcule le temps qu'il doit mettre entre deux points. C'est notamment sur cette base qu'ils sont capables d'envoyer au client final, donc, au destinataire du colis, un e-mail lui disant : Vous serez livré entre telle heure et telle heure parce que c'est prédit par l'algorithme. Évidemment, un chauffeur qui roule en dehors des prédictions de l'algorithme développe une mauvaise image puisque du coup, on envoie carrément un mail aux gens pour leur dire : c'est en telle heure et telle heure et le chauffeur n'arrive pas. Donc ça, ce sont des situations typiques au cours desquelles il y a une envie de la part des *dispatchers*, des donneurs d'ordres, de téléphoner aux chauffeurs pour un petit peu demander ce qu'il se passe.

Faire pression sur les chauffeurs, comme je l'ai mentionné, il y a des pressions qui sont faites au dépôt mais elles peuvent s'effectuer par téléphone. Une fois que le chef d'équipe n'est plus là, ils appellent les chauffeurs : « Il nous reste encore des colis ici. Tu ne veux pas faire demi-tour ? Sois sympa, ce n'est pas loin, c'est sur ta tournée, etc ». Ça arrive très régulièrement.

Il y a aussi des demandes ponctuelles qui émanent des clients finaux, eux-mêmes, qui vont dire au centre d'aide de nos donneurs d'ordres : « Finalement, je ne serai pas chez moi, est-ce que vous ne pouvez pas laisser le colis dans un abri jardin ou un truc comme ? ». Alors là, ils téléphonent aux chauffeurs pour donner l'information. Donc, il y a toutes sortes de circonstances qui peuvent expliquer ces contacts, ces contrôles.

Jusqu'à quel degré sont protégés vos livreurs des risques encourus lors des livraisons ?

Alors d'un point de vue purement administratif, il y a les assurances qui permettent de gérer les dégâts lorsque ce genre d'incidents survient. Donc ici c'est plutôt dans l'aspect réactif, il y a aussi un aspect préventif que je vais évoquer juste après. Donc là forcément, il y a des assurances en responsabilité civile, des assurances pour la protection juridique, des assurances accident du travail qui sont obligatoires de par la loi et œuvrent en première ligne, en cas de problème, en lieu et place de Fedris qui est du coup l'institut pour la protection sociale dédiée aux accidents du travail et qui gère un fond qui n'intervient que dans la mesure où les employeurs ne sont pas capables de payer leurs assurances. Donc imaginons que vous êtes en procédure de redressement judiciaire ou en faillite ou tout simplement vous avez des activités frauduleuses et vous n'avez pas payé les assurances requises pour votre travailleur, mais il est quand même dans un accident. Forcément, à ce moment-là le fond collectif intervient sinon c'est à charge de l'employeur. Donc nous, on a mis tous ces mécanismes en place. Il y a l'aspect préventif, qui lui se joue dès le recrutement. C'est-à-dire l'un des aspects que l'on va évaluer lors du recrutement, c'est le caractère plus ou moins posé de la personne. Donc forcément si on a un casse-cou, j'exagère ici en disant ça, mais tatoué de la tête aux pieds qui débarque en disant « Ouais, moi j'adore la vitesse ! », ça ne va pas le faire. Forcément. Donc, il y a quand même un petit feeling à avoir par rapport à la personnalité. Ça n'a rien de tout à fait scientifique non plus. Donc on laisse sa chance à beaucoup de monde, mais voilà des comportements qui sont peut-être un peu extrêmes sont écartés du recrutement. Il y a, au moment de la signature du contrat, la remise de brochures obligatoires qui sont délivrées par notre service externe de prévention avec lequel on travaille en étroite collaboration. D'ailleurs, ils effectuent des contrôles, ce n'est pas qu'une collaboration passive, je vais dire. Il y a vraiment des contrôles, ils viennent voir un petit peu comment ça se passe sur le terrain. Ils sont très actifs. Donc ils viennent voir, par exemple, pour les employés, au siège de la société et vont regarder si tout est en ordre au niveau électrique, au niveau du plan d'évacuation, au niveau des exercices d'incendie réguliers, au niveau de l'ergonomie des postes de travail avec les écrans qui sont bien surélevés, les chaises qui sont adaptées. Donc tout cela est vérifié. Au niveau des travailleurs du personnel roulant, c'est un peu pareil avec des exigences différentes. Au sein des camionnettes, par exemple, on a l'obligation d'avoir des sièges ajustables. Il y a du coup toute une série d'éléments qui leur sont communiqués lors de la phase d'*onboarding*. C'est une petite formation qui tient en trois jours pour leur expliquer un petit peu comment fonctionne le scan, comment ils doivent gérer un client mécontent, est-ce qu'ils ont droit de déposer un colis ou pas, qu'est-ce qu'ils font quand le client refuse de signer ? Donc vraiment des aspects procéduriers. Au sein

de cette formation, il y a également un volet sur la sécurité qui est complété par les brochures obligatoires qui sont remises systématiquement aux travailleurs sur la manutention. Donc, le fait de se baisser pour ramasser un colis, comment ça se passe, l'usage correct du diable qui doit assister lorsque les colis sont au-dessus de deux kilos, il y a également les aspects de manutention consubstantiels au véhicule. Donc souvent, on a des hayons élévateurs, sauf les plus gros modèles de véhicules. On leur explique comment l'utiliser de manière opportune et de se dire qu'ils ne vont pas faire tomber de la marchandise, se heurter eux-mêmes le pied, par exemple, parce qu'il ferait descendre le haillon trop bas. Donc tout ça est expliqué en détail. Évidemment dans l'aspect préventif, il y a le calcul du temps de travail, le calcul du temps de repos obligatoire via le tachygraphe et tout ça. Donc ça, c'est contrôlé. On s'assure qu'il n'y a pas de problème. Je l'ai mentionné tout à l'heure aussi, mais il y a le soutien téléphonique. Donc, si un chauffeur, ça marche beaucoup chez les nouveaux, qui est vraiment en retard sur son *predict*, par exemple, parce qu'il est nouveau et qu'il n'y arrive pas, il peut se sentir submergé. Des personnes qui se mettent à pleurer dans leur première semaine de travail, ça arrive régulièrement parce que c'est stressant et il y a un contact téléphonique qui est fait. On essaye d'agir pour le mettre en sécurité et s'assurer qu'il soit bien parké en dehors de la chaussée. On envoie souvent alors un chauffeur plus expérimenté à la rencontre de la personne, ce genre de choses pour essayer de désamorcer un petit peu le problème. Et dans ce cadre-là du coup, une autre mesure d'allègement, c'est le transbordement. Donc on va envoyer un chauffeur expérimenté avec sa camionnette et il va transférer une partie des colis qui avaient été confiés au nouveau vers son véhicule pour les prendre en charge et s'assurer que les choses se passent quand même bien ou du mieux possible.

Les évaluations périodiques aussi. Donc on va tous les trois mois avoir un entretien avec le chef d'équipe pour s'assurer que tout se passe bien. Et donc, du coup, s'il y a une conduite, peut-être un peu brusque sur la route qui est constatée, ne serait-ce que par le nombre de PV que la société reçoit, c'est un facteur tout à fait objectif. Quand on reçoit un PV et que l'on constate que le chauffeur roulait à 120 dans une zone 50 et qu'on regarde sur la carte et que c'est ultra sinueux. On se doute bien qu'il y a un petit problème. Donc, pour s'assurer que la sécurité est respectée, on va procéder à ce genre d'évaluation pour recadrer les chauffeurs.

Les formations aussi, on a juste deux types de formations : l'*onboarding* que j'ai mentionné qui là est une formation en interne, et alors, on offre la possibilité et une fois par an à ceux qui le désirent, mais ce n'était pas obligatoire, d'avoir une formation sur la conduite défensive. Sachant évidemment que les chauffeurs poids lourds qui eux, doivent procéder à leurs examens pour l'obtention du certificat d'aptitudes professionnelles, font ce genre de formation de manière automatique. Mais pour les autres types de chauffeurs, on laisse la possibilité de le faire.

Est-ce que vous auriez des recommandations pour vos donneurs d'ordres ou pour le législateur pour augmenter la protection des livreurs ?

Mon avis personnel, mais encore une fois, ça n'engage que moi., je pense que le secteur se porterait mieux s'il n'était pas possible de louer la capacité professionnelle. Pour moi, c'est une distorsion de la concurrence et ça met sur le marché des profils qui ne sont pas prêts à assumer toutes les conséquences de l'entrepreneuriat. Alors je comprends que ce soit fait parce que s'il y a trop de barrières à l'entrée, il y aura des pénuries de sous-traitants clairement. Mais j'ai toujours eu un *a priori* assez négatif par rapport à ça parce que le gestionnaire du transport qui loue sa capacité professionnelle à quelqu'un qui ne la possède pas, est supposé contrôler que tout se passe bien. Ça, c'est ce que la théorie prescrit. Dans les faits, c'est, à part s'il y a vraiment des faillites ou des problèmes graves au sein des structures, il y a quand même une distance ne serait-ce que physique, la personne n'est pas là sur le terrain et tout ça. Et ça, je trouve que c'est une mauvaise chose parce qu'on se retrouve alors dans des situations où des personnes paniquent parce qu'en tant qu'entrepreneur, si on n'a que son véhicule, que ce gagne-pain-là forcément, c'est important. Et plutôt que d'aller voir, je ne sais pas moi, un avocat fiscaliste ou un conseiller ou de s'adresser à quelqu'un qui pourrait rediriger les choses, même le gestionnaire de transport lui-même, ils prennent des décisions hâtives qui vont

qui les mettre droit dans le mur, le travail au noir, etc. Je trouve que de ce point de vue-là, c'est pas un bon système. C'est vraiment si une entreprise qui voudrait engager du personnel pour moi, il devrait y avoir au moins une personne au sein de cette entreprise qui dispose de la capacité professionnelle. La location ne devrait pas être possible dans ce cas de figure là.

