

Le métier de coursier et ses pratiques de prévention.

Étude ergonomique pour la prévention des risques professionnels.

Laurent Van Belleghem & Fabrice Bourgeois

Le 17 mars 2004

Laurent VAN BELLEGHEM
ergonome consultant
7bis Villa des Bruyères
93260 Les Lilas
laurent.van-belleghem@laposte.net

Fabrice BOURGEOIS
Omnia intervention ergonomique
219 rue Eloi Morel
80000 Amiens
omnia.fb@nnx.com

INTRODUCTION	5
Contexte et objectifs de l'étude	5
L'approche retenue de la prévention des risques professionnels	5
Les moyens du diagnostic	6
Les hypothèses initiales et les pistes d'investigation retenues	7
CHAPITRE 1. L'ORGANISATION DES ENTREPRISES DE COURSE	12
1.1 Le contexte de la course aujourd'hui	12
1.2 Un cadre organisationnel marqué par l'histoire de la course	13
Évolutions technologiques	13
Évolutions organisationnelles et commerciales	14
Évolutions réglementaires et sociales	15
1.3 L'organisation de la course : la transformation de l'urgence-client en un trajet-coursier	16
La prise d'ordre : répondre à l'urgence du client par une offre de services adaptée	17
Le dispatching : organiser l'enchaînement des enlèvements et livraisons successifs	17
Le coursier : une notion de délai quasiment jamais exprimée dans le passage d'ordre	17
Commercial et SAV : la gestion du délai en amont et en aval	18
1.4 Privilégier la « course-trajet » sur la « course-vitesse » : un enjeu de service et de prévention de l'organisation prescrite.....	19
CHAPITRE 2 : LA PERCEPTION DU METIER DE COURSIER ET DES RISQUES ENCOURUS	21
2.1 La dimension « sociologique » de la population	21
2.2 la gestion de la dimension « sociologique » de la population.....	22
2.3. Le métier face aux évolutions des conditions de la course.....	22
L'élargissement des voies de bus sur les grands axes parisiens.....	23
L'interdiction d'emprunter les voies de bus.....	23
L'évolution (instabilité) des tolérances policières	23
L'évolution des intolérances des automobilistes.....	23
Le métier et l'évolution du marché	23
2.4 La place de la vitesse dans la construction du métier	24
Le statut de la « vitesse » pour les coursiers deux roues.....	24
Le coursier et la contrainte de temps.....	24
2.5 Les coursiers et les déterminants des situations à risques.....	25

Le froid et l'humidité	25
L'équipement	26
Le comportement des 4R.....	26
Les variations climatiques.....	27
L'état de la circulation.....	27
Le client.....	27
Les pratiques d'usage du portable par le coursier	27
La non reconnaissance des « peurs », « phobies ».....	28
Le fait d'insister malgré les signes de fatigue.....	28
2.6 Les « solutions » des coursiers face aux situations à risque	29
CHAPITRE 3 : LES COMPETENCES DES COURSIERS (DEUX-ROUES).....	30
3.1 L'enjeu du développement des compétences	30
3.2 Des compétences de conduite spécifiques à la course.....	31
passer là où un quatre-roues ne passe pas !.....	31
« Se faire un chemin ».....	32
La construction des spécificités des modes de conduite coursier	33
Des connaissances concernant la variabilité des conditions de circulation	34
3.3 des compétences de gestion et d'anticipation des problèmes	35
3.4. Le recours à la transgression : comprendre une réalité pour la prévenir	37
Le recours à la transgression comme sortie de dilemme.....	37
A quoi sert de comprendre le recours aux transgressions ?	39
CHAPITRE 4 : ANALYSE D'UNE SITUATION CRITIQUE (OU LE RISQUE DE BASCULEMENT DE LA COURSE-TRAJET VERS LA COURSE-VITESSE).....	41
5.1 Définition d'une situation critique et objectifs de l'analyse	41
5.2 Contexte de la journée de travail pour le coursier	41
5.3 Comment le coursier a déjoué le risque de « tomber » dans la course-vitesse	42
5.4 Discussion sur les résultats de cette analyse.....	47
CHAPITRE 5 : LE MANAGEMENT DE LA PREVENTION.....	49
5.1 la fonction du management : arbitrer l'affectation des courses aux coursiers.....	49
5.2 Les interfaces en amont du dispatch : transformer la pression de l'urgence en course-trajet.....	50
L'interface client / preneur d'ordres : gérer le stress du client.....	50
L'interface preneur d'ordres / dispatcheur : un équilibre à trouver entre pression du client et moyens d'y répondre	51
5.3 Dispatcher : organiser l'équilibre entre ressources et contraintes	52