Quelles actions mettez-vous en place pour tenir compte des intérêts de vos parties prenantes ?

En termes de répartition de la charge, ça, à part pour un nouveau, évidemment dans sa phase de monter en charge, je pense que c'est équivalent. Il n'y a pas de personnes qui sont surchargées par rapport à d'autres. Alors les chauffeurs, ils vous diront l'inverse parce qu'ils vont remarquer que leur voisin a fini à quatre heures et eux à cinq heures, mais ils ne vont pas se dire « Tiens le voisin, en fait, il travaille de manière beaucoup plus performante que moi ». Ça, c'est le genre de réflexion qu'ils ne vont pas avoir. Donc c'est parfois un peu enfantin, mais en termes de nombre de colis, etc., c'est la même chose, surtout lorsque les algorithmes délivrent les tournées à desservir. Je vais dire si vous êtes chez Coliprivé, chez Amazon, chez DHL, que vous avez un algorithme, qui fait la tournée pour vous, vous ne pouvez pas dire à mal la charge de travail n'est pas bien répartie. Ce qui est par contre un véritable fléau dans le secteur du transport, c'est l'absentéisme, ça, c'est une réalité du terrain. Je lisais encore de manière totalement indépendante récemment dans la presse que chez BPost, dans le cadre d'une grève qui a traversé l'entreprise récemment, il y avait presque un quart du personnel qui était en certificat médical de manière constante. Du coup, ça c'est un problème parce que pour un petit, une petite société qui n'a pas nécessairement les moyens de trouver des remplaçants aux pied levé, elle doit alors répartir une charge de travail importante sur les épaules de ceux qui sont là, puisque si les colis ne sont pas livrés, elles sont mises à l'amende. Et c'est là que les charters interviennent régulièrement parce que forcément, on ne sait pas charger trop les chauffeurs non plus. Mais effectivement, il y a un petit plus qui est quand même demandé dans ce genre de circonstance parce que les charters sont chers et ça, crée des tensions. Systématiquement. « Et pourquoi est-ce que c'est encore à moi ? » Et c'est des questions vraiment de cour d'école comme ça. Et ça, c'est très difficile à gérer. En dehors de ça, oui, je pense que c'est purement mathématique, la manière avec laquelle le travail est réparti. Donc il n'y a pas de soucis à ce niveau-là.

Pour ce qui est de la prise de décision, c'est qu'effectivement il y a des réunions mensuelles au cours desquelles tous les chefs d'équipe sont présents. Et effectivement, ce sont des discussions ouvertes. Donc on ne s'est jamais lancé dans un projet sans en avoir discuté au préalable avec les équipes. Sur les deux ans que j'ai passés dans l'entreprise, j'ai toujours remarqué qu'il y avait une forme d'optimisme. Les nouveaux projets avaient tendance à enthousiasmer, etc., donc, je n'ai pas rencontré de situation, je crois, où le personnel se serait ouvertement opposé à une décision et qu'il aurait fallu prendre ça de manière unilatérale. Je n'ai pas un exemple en tête. Maintenant, ça reste une structure hiérarchique. Si ça avait dû survenir, c'est mon père, en tant que PDG, qui aurait pris la décision, mais de mon expérience, ce n'est pas ce que j'ai vécu, c'est pas ce que j'ai vu. Les livreurs ne sont pas présents à ces réunions, ce ne sont que les chefs d'équipe, mais qui eux remontent les inquiétudes des livreurs. On a des meetings plus larges dans le cadre d'activité de *team building*. C'est important pour nous parce que comme on est présent chez presque tous les donneurs d'ordres du pays, on est chez UPS, on est chez DHL, on est chez Colisprivé, chez Amazon, chez DPD, chez Ciblex, etc. Il y a des gens qui ne se rencontrent jamais et qui ne sont même pas au courant que telle ou telle personne travaille pour nous, etc. Donc, le *team building* a vraiment tout son sens chez nous pour développer un sentiment d'appartenance qui est de toute façon extrêmement difficile à mettre en place, étant donné qu'on n'a pas nos propres uniformes. Par exemple, on roulait aux couleurs du donneur d'ordres à chaque fois. Donc nos chauffeurs ont peut-être plus tendance à dire je travaille pour des tel donneur d'ordres que plutôt que pour nous. Ce sont des activités de groupes qu'on met en place régulièrement pour contrebalancer ces effets-là et vraiment doter le travailleur de l'idée qu'il fait partie d'une entreprise familiale en croissance, etc. C'est une manière pour nous de lutter contre le haut taux de turn-over qu'on avait au sein de la structure. Mais voilà, à titre personnel, mon observation, c'est que ce genre d'initiative ne prend pas sur ce public-là. Ok, j'exagère encore une fois

le propos, mais c'est pour faire passer l'idée : J'ai mon salaire, je suis content. Il n'y a pas chez notre personnel cette envie d'avoir un nouveau rôle au sein de la société, par exemple, d'une montée en grade. Il n'y a pas cette envie d'acquérir de nouvelles compétences. Je n'ai jamais vu dans la société quelqu'un qui était en permis B et qui voulait passer en permis C, par exemple et qui nous aurait demandé de lui payer une formation. Ce sont toujours des gens externes qui nous contactent dans ce cadre-là, des gens qui étaient en formation au forem logistiques, par exemple. Donc en termes de mobilité interne, de participation aux événements de groupes, de satisfaction, etc. C'est difficile à dire, je n'ai jamais vraiment mesuré ces questions-là. Mais ce que j'ai pu voir moi, c'est quand même que les gens n'en ont pas grand-chose à faire, malheureusement ; c'est pas ça qui les tracasse.

Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?

Alors, nous étant donné qu'on est sous-traitant et qu'on est obligé de passer par le système informatique des donneurs d'ordres, la plupart des données nous sont confiées de manière indirecte. Donc, on n'est pas le détenteur de la donnée, mais on nous donne un rapport qui nous permet de, malgré tout, en consulter la nature. Alors ça dépend pour quoi. Évidemment pour le *self billing*, c'est plus flou que d'en d'autres contextes. Je vais le détailler plus précisément. Et puis alors il y a ce qui nous on collectait en direct grâce à nos propres systèmes, spécifiquement les tachygraphes, les OBU (Onboard Unit) qui étaient au sein des véhicules poids lourds qui ont des logs tout à fait précis.

Les cartes de carburant sont un outil très précieux parce que du coup, on sait où le plein a été fait, par qui et à quelle heure, dans quel contexte, etc. Ce sont des données qu'on trace de manière très précise parce que malheureusement, les vols de carburant font partie du day-to-day. Je crois qu'au niveau interne, c'est un peu près tout. Par contre, au niveau des donneurs d'ordres, on a accès à beaucoup plus d'informations. Il y a les badges qui permettent d'accéder au site. Grâce au log des badges, on sait précisément à quelle heure un chauffeur est arrivé sur site, à quel moment il est parti en livraison, à quel moment il est rentré au dépôt après ses livraisons et à quel moment il a quitté le site sur base de ces données. Là, on sait établir les feuilles de prestation à la minute près sans qu'il n'y ait de débat possible. Alors je ne vous cache pas qu'on a déjà eu des chauffeurs qui tentaient le coup : « Ah ouais. Moi, j'ai travaillé 20 000 heures sur la journée. Donnez-moi 4000 euros ». Non, c'est mesurable à la minute près.

Outre ça, on a un traçage extrêmement précis des véhicules. Donc il y a un traceur sur chaque véhicule. Et ça, ça leur expliqué avant même de signer le contrat, on leur soumet un document lié aux aspects du GDPR qui leur explique qu'ils sont géolocalisés à n'importe quel moment de leur journée de travail. Ceci, ce n'est pas utilisé pour le temps de travail, ça peut servir en cas de contentieux, mais globalement, c'est pas vraiment pour ça qu'on conserve ça. C'est pour éviter les détournements et les vols encore une fois, parce que ça arrive que des chauffeurs détournent un véhicule de la société pour des activités illégales, pour organiser des déménagement, par exemple, des transports illicites. On a même quelqu'un qui a déjà utilisé un nos véhicules pour transporter de la drogue. On a des gens qui volent de la marchandise, donc ils vont jusqu'à un point de déchargement où des complices prennent la marchandise présentes dans le camion, etc. c'est fort triste, mais la réalité veut que le traçage des véhicules soit indispensable.

On a également le scanner qui est utilisé par les chauffeurs pour scanner les code-barres et les colis, etc. Donc ça, on a en général la totalité des logs dans un format qui n'est pas toujours lisible, mais en tout cas, on a accès à ces infos. Là, on a également toutes les données GPS quand un système similaire au *predict* est utilisé.

Voilà donc en termes de données purement quantitatives, on en a beaucoup et on peut du coup faire des recoupements. Alors ça, c'est plus compliqué parce que forcément on n'a pas un logiciel qui centralise l'information. On a dû nous-mêmes créer des *dashboards* dans Excel pour analyser l'information. Le *backoffice* excelle dans ces tâches-là pour essayer de s'assurer que toutes les infos soient vraiment au même endroit et qu'on puisse en dégager quelque chose, notamment pour les évaluations. Mais les données sont utilisées à plein de fins : à des fins de contrôle des chauffeurs, à des

fins de contrôle du *self billing*, à des fins de sécurité, à des fins de RH pour l'établissement des billets de paie et le contrôle des prestations. C'est une industrie qui est très, très consommatrice de données.

Quelles données partagez-vous actuellement avec les autorités publiques et dans quel contexte ?

Alors ces données purement opérationnelles qu'on vient de mentionner, non, ça c'est pas partagé ; ça n'intéresse pas les autorités. Par contre, on a un partage de données qui s'effectuent via les DRS (Déclaration des Risques Sociaux), lorsque vous devez communiquer des informations obligatoires à l'administration, quelles qu'elles soient, il y a des documents, des templates qui existent. Par exemple, les C4, les fiches fiscales 280.1 les C131.B, toutes sortes de documents de ce type-là, pour les fiches dimona (à l'entrée, à la sortie, si une personne tombe malade, il y a des informations à renvoyer à sa mutuelle, etc.). Tout ça, ça forme un corpus de documents de nature GRH qui est extrêmement difficile à gérer par l'administration d'un point de vue papier. Donc, ce qui se passe pour l'instant, c'est qu'il y a une initiative portée par les différents gouvernements fédéraux, régionaux, etc, pour la digitalisation. C'est dans ce cadre-là qu'ils ont lancé l'initiative DRS où en fait, on fait des déclarations dématérialisées qui prennent deux formes en fonction du flux de données, les déclarations « Zima » et les déclarations « Ouech ». On pourrait se croire dans un autre contexte. Et ça, du coup, c'est géré dans notre cas par le secrétariat social, mais comme les sociétés ne sont pas obligées de faire appel à un secrétariat social, le SPF sécurité sociale met quand même à disposition des entreprises, sur son site, des morceaux de code à exécuter. Soit pour des envois ponctuels, c'est notre cas à nous, on a en moyenne une quarantaine de travailleurs, donc ça nécessitait pas des forces informatiques conséquentes. Par contre, il faut bien se mettre dans la peau d'une grande société comme BNP Paribas qui a peut-être 20 000 travailleurs. Eux ils passent par des *batches* pour gérer leur DRS, avec des flux de données qui sont très, très complexes. Nous, c'étaient totalement maîtrisés. Les données sont conservées par l'administration sur des serveurs présents en Belgique, dont tout ça est détaillé dans les contrats qui sont soumis aux travailleurs et c'est expliqué de manière claire.

Sinon en termes d'institutions parapublics, par rapport à nos obligations légales, on partage quand même pas mal d'informations avec le forem, avec des consortium de CPAS qui activent des demandeurs d'emploi de longue durée en les proposant via des articles 60 et autres dans nos entreprises. On a également des partages de données avec le secrétariat social avec le service externe de prévention. Et alors, une partie des données seulement est partagée avec les clients parce qu'ils ont des niveaux d'exigences variables. Mais GLS, DPD, etc veulent s'assurer, par exemple, que la personne est sur *payroll*, qu'elle dispose bien d'un permis de travail, que sa carte d'identité est en ordre, que son permis de conduire est en ordre. Donc, les points que j'ai mentionné tout à l'heure. Donc ça, c'est une rupture de la confidentialité de ces données. Au moment de l'engagement, ça doit être clairement établi dans le contrat de travail pour que la personne puisse donner son consentement. Effectivement, nous on fait une ségrégation des données pour que les chauffeurs qui travaillent chez un donneur d'ordres soient soumis du coup aux règles de ce donneur d'ordres, etc. Et il n'y a pas de transfert de données entre donneur d'ordres, nous on s'assure que les choses restent vraiment au niveau de l'individu. C'est important parce que les extraits du fichier ONSS de la société sont des extraits groupés. Évidemment, quand on va sur le portail de l'ONSS et qu'on extrait le *payroll* des travailleurs, il y a énormément données sur eux. On a leur nom, leur prénom, leur date de naissance, leur lieu de naissance, on a leur numéro de registre national. On a quand même pas mal d'infos qui ne doivent pas figurer du coup dans les envois de données qu'on a vers nos clients. Donc il y a un travail qui est fait en *backoffice* aussi pour s'assurer que tout soit au point à ce niveau -là.

Et alors, en interne, évidemment, on a des mesures de contrôle aussi, puisque on a une politique zéro papier. Donc on imprime le strict minimum. Ce qui est imprimé est dans des archives sécurisées au siège social de la société. Donc, c'est sous clé, avec impossibilité pour qui que ce soit d'autre que les personnes habilitées de consulter ces archives et le reste figure sur des serveurs Onedrive qui sont en Irlande. On utilise comme serveurs mail des services de *web hosting* d'une société basée aux Pays-Bas avec des serveurs du coup qui sont dans l'Union Européenne aussi. Donc, à aucun moment, les

données des travailleurs, même lorsqu'on s'échange des e-mails au niveau administratif, ne quittent le seul européen.

Quels seraient, selon vous, les avantages à partager vos données ?

Je vous avoue que c'est une question que je ne me suis jamais posée. Il faudrait que je prenne la peine d'y réfléchir, mais ça me paraît un peu de prime abord un peu « 1984 » comme proposition de se dire que l'État aurait accès presque en temps réel aux données des systèmes de DPD, de GLS. Notamment pour mesurer le temps de travail et comparer ça au billets de paie pour voir si toutes les déclarations ont été faites. Je pense que là, il y a une rupture de confiance quelque part. Maintenant, il y a peut-être sans doute d'autres avantages à tirer de ça. Il faudrait investiguer la question plus en profondeur. J'aurais tendance à se me méfier un peu de de ça.

Que pensez-vous de la réforme de la loi postale en cours ? Pensez-vous que c'est la solution pour les problèmes du secteur ?

C'est honnêtement, c'est une vaste question. Et sans avoir lu la réforme et de savoir exactement de quoi il s'agit, je préfère ne pas vous donner réponse parce que je ne serai pas vous dire si je suis en faveur ou en défaveur à ce stade, c'est un peu trop flou pour moi. Ce que je peux en dire, cependant, c'est que déjà à l'heure actuelle, le transport est l'un des secteurs dans lequel la fausse indépendance est l'un des phénomènes les plus les plus communs. Puisque on ne choisit pas les prix, on ne choisit pas le système informatique, on ne choisit pas le logo, on est soumis aux exigences du donneur d'ordres sur les horaires, sur l'accès aux sites, tout se fait leurs conditions jusqu'à la facturation. Ce qui donne un aspect indépendant, c'est qu'on est nous-mêmes en charge du recrutement que on assigne qui on veut aux tournées qui nous sont confiées, qu'on est présent chez plein de donneurs d'ordres pour justement faire en sorte qu'il n'y ait pas de dépendance trop importante entre un unique donneur d'ordres et la société. Mais globalement, ça reste une relation qui est fortement déséquilibrée et plus l'indépendant ou la société sous-traitante est petite et plus le déséquilibre est grand, notamment les géants du domaine comme Amazon logistics, etc. ne se privent pas pour recruter 50 petits indépendants à la place de une entreprise qui a 40 travailleurs comme nous. Et globalement, ils se fichent de savoir si ces personnes-là font faillite ou pas. Même au bout d'un an, ils seront remplacés par d'autres tant que les colis partent. C'est tout ce qui compte. C'est très cynique de parler comme ça, mais c'est un peu le monde dans lequel on est. Alors les initiatives pour empêcher ça qui permettrait de progressivement obliger les donneurs d'ordres à avoir leurs propres travailleurs ou celles qui encadreraient un prix minimum pour les indépendants, etc., notamment pour qu'ils puissent faire face à leur charge sociale et tout. D'un point de vue théorique, je pense que c'est, ça se tient d'un point de vue opérationnel, je suis plus partagé parce qu'il ne faut pas oublier que la Belgique est un petit pays, qui a un droit du travail qui est, en comparaison d'autres choses, peut-être un peu rigide. Mon impression quand même, c'est que les grandes multinationales qui gèrent ce secteur-là préféreront encore fermer leurs dépôts chez nous pour en ouvrir à Maastricht, dans le nord de la France et délivrer leur colis à partir de ces points-là, plutôt que de se soumettre un genre de choses. Un aspect qui m'interpelle à titre très personnel, c'est que la logistique est avec l'HoReCa, l'un des derniers secteurs porteurs du secteur privé en Wallonie. Et aucune société de transport n'a son siège social en Wallonie, pas une seule ni DPD, ni UPS ni DHL, ni rien. Déjà rien que ça, c'est interpellant, je pense que du coup, on est dans une situation peut être un peu de faiblesse par rapport à ça. Et, du coup, il y a beaucoup d'illusions, je crois, par rapport à ce qu'on peut réaliser dans le secteur. Idéalement, ce serait d'imposer, en effet que ce genre de pratique cesse, que le secteur soit totalement régulé et transparent et que le droit du travail belge soit appliqué à la lettre et plus un mixte entre le droit du travail à l'américaine, comme ce qu'Amazon essaye de pousser, et ce qui se fait en Belgique en disant un coup ça passe un coup, ça ne passe pas. C'est un peu ce dans quoi on est pour l'instant. Évidemment ce n'est pas pérenne, mais je pense que se dire que tout va être réglé avec une loi et que la seule conséquence qu'il aura, c'est une augmentation du prix des colis parce qu'il faudra bien répercuter ça sur quelqu'un et que les choses vont rester en l'état. Je trouve que c'est fort optimiste. Moi, je vois plus les sociétés délocaliser plutôt que de se laisser avoir dans ce jeu-là.

Si vous avez un dernier petit commentaire, une dernière remarque, je vous écoute.

Peut-être une chose que je n'ai pas mentionnée, c'est que ce qui est très important pour nous aussi, ce sont les aspects de durabilité. On a donc les normes « Euro 6 » que j'ai mentionné en début d'entretien, mais on a aussi un programme très ambitieux d'*offset* de nos émissions de CO₂, en collaboration avec un organisme qui s'appelle CO2 Logic. Grâce à ceux-ci du coup, on procédait à un bilan carbone régulier avec des logiciels qu'ils nous mettaient à disposition. On procédait à des projets de verdissement des zones en voie de désertification au bord de la mer noire et dans le sud de la péninsule ibérique. Et voilà, c'était vraiment quelque chose qui, du coup, remportait l'adhésion dans la société du plus petit échelon au plus élevé. Outre l'aspect familial de notre structure, cela ancre un petit peu la dynamique dans quelque chose de positif et dans un projet vraiment assez large et qui peut être axé sur vos questions sur la satisfaction d'une manière différente, sur base de se dire « Je participe un effort collectif un peu sympa ». En dehors de ça, je pense que j'ai tout dit.