Anticiper les délais de réalisation des courses : actualiser à tout moment sa « carte cognitive »	52
Répartir les courses entre les coursiers : différentes logiques d’attribution possibles	53
5.4 Faire face à des contradictions possibles entre les logiques d’attribution : l’enjeu des modalités de rémunération dans le management	54
La construction de la relation de confiance entre dispatcheurs et coursiers	55
L’atténuation de « l’impact psychologique » de l’attractivité du bon.....	57
La séparation des critères liés à la rémunération des coursiers de ceux liés à l’activité d’ordonnancement du dispatcheur	58
5.5 Discussion sur les liens entre le mode de rémunération et le risque.....	60
CHAPITRE 6 : VERS DES PISTES DE PREVENTION	61
6.1 Synthèse du diagnostic	61
6.2 Enjeux et cibles des actions de prévention	65

Introduction

Contexte et objectifs de l'étude

Ce document présente les résultats de l'étude ergonomique des coursiers deux-roues et quatre-roues réalisée pour le compte et en collaboration avec le SNTL¹, la CRAMIF², et la CNAMTS³, dans le cadre de la prévention des risques routiers.

Le contexte de la course urbaine a fortement évolué ces trente dernières années avec les mutations profondes du transport routier et plus généralement des modes de gestion des entreprises. Notamment, l'externalisation de l'activité course des services généraux des entreprises a contribué à l'apparition de nombreuses entreprises de courses, dont les modes de fonctionnement se sont construits au fur et à mesure des créations, reprises, ou dépôts de bilan.

Pour autant, il est constaté un manque de règles formelles structurant le marché, constitué par une majorité d'entreprises de petites tailles, voire unipersonnelles, encore peu fédérées entre elles, et soumis à aucun cadre réglementaire concernant les véhicules deux-roues.

Dans ce contexte, le SNTL fait part de sa volonté de définir et proposer des règles pour orienter et structurer le métier (professionnalisation). La CNAMTS et la CRAMIF y voient une opportunité pour y intégrer la prévention des risques professionnels, et plus particulièrement les risques routiers encourus par les salariés.

L'objet de cette étude se concentre donc sur les liens qui existent entre, d'un côté la structuration de la profession, dans ses aspects économiques, organisationnels et réglementaires, et de l'autre le risque encouru par les salariés et la place laissée au développement de pratiques de prévention par les entreprises employantes.

Il s'agit plus précisément d'identifier les causes et les pistes de prévention possibles concernant les risques d'accident en mission, qu'ils concernent les coursiers en deux-roues (scooter ou moto) ou quatre-roues (véhicule léger ou camionnette).

L'approche retenue de la prévention des risques professionnels

Classiquement, une action de prévention fait suite à un accident du travail. Des méthodes, comme l'arbre des causes, permettent, avec efficacité, de reconstituer l'histoire de sa survenue.

Mais le désavantage que nous voyons à cette approche est que la prévention s'appuie sur la partie « négative » du travail (l'accident du travail, par exemple).

¹ Syndicat National des Transports Légers

² Caisse Régionale d'Assurances Maladies Ile de France

³ Caisse Nationale d'Assurance Maladies des Travailleurs Salariés

Une autre approche peut consister à s'appuyer sur la partie « positive » du déroulement du travail (l'absence d'accident du travail, par exemple). En effet, l'absence d'accidents du travail ne signifie pas absence de risque. Autrement dit, la plupart du temps, le risque est présent et les opérateurs savent s'en protéger. Ce sont leurs pratiques de prévention, leurs savoir-faire de prudence qui leur permettent de maîtriser les situations à risque.

De ce point de vue, nous constatons que les accidents de travail surviennent, principalement, dans deux cas de figure :

D'une part lorsque les opérateurs ne sont pas dans les conditions leur permettant de développer des stratégies de prudence, des pratiques de prévention. C'est le cas, souvent, des jeunes novices trop rapidement mis dans le bain de la production.

D'autre part, lorsque les opérateurs expérimentés, dans certaines situations à fortes contraintes, sont obligés de baisser la garde ou d'abandonner leurs pratiques de prévention. On parle alors de situations de débordement.

Pour nous, la prévention consiste alors à :

- favoriser les conditions du développement des savoir-faire de prudence,
- favoriser les conditions permettant d'anticiper la survenue des situations de débordement.