Répondant F

Bonjour et tout d'abord, merci de m'accorder de votre temps. Cet interview se déroule dans le cadre de mon travail de fin d'étude à l'université de Liège et sera rassemblé avec d'autres interviews à des fins d'analyse plus globale. Une fois celle-ci réalisée, je vous enverrai un rapport avec les conclusions de mon enquête. Dans le cadre de ce travail, j'étudie le statut et la protection des livreurs de colis. La confidentialité des données collectées au cours de cet interview sera assurée. À des fins d'analyse plus fines, j'enregistre donc notre entretien.

Je vais commencer par vous poser des questions générales sur votre activité dans l'entreprise :

Quelle est votre position dans l'entreprise ?

Administrateur.

Pouvez-vous me décrire vos activités au sein de votre entreprise ?

Pour les sites de e-commerce, Cassis et Paprika, leur boulot c'est de vendre dans les magasins et à un moment, il faut qu'ils aillent sur le web parce que sinon ils sont ringards et que le web est une boutique supplémentaire. Par contre, le métier de la logistique web est complètement différent de la logistique B2B. Quand tu vas livrer un magasin, tu livres ça en carton, il y a trois fois ce même gilet en XL, deux fois en L, quatre fois en M dans un carton plus d'autres choses. T'as des trucs, tu livres au magasin, il est forcément ouvert parce que tu livres avant 10h le matin dans les rues piétonnes. Par contre, quand tu fais du web, ça n'a rien à voir parce que la tu livres Madame Michu, le client final, le consommateur final qui lui veut ça plus ce t-shirt, plus une paire de chaussettes. Dans l'organisation logistique, le boulot consiste à aller chercher ce t-shirt parmi x milliers de référence, moi j'ai des clients, je fais du textiles, du complément alimentaires, j'ai 8.000 références, donc il faut aller les chercher. Moi, mon boulot, c'est que j'ai le stock de mon client, je suis interfacé avec son site internet ; ses commandes clients arrivent directement chez moi. Je vais chercher la marchandise, je confectionne les colis et je les donne à X transporteur. Les transporteurs, les livreurs, ce sont les nouveaux esclaves parce que ce sont des boulots de dingue. Majoritairement, il faut distinguer les circuits comme BPost, où là tu as plutôt du social, ils ne font pas n'importe quoi, soit ils ont tous des sous-traitants. La majorité des livreurs, chez les transporteurs, ce sont des sous-traitants, tu vas chez GLS, chez DPD, là, il doit y avoir 20% de mec à eux dans les zones faciles où tu livres facilement et au fin fonds des Ardennes belges ce sont les sous-traitants qui sont bien souvent payé au colis ; ils ont quelques centimes sur la livraison du colis. Donc pour ne pas crever de faim, ils doivent travailler 12h par jour parce qu'ils sont sous-traitants et ils doivent trier leurs tournées. Ils vont à l'entrepôt, chez le transporteur. Quand le colis est parti de chez moi, il part chez DPD et c'est là qu'ils trient leurs colis.

Ensuite, je vais vous poser des questions concernant le statut de vos livreurs de colis et comment ceux-ci sont protégés.

Combien de livreurs travaillent pour votre entreprise ?

Je travaille avec tout le monde, avec tous les transporteurs parce que chaque transporteur a des points forts et des points faibles. Par exemple, DPD, je vais m'en servir pour des colis plus lourds parce que eux, ils viennent du B2B historiquement. Ils se sont mis au B2C, mais ils ont l'habitude de colis lourds, jusque 30 kg. Il y a des règles où les chauffeurs ne peuvent pas avoir des colis de plus de 30 kg, sinon c'est autre chose, c'est un autre métier. Par exemple, quand tu livres un canapé, ce ne sont pas les mêmes livreurs, ce n'est pas avec DPD, ce n'est pas avec BPost, ce n'est pas avec GLS, ce n'est pas ceux-là. Plutôt dès que tu attaques des machines à laver, des canapés, etc., là c'est plutôt des transporteurs palettes, un peu traditionnel, organisés pour où ils sont à deux pour le livrer parce que le canapé, il faut le monter dans l'escalier, etc.

T'as différents services : t'as de l'express (le colis est livré en 24h), notamment en France et en Belgique où c'est plus facile car les distances sont plus faibles. BPost livre en 24h, alors qu'en France, la Poste ne livre pas en 24h, elle livre en 48h. Si tu veux un express, les colis prennent l'avion pour aller en Corse par exemple ou pour aller au sud de la France ; tout est organisé pour faire du 24h. Tu as différents services proposés par ces transporteurs, c'est pour ça qu'il faut avoir un panel.

Via quels modes de transport, vos colis sont-ils acheminés chez vos clients ?

A côté des livraisons standards, il y a le relais. Dans un point-relais, ce qui est différent, c'est que c'est le client qui fait le dernier kilomètre, c'est lui qui va chercher le colis. Ça c'est moins cher, c'est beaucoup moins cher et ça pollue moins. Le gros truc aujourd'hui, c'est la décarbonisation de la livraison avec quasi l'obligation pour les centres villes où on ne pourra plus rouler avec des moteurs thermiques ; on ne peut aller livrer qu'en électrique ou à vélo. Mes clients à moi, mes donneurs d'ordres, veulent de plus en plus avoir une livraison décarbonée ; se prévaloir de faire du *green*. Ils me demandent de trouver des solutions, des transporteurs qui font le plus de *green* possible. Sur le *green*, t'as beaucoup de pipeau. Donc, majoritairement, encore aujourd'hui les transporteurs compensent, c'est-à-dire qu'ils polluent, mais parallèlement, ils plantent des arbres. Ils compensent, mais ils continuent à polluer. Deuxio, t'en as qui se sont mis au *green*. Par exemple, sur Paris, je travaille avec une société qui s'appelle Stuart dont tous les livreurs des derniers kilomètres sont des sous-traitants, mais ils livrent à vélo ou en bagnole électrique. Il y a un autre problème, moi je suis à Tournai et il faut aller à Paris pour les porter dans le hub de chez Stuart. Si tu veux aujourd'hui, il n'y a pas de camion avec des batteries qui peuvent aller à Paris et revenir. Il y a un gros problème aujourd'hui c'est qu'il y a beaucoup de demande d'avoir des villes plus *green*, mais ça ne suit pas derrière parce qu'il y a la guerre en Ukraine, il n'y a pas les composants électroniques, etc. Il n'y a pas la possibilité de suivre et puis des camions en électrique, il y en a pas. Alors, il y a d'autres alternatives avec des trucs moins polluants que le diesel, mais quoiqu'il en soit, sur les grandes distances, c'est compliqué de faire du *green*. Après par contre, pour les derniers kilomètres, c'est possible. Notamment chez Stuart à Paris.

Il y a une autre boîte, Paack, qui vient d'Espagne qui a commencé avec Zara et qui a étendu son réseau en France notamment. Les livreurs étaient des sans-papiers. Les sous-traitants prennent n'importe qui car c'est un métier de malheureux, de centimier. Livrer un colis, à partir du moment où tu sais lire une adresse, c'est pas très dur non plus ; ce ne sont pas des métiers très compliqués non plus. Tu n'as pas de boulot, t'es au chômage, t'achètes une camionnette et t'es livreur.

Sous quel statut travaillent vos livreurs de colis ?

Tout dépend des transporteurs. On travaille avec DPD qui eux n'ont que des sous-traitants comme je l'ai dit. Par contre, chez UPS, tu paies la blinde et pour le coup, ce sont tous des salariés. Le social se fait ressentir sur le prix. Quand t'as des salariés, tu les paies pas aux colis, tu paies le salaire mensuel, les primes, les tickets repas, l'essence, les assurances, le camion, etc. Quand t'as un sous-traitant, tu lui dit : « Tu touches 0,80€ par colis ». Sur les 0,80€, il doit payer les PV, son essence, son assurance, etc. Ils commencent à 6h du matin et ils finissent à 20h pour gagner 1.300€.

Quelles mesures de contrôle exercez-vous sur vos livreurs ?

Moi, non, mais je les demande à mes transporteurs parce que, suite à des reportages dans le secteur, mes clients sont venus directement chez moi en disant : « On confie nos colis à Paack et dans le reportage on voit nos colis ». Alors que mon client vend de la livraison *green*, social, etc. et on voyait leur colis livrés par des sans-papiers. On a alors demandé à Paack les contrats de travail. Eux-mêmes doivent exiger des contrats de travail, sauf qu'il reste des trucs pourris parce qu'on confie ça à des sous-traitants. Le type, il a 6 camionnettes et il se prend 3 arrondissements de Paris. Il y a plus de taffe parce que c'est le Black Friday, Noël, etc. les activités elles explosent en fin d'année. Le mec, il va chercher tout ce qui traîne, des mecs qui se passent des colis entre eux pour les livrer au black.

Donc oui, il y a de plus en plus de contrôle en interne, mais c'est exactement le même système quand tu donnes ta marchandise à faire fabriquer en Chine. Tu dis que t'as inspecté l'usine, les gens sont bien traités, etc., mais en fait t'es pas allé à la cave.

Comment la livraison se déroule, c'est la responsabilité des transporteurs. Par contre, nous dans les contrats que l'on passe avec eux, on leur dit qu'ils ne peuvent pas employer des gens au *black*, que tout le monde doit être salarié, etc. On écrit ça, mais moi je ne vérifie pas. À chaque fois qu'il y a un scandale, on leur demande de nous fournir les trucs. Il faut vérifier que les mecs aient bien leur permis, il y a des mecs qui n'ont pas de permis. Je te décris le pire. Chez BPost, ce n'est pas ça. Il y a eu aussi un scandale chez DPD Belgique l'année dernière ou l'année d'avant. L'inspection du travail est descendue et ils ont trouvé des sans-papiers et des gosses. Parce qu'en fait le chauffeur, il vient avec son gosse. C'est un indépendant le mec. Son gosse donne un coup de main pour trier les colis parce que c'est mercredi et qu'il n'y a pas école. Faut quand même pas exagérer. Tu peux regarder, tu vas retrouver, il y a eu des descentes chez DPD l'année dernière à Malines. Les chauffeurs ce sont les nouveaux esclaves. Ce sont comme les UberEats et compagnie. Les mecs qui sont en vélo à cavalier comme des maboules sous la pluie au péril de leur vie, j'exagère, mais ils roulent comme des maboules sur les trottoirs, ils grillent des feux pour aller livrer une pizza et toucher 1,50€.

Est-ce que vous offrez une protection supplémentaires aux livreurs sous-traitants avec qui vous travaillez ? Pourquoi ?

Non. Après moi je choisis mes transporteurs. Dès que l'on a vu que les colis ils étaient triés sur un parking par terre, qu'on a vu que les mecs étaient payé 70€ la journée avec lesquels ils doivent payer leur bagnole, l'essence, les PV, etc. On a arrêté de travailler avec eux. Indirectement alors, les mecs, ils ont perdu leur boulot. La politique social de la société de livraison, c'est quelque chose dont nous on tient compte ; on regarde le *green*, le RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale). En environnement, ils ont des véhicules verts, des vélos, etc. On regarde d'un coin de l'œil comment cela se passe au niveau social parce que, si tu veux, personne ne veut payer. Le consommateur ne veut pas payer parce qu'il a été habitué avec des Amazon où tout est gratuit et quand c'est gratuit ça n'a pas de valeur. Alors que t'as des mecs qui cavalent à vélo, sous la pluie, pour aller livrer ton colis et ça, Madame Michu, quand on lui dit qu'il faut payer 5€ de frais de port, elle ne veut pas. Comme Amazon a habitué tout le monde à ce que ça soit gratuit tout le temps, les frais de port en e-commerce sont devenus un cheval de bataille, alors que bien souvent, il est marqué « gratuit », tu penses bien que ce n'est pas gratuit. Il y a bien des gens qui vont livrer des colis et ça, ce n'est pas gratuit. Le fait d'avoir fait du gratuit dévalorise complètement la tâche. Du coup, personne ne veut payer ; on veut payer le moins cher possible. Qui est-ce qui en fait les frais à la fin ? C'est le livreur.

Que pourriez-vous faire, à votre niveau, pour augmenter la protection et le statut des livreurs ?

Ce n'est pas moi, tout seul, c'est un truc un peu collectif. C'est à la fois le vendeur (par exemple, Cassis, Paprika, ICIParisXL) qui doit accepter de payer plus cher les frais de port, c'est à la fois le consommateur qui doit accepter aussi de payer des frais de port, c'est la société de livraison qui doit accepter de payer ses mecs un peu plus. C'est une chaine globale. Après, moi, en tant que donneur d'ordres, qu'acheteur de transport, les choses que je peux faire c'est me garantir que les gens soient bien traités au niveau de la boîte, qu'il y ait des contrats de travail, qu'il y ait des conducteurs avec un permis, ses assurances, etc. En même temps, je ne me vois pas demander ça à BPost. Tu demandes ça à un petit gars qui a deux camionnettes, tu lui mets encore un coup de pression supplémentaire. Je me vois pas demander à BPost : « Prouve moi que tous les livreurs ont des contrats de travail ».

Avez-vous des recommandations pour les entreprises ou le législateur pour améliorer le statut et la protection des livreurs ?

Qu'il y ait des règles, je trouve qu'il pourrait y avoir plus de règles. Les mecs pourraient avoir un statut un peu différent. On en entend parler : les livreurs UberEats, en France, ce sont des auto-entrepreneurs et donc il est corvéable à merci. Il y a des statuts et on pourrait quand même leur garantir un minimum de protection sociale. Quand t'es auto-entrepreneur, t'as pas de protection

sociale. T'es malade, tu travailles pas, t'as pas de sous : tu livres pas de colis, t'as pas un rond. Oui, évidemment que le législateur, demain, il pourrait faire ça, mais tu vois le bazar, forcément, ça serait plus cher pour tout le monde et donc c'est nul, sauf que ça devrait être comme ça. Tu déséquilibres un marché qui est déjà bien compliqué en Belgique, c'est hyper compliqué en Belgique de faire du e-commerce. Ça devrait être réglé au niveau européen.

Quelles données récupérez-vous lors de la livraison de colis ?

Aujourd'hui, 90% des colis livrés sont tracés ; il y a un *tracking* avec le code-barre. Donc, ça permet de suivre le colis du départ de chez moi jusqu'à la livraison de Madame Michu. Cela permet de valider que le colis a bien été livré selon la promesse. La promesse, c'est 24h, 48h. Cela permet de mesurer la promesse client, de s'assurer que le colis a été livré parce qu'il y a des chauffeurs qui volent, etc. Lorsqu'il y a des problèmes, selon les transporteurs, il y a des engagements. Par exemple, sur la Poste française, la promesse, c'est 48h. Quand le colis est livré en 72h, je pense qu'on ne peut pas réclamer, mais quand il est livré en 96h, on réclame un dédommagement au niveau de la Poste. Quand un colis est perdu, il y a deux solutions : soit s'appliquer les règles du transport, dont le remboursement est de 23€/kg. Par exemple, j'envoie une facture à la Poste, le colis perdu faisait 1,2 kg. Donc, on fait $1,2 * 23$ qui est égal à 27,2€. Soit t'as des colis qui sont assurés *ad valorem*. Par exemple, quand t'envoies des téléphones portables, là tu ne veux pas 23 € du kg, tu veux plus que ça. Tu peux assurer le colis. Chez Chronopost, c'est 2% de la valeur du colis, chez Colissimo, c'est 0,90€ par tranche de 170€ assuré, etc. Donc là t'assures le colis *ad valorem*. Quand il est perdu, tu produis la facture de la marchandise et ils te remboursent moins la TVA.

Si on revient sur le social, la charge revient au transporteur. Le transporteur il te rembourse, mais c'est à lui de comprendre pourquoi le colis n'est pas arrivé et chaque transporteur a un département sécurité. Ils ont des stats et s'ils s'aperçoivent qu'il y a X colis de remboursés dans la tournée de Saint-Ghislain, ils peuvent se poser des questions sur le livreur. Dans ce cas-là, ils enquêtent, ils suivent le chauffeur, etc. Pour comprendre, chez DPD, ils sont tous géolocalisés, donc ils ont le moyen de savoir où est le chauffeur à n'importe quel moment. Quand on dit que le colis n'a pas été livré, eux, ils arrivent à dire si le chauffeur a fait un stop, s'il s'est arrêté. Ils ont au moins cette information-là. Après, peut-être que le mec au lieu de la mettre dans la boîte aux lettres numéro 3, il l'a mis dans la boîte aux lettres numéro 5. C'est le voisin qui a eu le colis et soit le voisin il est honnête et il rend le colis au numéro 3, soit c'est un arnaqueur.

En termes de données, quand je donne un colis à un transporteur, je lui donne le nom du client, l'adresse et le numéro de téléphone parce que l'idée, c'est de faciliter la livraison aussi et que le colis soit livré en une fois et pas en deux fois. Le livreur, il arrive chez toi, en fonction des transporteurs toujours, si le mec a le numéro de téléphone, il va appeler. Le client il va répondre qu'il est au boulot et que le livreur peut mettre le colis dans le jardin, dans la niche du chien. Ça permet de placer le colis en une fois, sinon il faut revenir. Quand il faut revenir, il n'est pas payé parce que les chauffeurs sont payés au colis livré. S'il doit aller deux fois, il n'est payé qu'une fois. Il a intérêt à placer le colis, et c'est pour ça qu'il y a des livreurs qui vont travailler très tôt pour aller chez les gens avant le boulot et qui travaillent tard pour récupérer les gens le soir.

Quelles données partagez-vous actuellement avec les autorités publiques et dans quel contexte ? Seriez-vous prêt à le faire ?

Non, surtout il y a tout le problème du RGPD. C'est plus facile quand on est transporteur de dire : « Non, non, on ne donne pas les données ».

Quels seraient des incitants et / ou conditions pour que vous acceptiez de partager vos données ?

Je reviens sur le meilleur truc, c'est que les mecs aient un vrai statut, sauf que ça va coûter cher et il faut pouvoir régler le problème du coût. Pour moi, ça passe par une prise de conscience collective qui est que la livraison a un coût. Par exemple, tu te fais livrer chez toi, t'es dans ton peignoir et il y a

un mec qui te livre un colis, mais ce mec-là, il fait son boulot. Ça, ça mérite une certaine rémunération. Donc, ça veut dire qu'il faut pouvoir payer. Je reviens sur Amazon parce que c'est eux les enfoirés qui ont instauré le système de la livraison gratuite qui devient une norme. Je répète ma phrase : « Tout ce qui est gratuit, n'a pas de valeur ». Les gens, ils ne paient pas les frais de port et en plus, ils gueulent parce qu'il a mis le colis dans la niche du chien, etc.

Pensez-vous que c'est la solution pour les problèmes du secteur ?

Je pense que c'est un premier pas, mais il faudra du contrôle. Je pense que, socialement, cela me paraît faire un pas, mais, comme je te le dis, il faudrait que cela soit valable pour tous les transporteurs parce que sinon, on irait toujours au moins cher. Les gens ne veulent pas payer. Ça devrait s'accompagner d'une information pour interdire les frais de port gratuit pour qu'il y ait une conscience du consommateur qu'il y a des gens qui travaillent derrière. Toute peine mérite salaire.

Si vous avez un dernier petit commentaire, une dernière remarque, je vous écoute.

Il y a des choses qui évoluent dans le métier. Je pense qu'on est parti pour inciter de plus en plus les gens à ne plus être livrer à domicile, mais à être livrer soit en point-relais, soit dans les *lockers* (dans des cases-consignes). Notamment, c'est le système de Mondial Relay où la pour le coup, le métier de livreur est un peu différent parce que le gars, il arrive à un endroit où il y a des *lockers* : dans les stations-services, dans les gares, dans les galeries commerçantes. Là, le chauffeur arrive, il a 15 colis, il met ça dans les armoires, il reprend les retours et donc, c'est le consommateur qui fait le dernier kilomètre quand il va faire ses courses, il a reçu un SMS en disant, le colis est dans la case 36 et le code c'est 4324. Il arrive devant les *lockers*, il tape 4324, la porte elle s'ouvre et il récupère son colis. Écologiquement, est-ce que c'est mieux ? Parce que finalement, il y a 15 personnes qui viennent chercher leur colis ... Si elles viennent à pied, il y a ça de gagner, mais il faut qu'ils viennent à pied car s'ils viennent en voiture, c'est pas forcément bénéfique. Les *lockers* sont un peu une solution alternative. Je reprends la boîte Stuart avec laquelle je travaille à Paris. La promesse de livraison, c'est jusque 22h, donc il y a des chauffeurs qui viennent jusque 22h chez toi. Tu rajoutes Amazon, eux ils livrent le dimanche. Après, on peut se poser la question, est-ce que t'as besoin de ton colis le dimanche ? Est-ce que t'as besoin d'avoir tes piles à 9h30 le dimanche ? En tant que client, on trouve ça super, mais en tant que livreur, c'est pas top. Tout ça, Amazon a inculqué un modèle où le client, le consommateur est roi à un niveau exacerbé.

Maintenant, il y a un truc qui s'appelle « Tous facteur » parce que, comme le e-commerce ne cesse de progresser, c'est un métier qui ne cesse de grandir. Cela s'inspire d'un modèle anglais. Il y a dans le quartier, une femme au foyer, quelqu'un qui ne travaille pas, qui lui se fait livrer les colis du quartier chez lui. Il se fait livrer 7, 8 colis et puis, soit les gens viennent le chercher chez lui parce que c'est un voisin, soit, lui va les porter le soir ou à la sortie de l'école.

Liste de références

Ouvrages et articles scientifiques

- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Éds.), *Handbook of Practical Program Evaluation* (p. 492-505). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Arnold, F., Cardenas, I., Sörensen, K., & Dewulf, W. (2018). Simulation of B2C e-commerce distribution in Antwerp using cargo bikes and delivery points. *European Transport Research Review*, 10(1), 2. <https://doi.org/10.1007/s12544-017-0272-6>
- Baah, C., Opoku Agyeman, D., Acquah, I. S. K., Agyabeng-Mensah, Y., Afum, E., Issau, K., Ofori, D., & Faibil, D. (2022). Effect of information sharing in supply chains : Understanding the roles of supply chain visibility, agility, collaboration on supply chain performance. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 434-455. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0453>
- Bagnardi, F., Sacchetto, D., & Vianello, F. A. (2022). *The importance of timely data sharing practices in enforcing labour standards for posted construction workers in Italy*.
- Berlinski, S. (2008). Wages and Contracting Out : Does the Law of One Price Hold? *British Journal of Industrial Relations*, 46(1), 59-75. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2007.00665.x>
- Boysen, N., Fedtke, S., & Schwerdfeger, S. (2021). Last-mile delivery concepts : A survey from an operational research perspective. *OR Spectrum*, 43(1), 1-58. <https://doi.org/10.1007/s00291-020-00607-8>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Éds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol 2 : Research designs : Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological*. (p. 57-71). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Bughin, J., Chui, M., & Manyika, J. (2010). Clouds, big data, and smart assets : Ten tech-enabled business trends to watch. *McKinsey Quarterly*, 56(1), 76-85.
- Colicchia, C., Creazza, A., Noè, C., & Strozzi, F. (2018). Information sharing in supply chains : A review of risks and opportunities using the systematic literature network analysis (SLNA). *Supply chain management: an international journal*.
- Drinkwater, R. W., & Hastings, N. A. J. (1967). An Economic Replacement Model. *OR*, 18(2), 121. <https://doi.org/10.2307/3007524>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1^{re} éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory : Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7-15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Fusch Ph D, P. I., & Ness, L. R. (2015). *Are we there yet ? Data saturation in qualitative research*.
- Gembalska-Kwiecień, A. (2017). Fundamentals of an effective corporate safety culture. *Ekonomia i Prawo*, 16(4), 401. <https://doi.org/10.12775/EiP.2017.028>
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2007). Discourse Ethics and Social Accountability : The Ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187-216. <https://doi.org/10.5840/beq200717230>
- Gioia, D. A. (1999). Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing. *Academy of Management Review*, 24(2), 228-232.

- Hofman, W. (2015). Towards a Federated Infrastructure for the Global Data Pipeline. In M. Janssen, M. Mäntymäki, J. Hidders, B. Klievink, W. Lamersdorf, B. van Loenen, & A. Zuiderwijk (Éds.), *Open and Big Data Management and Innovation* (Vol. 9373, p. 479-490). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-25013-7_39
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy : Text and cases* (Eleventh edition). Pearson.
- Klievink, B., van Stijn, E., Hesketh, D., Aldewereld, H., Overbeek, S., Heijmann, F., & Tan, Y.-H. (2012). Enhancing Visibility in International Supply Chains : The Data Pipeline Concept. *International Journal of Electronic Government Research*, 8(4), 14-33. <https://doi.org/10.4018/jegr.2012100102>
- Lee, C.-C., Lin, T. T., & Cheng, P.-C. (2013). The determinants of the transportation outsourcing strategy for the express delivery company. *Service Business*, 7(2), 207-225. <https://doi.org/10.1007/s11628-012-0151-0>
- Lewis, P. V. (1985). Defining 'business ethics' : Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics*, 4(5), 377-383. <https://doi.org/10.1007/BF02388590>
- Lloyd, D. (2020). Human Trafficking in Supply Chains and the Way Forward. In J. Winterdyk & J. Jones (Éds.), *The Palgrave International Handbook of Human Trafficking* (p. 815-837). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63058-8_50
- Martijn, N., Hulstijn, J., de Bruijne, M., & Tan, Y.-H. (2015). Determining the Effects of Data Governance on the Performance and Compliance of Enterprises in the Logistics and Retail Sector. In M. Janssen, M. Mäntymäki, J. Hidders, B. Klievink, W. Lamersdorf, B. van Loenen, & A. Zuiderwijk (Éds.), *Open and Big Data Management and Innovation* (Vol. 9373, p. 454-466). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-25013-7_37
- Medina, L., & Schneider, F. (2018). *Shadow Economies Around the World : What Did We Learn Over the Last 20 Years?* International Monetary Fund.
- Mercier, S. (2006). 9. La théorie des parties prenantes : Une synthèse de la littérature: In *Décider avec les parties prenantes* (p. 157-172). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.bonna.2006.01.0157>
- Moore, S., & Newsome, K. (2018). Paying for Free Delivery : Dependent Self-Employment as a Measure of Precarity in Parcel Delivery. *Work, Employment and Society*, 32(3), 475-492. <https://doi.org/10.1177/0950017018755664>
- OCDE & OIT. (2019). *Tackling Vulnerability in the Informal Economy*. OECD. <https://doi.org/10.1787/939b7bcd-en>
- OIT (Éd.). (2021). *ILO global estimates on international migrant workers : Results and methodology* (Troisième édition). OIT.
- OIT. (2022). *Global estimates of modern slavery forced labour and forced marriage*. International Labour Office.
- Pérez Carrillo, E. F. (2007). Corporate Governance : Shareholders' Interests and Other Stakeholders' Interests. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2302532>
- Petridou, E., & Moustaki, M. (2000). Human factors in the causation of road traffic crashes. *European journal of epidemiology*, 16, 819-826.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502. <https://doi.org/10.5840/beq200313434>
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View. *California Management Review*, 45(1), 6-28. <https://doi.org/10.2307/41166151>

- Rambaree, K., Sundström, A., Wang, Z., & Wright, S. A. I. (2021). Qualitative Stakeholder Analysis for a Swedish Regional Biogas Development : A Thematic Network Approach. *Sustainability*, 13(14), 8003. <https://doi.org/10.3390/su13148003>
- Rème-Harnay, P. (2023). Precarity and Subcontracting Relationships : The Case of Parcel Delivery Drivers in France. *Work, Employment and Society*, 095001702211427. <https://doi.org/10.1177/09500170221142721>
- Robson, L. S., Stephenson, C. M., Schulte, P. A., Amick, B. C. I., Irvin, E. L., Eggerth, D. E., Chan, S., Bielecky, A. R., Wang, A. M., Heidotting, T. L., Peters, R. H., Clarke, J. A., Cullen, K., Rotunda, C. J., & Grubb, P. L. (2012). A systematic review of the effectiveness of occupational health and safety training. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(3), 193-208. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3259>
- Ross, P. (2016). Fraud risk increases in difficult economies. *KPMG Forensic Focus*.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6th ed). Pearson.
- Seebacher, S., & Schüritz, R. (2017). Blockchain Technology as an Enabler of Service Systems : A Structured Literature Review. In S. Za, M. Drăgoicea, & M. Cavallari (Éds.), *Exploring Services Science* (Vol. 279, p. 12-23). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56925-3_2
- Simončič, M. (2001). Road accidents in Slovenia involving a pedestrian, cyclist or motorcyclist and a car. *Accident Analysis & Prevention*, 33(2), 147-156. [https://doi.org/10.1016/S0001-4575\(00\)00025-7](https://doi.org/10.1016/S0001-4575(00)00025-7)
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. (2019). Research Opportunities in Supply Chain Transparency. *Production and Operations Management*, 28(12), 2946-2959. <https://doi.org/10.1111/poms.13115>
- Tan, Y.-H., Björn-Andersen, N., Klein, S., & Rukanova, B. (Éds.). (2011). *Accelerating Global Supply Chains with IT-Innovation : ITAIDE Tools and Methods*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-15669-4>
- Tijan, E., Aksentijević, S., Ivanić, K., & Jardas, M. (2019). Blockchain Technology Implementation in Logistics. *Sustainability*, 11(4), 1185. <https://doi.org/10.3390/su11041185>
- Verheyen, W., & Kołacz, M. K. (2022). Enhancing safety in B2C delivery chains. *Transport Policy*, 117, 12-22. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2021.12.020>
- Zhou, X., Tan, Y., & Rukanova, B. D. (2021). Enabling Supply Chain Visibility and Compliance Through Voluntary Information Sharing with Customs : A Case Study of the Global Quality Traceability System in China Customs. *World Customs Journal*, 15(2).

Pages Web

- Amazon. (2022, juin 13). *Amazon Prime Air prepares for drone deliveries*. Consulté le 24 janvier 2023 sur <https://www.aboutamazon.com/news/transportation/amazon-prime-air-prepares-for-drone-deliveries>
- BeCommerce - SafeShops.be. (2023). *Le paysage belge du commerce en ligne*. Consulté le 3 août 2023 sur https://www.becommerce.be/fr_BE/pb-bcmmebm-belgische-online-landschap#scrollTop=0
- BNB. (2023a, février 23). *Quarterly and annual aggregates : GDP growth* [Statistiques]. Consulté le 24 février 2023 sur <https://stat.nbb.be/index.aspx?queryid=40>
- Coppola, D. (2022a, août 1). *Share of the population buying goods and services online in Belgium from 2010 to 2021* [Statistiques]. Statista. Consulté le 3 novembre 2022 sur

- <https://www.statista.com/statistics/437054/digital-buyer-penetration-in-belgium/>
- Coppola, D. (2022b, août 1). *Total revenue of e-commerce sales in Belgium from 2015 to 2021* [Statistiques]. Statista. Consulté le 3 novembre 2022 sur <https://www.statista.com/statistics/827819/online-shopping-expenditure-in-belgium/>
- Kina, C. (2021, février 9). *The Last-Mile Evolution : Post-COVID 2021*. Gartner. Consulté le 4 décembre 2022 sur <https://blogs.gartner.com/power-of-the-profession-blog/the-last-mile-evolution-post-covid-2021/>
- Polge, B. (2023, février 3). *Amazon Prime Air tourne au ralenti : Les drones n'ont effectué qu'une dizaine de livraisons*. Les Numériques. Consulté le 27 février 2023 sur <https://www.lesnumeriques.com/pro/amazon-prime-air-tourne-au-ralenti-les-drones-n-ont-effectue-qu-une-dizaine-de-livraisons-n206057.html>
- SIRS. (2023, juillet). *Statistiques cellules d'arrondissement* [Statistiques]. Consulté le 10 août 2023 sur https://www.sirs.belgique.be/sites/default/files/Downloads/Statistieken/2023/Période_01012_023_30062023-fr.pdf
- SPF Économie. (2021). *Individus ayant commandé en ligne au cours des douze derniers mois (*) en fonction de la tranche d'âge* [Statistiques]. Consulté le 26 février 2023 sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/line/les-tic-en-belgique/barometre-de-la-societe-de/les-menages-et-linternet/les-menages-et-le-commerce>
- Statbel. (2022, juin 16). *Population par lieu de résidence, nationalité, état civil, âge et sexe* [Statistiques]. Consulté le 26 février 2023 sur <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=c1649c18-ea66-4286-9310-2413e74134f8>
- Statbel. (2023a, février 16). *Risque de pauvreté ou d'exclusion sociale* [Statistiques]. Consulté le 27 juillet 2023 sur <https://statbel.fgov.be/fr/themes/menages/pauvrete-et-conditions-de-vie/risque-de-pauvrete-ou-dexclusion-sociale#news>
- Statbel. (2023b, juin 5). *Indice du chiffres d'affaires par an, trimestre, et activité économique (NACE 2008) d'après les déclarations à la TVA* [Statistiques]. Consulté le 31 juillet 2023 sur <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=329fd222-a04e-4780-bf46-c504dbb8bddd>
- Statbel. (2023c, juillet 28). *Indice des prix à la consommation, par année de base selon la nomenclature COICOP, par année et mois* [Statistiques]. Consulté le 1^{er} août 2023 sur <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=78839684-7a3c-40d3-b599-03e1ba44d2d1>
- UE. (2022, décembre 12). *Infographie—Ajustement à l'objectif 55 : Pourquoi l'UE durcit les normes d'émissions de CO2 pour les voitures et les camionnettes*. Consulté le 27 février 2023 sur <https://www.consilium.europa.eu/fr/infographics/fit-for-55-emissions-cars-and-vans/>
- UE. (2023a, janvier 12). *Ajustement à l'objectif 55*. Consulté le 27 février 2023 sur <https://www.consilium.europa.eu/fr/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>
- UE. (2023b, octobre 27). *Accord sur la première proposition « Ajustement à l'objectif 55 » : L'UE renforce les objectifs pour les émissions de CO2 des voitures et camionnettes neuves*. Consulté le 27 février 2023 sur <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/10/27/first-fit-for-55-proposal-agreed-the-eu-strengthens-targets-for-co2-emissions-for-new-cars-and-vans/>
- Union Benelux. (2022, avril 20). *Les transporteurs Benelux discutent des défis de la transition énergétique et de la crise ukrainienne à la Maison du Benelux*. Consulté le 4 août 2023 sur

<https://www.benelux.int/fr/post/les-transporteurs-benelux-discutent-des-defis-de-la-transition-energetique-et-de-la-crise-ukrainienne-a-la-maison-du-benelux/>

Articles de journal

- Belga. (2022, mai 8). PostNL et GLS poursuivis pour fraude sociale. *RTBF*. Consulté le 3 novembre 2022 sur <https://www.rtbef.be/article/postnl-et-gls-poursuivis-pour-fraude-sociale-10757608>
- Belga. (2023, janvier 25). Les syndicats indignés par l'avant-projet de loi sur l'amélioration des conditions de livreurs de colis. *Le Soir*. Consulté le 24 février 2023 sur <https://www.lesoir.be/490978/article/2023-01-25/les-syndicats-indignes-par-lavant-projet-de-loi-sur-lamelioration-des-conditions>
- Bosseler, J. (2023, février 3). Ces nouvelles technologies qui transforment nos supermarchés. *Le Soir*. Consulté le 24 février 2023 sur <https://www.lesoir.be/493152/article/2023-02-03/ces-nouvelles-technologies-qui-transforment-nos-supermarches>
- Di Carantonio, S. (2022, juin 14). Syndicats et patronat favorables à plus de contrôles des livreurs de colis. *L'Echo*. Consulté le 24 février 2023 sur <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/federal/syndicats-et-patronat-favorables-a-plus-de-controles-des-livreurs-de-colis/10395911.html>
- Gerard, F. (2021, octobre 25). Fraude sociale et traite d'êtres humains : Une transaction pénale de 30 millions d'euros « qui pose question » entre Jost et le parquet fédéral. *RTBF*. Consulté le 7 décembre 2022 sur <https://www.rtbef.be/article/fraude-sociale-et-traite-detres-humains-une-transaction-penale-de-30-millions-deuros-qui-pose-question-entre-jost-et-le-parquet-federal-10867041>
- L'avenir. (2021, décembre 1). Un dépôt de GLS à Puurs mis sous scellés pour infractions sociales. Consulté le 27 juillet 2023 sur <https://www.lavenir.net/actu/belgique/2021/12/01/un-depot-de-gls-a-puurs-mis-sous-scelles-pour-infractions-sociales-D5E646QTBND33DRKDUBXCK5LIY/>
- Le Soir. (2022, mars 29). Le PDG de PostNL Belgique emprisonné. Consulté le 3 novembre 2022 sur <https://www.lesoir.be/433007/article/2022-03-29/le-pdg-de-postnl-belgique-emprisonne>
- Munster, J.-F. (2023, janvier 25). Les partenaires sociaux opposés au projet de loi visant à mieux protéger les livreurs de colis. *Le Soir*. Consulté le 24 février 2022 sur <https://www.lesoir.be/491175/article/2023-01-25/les-partenaires-sociaux-opposes-au-projet-de-loi-visant-mieux-protger-les>

Communiqués de presse

- BNB. (2023b, juillet 25). *Enquête mensuelle de conjoncture auprès des entreprises – juillet 2023* [Communiqué de presse]. <https://www.nbb.be/doc/dq/f/dq3/pcf.pdf>
- Febetra. (2023, janvier 25). *Le ministre De Sutter détruit le secteur belge du colis* [Communiqué de presse]. <https://febetra.be/fr/2023/01/minister-de-sutter-nekt-belgische-pakjessector/>

Rapports

- CEE-ONU. (2018). *White Paper on Data Pipeline Concept for Improving Data Quality in the Supply Chain* (ECE/TRADE/C/CEFACT/2018/8). https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/GuidanceMaterials/WhitePaperDataPipeline_Eng.pdf
- OIT. (2002). *Report of the Committee on the Informal Economy* (ILC90-PR25-292-En.Doc). <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/pr-25.pdf>
- Raimond, H. (2023). *Baromètre 2022 de maturité numérique des entreprises wallonnes*. Digital

Wallonia.

https://downloads.ctfassets.net/myqv2p4gx62v/5gF4qr1u7mmLkpQw4Ro5el/730092d2c6edf5d51026791411f9c5ec/Barome__tre-DW-Maturite__-Nume__rique-Entreprises-2022-Complet.pdf

Législation

Anc. C. civ., art. 1382, 1780 à 1799.

C. civ., art. 5.33, 5.37.

Loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 27 juillet 1969.

Loi du 16 mars 1971 sur le travail, *M.B.*, 30 mars 1971.

Loi du 10 avril 1971 sur les accidents, *M.B.*, 24 avril 1971.

Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, *M.B.*, 22 août 1978.

Loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, coordonnée le 14 juillet 1994, *M.B.*, 27 août 1994.

Loi du 26 janvier 2018 relative aux services postaux, *M.B.*, 9 février 2018.

Loi du 3 octobre 2022 portant des dispositions diverses relatives au travail, *M.B.*, 10 novembre 2022.

Loi-programme (I) du 26 décembre 2022, *M.B.*, 30 décembre 2022.

Arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 30 décembre 1944.

Arrêté royal n°38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des indépendants, *M.B.*, 29 juillet 1967.

Arrêté royal du 19 décembre 1967 portant règlement général en exécution de l'arrêté royal n° 38 du 27 juillet 1967 organisant le statut social des travailleurs indépendants, *M.B.*, 28 décembre 1967.

Arrêté royal du 28 novembre 1969 pris en exécution de la loi du 27 juin 1969 révisant l'arrêté-loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, *M.B.*, 5 décembre 1969, *err.*, 22 décembre 1970.

Arrêté royal du 20 juillet 1971 instituant une assurance indemnités et une assurance maternité en faveur des travailleurs indépendants et des conjoints aidants, *M.B.*, 7 août 1971.

Arrêté royal du 6 février 2023 portant exécution du chapitre 3 du titre 9 de la loi-programme du 26 décembre 2022 instaurant un droit passerelle en faveur des travailleurs indépendants, *M.B.*, 16 février 2023.

Convention collective de travail du 19 octobre 2017, conclue au sein de la sous-commission paritaire pour le transport routier et la logistique pour le compte de tiers relative au mécanisme d'indexation et à la liaison des rémunérations et indemnités à l'index rendue obligatoire par l'arrêté royal du 11 janvier 2018, *M.B.*, 6 février 2018.

Documents parlementaires

Projet de loi instaurant un droit passerelle en faveur des travailleurs indépendants, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2016, n° 2167/001.

Projet de loi portant des dispositions diverses relatives au travail, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., 2022, n°2810/001.

Projet de loi portant des dispositions diverses en vue d'améliorer les conditions de travail des livreurs de colis postaux, Exposé des motifs, *Doc.*, Ch., n°55-3480/001.

Jurisprudence

Cour de cassation

- Cass., 16 mars 2015, *J.T.T.*, 2015, p. 231.
- Cass. (3^e ch.), 28 avril 2008, R.G. n°S.07.0079.N, disponible sur www.juridat.be.
- Cass. (3^e ch.), 2 janvier 2006, *J.L.M.B.*, 2006/16, p. 683-686.
- Cass. (3^e ch.), 7 février 2005, *Pas.*, 2005, liv. 2, p. 31.
- Cass. (3^e ch.), 29 novembre 1999, *Bull.*, 1999, p. 1587.
- Cass. (3^e ch.), 21 juin 1993, *Pas.*, 1993, I, p. 603.
- Cass. (3^e ch.), 22 février 1993, *Pas.*, 1993, I, p. 200.
- Cass. (3^e ch.), 7 janvier 1991, *Pas.*, 1991, I, p. 414.
- Cass. (3^e ch.), 19 mars 1990, *Pas.*, 1990, I, p. 833.
- Cass. (2^e ch.), 26 septembre 1989, *Pas.* 1990, I, p. 106.
- Cass., 10 avril 1989, *Pas.*, 1989, I, p. 805.
- Cass. (3^e ch.), 3 octobre 1983, *Pas.*, 1984, I, p. 105.
- Cass., 18 mai 1981, *Pas.*, 1981, I, p. 1079.
- Cass. (1^{ère} ch.), 4 septembre 1980, *J.T.*, 1981, p. 99.
- Cass. (1^e ch.), 26 mai 1967, *R.C.J.B.*, 1968, p. 273.

Juridictions d'appel

- C. trav. Bruxelles (8^e ch.), 24 mai 2017, *J.T.T.*, 2017, liv. 1283, p. 297.
- C. trav. Liège (9^e ch.), 24 juin 2013, *Rec. jur. ass.* 2013, p. 259, note GILSON, S., LAMBINET, F.
- C. trav. Liège (6^e ch.), 11 janvier 2013, *J.L.M.B.*, 2014, liv. 35, p. 1674.
- C. trav. Mons (4^e ch.) , 9 mars 2011, *J.L.M.B.*, 2012, liv. 31, p. 1496.
- C. trav. Liège (6^e ch.), 27 juin 2007, *Chron. D.S.*, 2011, liv. 4, p. 172, note T. Lemense.
- C. trav. Anvers (4^e ch.), 8 septembre 2006, *J.T.T.*, 2007, p. 25.
- C. trav. Liège (13^e ch.), 23 mai 2006, *J.T.T.*, 2006, liv. 958, p. 395.
- C. trav. Liège, div. Namur (12^e ch.), 4 octobre 2004, *Chron. D.S.*, 2005, liv. 7, p. 379, note M.J.
- C. trav. Liège, div. Namur (13^e ch.), 17 juin 2003, *Chron. D.S.*, 2004, liv. 6, p. 332.
- C. trav. Bruxelles (4^e ch.), 25 avril 2001, *J.T.T.*, 2001, p. 446.
- C. trav. Mons, 4 septembre 2000, *J.T.T.*, 2000, p. 481.
- Mons, 8 février 1999, *R.D.D.*, 1999, p. 150.
- C. trav. Mons, 27 août 1998, *J.T.T.*, 1999, p. 436.
- C. trav. Liège, 12 décembre 1996, *R.R.D.*, 1997, p. 239.
- Anvers, 11 décembre 1991, *Limb. Rechtsl.*, 1993, 18, note J. Martens.
- C. trav. Mons, 30 juin 1988, *J.T.T.*, 1988, p. 376.

Juridictions au niveau de l'arrondissement

Trib. trav. Liège, 3 septembre 2007, n° 355.516, disponible sur juridat.be.

Trib. trav. Mons, 4 décembre 1997, *Bull. ass.*, 1999, p. 56, note VAN GOSSUM, L.

Trib. trav. Bruxelles (5^e ch.), 8 février 1972, *R.G.A.R.*, 1972, p. 8825.

Doctrines

CLESSE, C., « Notions d'accident de travail et d'accident sur le chemin du travail », *Guide juridique de l'entreprise – Traité théorique et pratique*, 2^{ème} éd., Liège, Wolters Kluwer, 2021, liv. 68.5, p. 24 à 42.

CLESSE, C., *L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs salariés et indépendants. Aux frontières de la fausse indépendance*, 4^e éd., Liège, Wolters Kluwer, 2021.

DEAR, L., « Le lien de subordination : état de la question. La place de la dépendance économique », *Subordination et parasubordination*, S. Gilson (dir.), Limal, Anthemis, 2017, p. 35 à 57.

DELFORGE, C., DURANT, I., GEORGE, F., HELAS, C., WERY, P., CRUQUENAIRE, A., « Le contrat d'entreprise », *Droit des contrats spéciaux. Ouvrage à l'attention des étudiants du programme de bachelier en droit*, titre III : *Les contrats de service*, 6^{ème} éd., Wolters Kluwer, Liège, 2022, p. 411 à 464.

DETIENNE, Q., *Droit de la sécurité sociale*, Notes schématiques, Université de Liège, 2022, p. 1 à 85.

FIÉVET., G., « 2 - Erreur, dol et lésion qualifiée », *Théorie générale des obligations et contrats spéciaux*, 1^e éd., Wéry, P. (dir.), Bruxelles, Larcier, 2016, p. 59 à 103.

FRANQUET, V., « Dispense de cotisations », *Guide social permanent*, tome 4 : *Droit de la sécurité sociale : Commentaire*, partie II : *Sécurité sociale des travailleurs indépendants*, livre I : *Statut social*, titre II : *Obligations*, chapitre II : *Cotisations*, G. Van Den Avyle (dir.), Wolters Kluwer, Liège, 2022, p. 861 à 893.

FUNCK, J.-F., et MARKEY, L., *Droit de la sécurité sociale*, 2^e éd., Bruxelles, Larcier, 2014.

GRATIA, A. et MORTIER, A., « Le transport routier international : détermination de la législation sociale applicable et problématiques de droit national », *Orientations*, 2015, liv. 10, p. 1 à 25.

HOSTAUX., S., *Le droit de l'assurance soins de santé et indemnités*, 1^e éd., Bruxelles, Larcier, 2009.

HULLEBROEK, G., « Assurance accidents de travail – Indemnisation », *Traité pratique de l'assurance*, Waterloo, Kluwer, 2008, p. II.4.5-01 à II.4.5-32.

KEFER, F., « L'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs », *Guide juridique de l'entreprise – Traité théorique et pratique*, liv. 67.2, M. Coipel et P. Wery (dir.), Liège, Wolters Kluwer, 2016, p. 1 à 62.

KOHL, B., *Contrat d'entreprise*, 1^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2016.

MASSART, G., SIMAR, N., STRONGYLOS, M., VAN GOSSUM, L., *Les accidents du travail*, 9^e éd., Bruxelles, Larcier, 2018.

NEURPREZ, V. et van EECKHOUTTE, W. (collab. TAGHON, A., KURZ, F. et DEPREG, M.), *Compendium social. Droit du travail contenant des annotations fiscales*, titre X : *suspension du contrat de travail*, chapitre II : *Cas de suspension*, section XVIII : *Manque de travail – Contrat de travail ouvrier* Liège, Wolters Kluwer, 2022.

PARMESAN, S., « Notion de l'accident du travail et de l'accident sur le chemin du travail », *Manuel de la réparation des dommages corporels en droit commun*, Liège, Wolters Kluwer, 2020, p. 16 à 71.

van EECKHOUTTE, W., *Memento social, partie II : Droit de la sécurité sociale, Sécurité sociale des indépendants* (collab. A. AGHON et E. VAN OOSTVELDT), Liège, Wolters Kluwer, 2023.

VANNES, V., *Le contrat de travail : aspects théoriques et pratiques*, 4^e éd., Bruxelles, Bruylant, 2012.