Le premier objectif est de l'ordre du développement des compétences. Il s'agit donc d'envisager des pistes en termes de formation professionnelle, qui pourront être portées et défendues tant par les entreprises et leur syndicat que par les organismes institutionnels.

Le deuxième objectif est de l'ordre du management et de l'organisation, qui doivent être conçus et/ou réaménagés pour permettre aux opérateurs, mais surtout aux prescripteurs (dispatcheur, services supports, direction, donneurs d'ordre...) d'effectuer des arbitrages entre différentes exigences (qualité, service, délais...) propres à garantir la sécurité des opérateurs concernés par ces choix : les coursiers.

C'est à ce deuxième objectif que peut répondre plus précisément le SNTL, par les choix qu'il a à réaliser dans la structuration de la profession, dans ses aspects organisationnels et réglementaires.

Les moyens du diagnostic

Pour aboutir à ce diagnostic, il a été réalisé :

- une analyse du contexte d'action et d'évolution du SNTL.
- un recueil et un traitement de données documentaires concernant la branche représentée par le SNTL, au niveau régional et national,
- des analyses du travail dans deux entreprises adhérentes représentatives de la profession, chacune disposant d'un effectif de 45 personnes.
- Un suivi de l'étude par un Comité de pilotage regroupant les représentants du SNTL, de la CRAMIF, de la CNAMTS, les chefs des entreprises concernées par les observations, et les ergonomes.

- Une rencontre d'une quinzaine de chefs d'entreprises de course, pour présenter les enjeux, objectifs, et moyens de l'étude ainsi que les premiers résultats.

Les analyses du travail ont été réalisées selon la méthodologie propre à l'ergonomie, et se sont appuyées sur :

- des entretiens avec :
 - les directeurs des deux entreprises
 - des preneurs d'ordre
 - des dispatcheurs
 - des coursiers deux-roues
 - des coursiers quatre-roues
- des observations en situation réelle
 - une journée avec un chauffeur (Kangoo)
 - une journée avec un coursier deux-roues (moto Honda 650)
 - deux demi-journée avec des dispatcheurs
- une restitution des premiers résultats auprès de ces personnes
- une présentation collectives des résultats dans les entreprises.

Les hypothèses initiales et les pistes d'investigation retenues

L'étude a été initiée par une réunion, à l'initiative des ergonomes, regroupant les représentants de la CRAMIF, de la CNAMTS, du SNTL, les chefs d'entreprises concernés par les observations, un médecin du travail suivant une population de coursiers et les ergonomes. Outre la présentation des principes et des moyens de l'étude, les débats lors de cette réunion ont permis de mettre en évidence des représentations différentes, parfois opposées ou contradictoires entre les participants à la réunion, mais aussi vis à vis des points de vue exprimés de l'extérieur (médias pas exemple) sur le métier de la course. Les discussions ont laissé à penser que de nombreuses idées reçues existaient sur la profession, qui, sans être forcément infondées, n'étaient pour autant pas suffisamment explicatives et pouvaient prêter à confusion ou à interprétation, quand elles ne donnaient pas une image du métier erronée ou négative, ou à l'inverse faussement positive.

La teneur des débats a permis de confirmer l'importance d'hypothèses initiales, évoquées lors de l'analyse de la demande, et qui posaient qu'un certain nombre de facteurs pouvaient intervenir de manière plus ou moins défavorable dans la question du risque encouru par les salariés :

- ❑ l'urgence, qui est par nature la première exigence à laquelle doivent répondre les entreprises de course,
- ❑ la population des coursiers, qui semble refléter un profil particulier,
- ❑ le statut du personnel roulant et le type de rémunération (rémunération dite « au bon » ou en part fixe et part variable),
- ❑ la compétence et la formation des coursiers, les débutants s'avérant particulièrement concernés par les accidents,
- ❑ le statut du véhicule, selon qu'il appartient à l'entreprise employante ou au salarié,
- ❑ la taille de l'entreprise employante, qui entraîne des différences dans les modes d'organisation et le niveau de structuration de l'entreprise et les outils utilisés (logiciels, moyens de communication...)
- ❑ l'imprévisibilité des pics d'activité,

- ❑ l'environnement routier,
- ❑ etc.

Le tableau suivant reprend quelques une des ces représentations possibles, sur plusieurs des aspects évoqués (l'urgence, la rémunération, etc.). Puisque ces aspects constituent des points sensibles et pas toujours clairs, il nous a paru important d'y aller de plus près. Des premières pistes d'investigation ont ainsi pu être mises en évidence, qui ont structuré par la suite nos analyses.

Aspect évoqué	Représentations possibles	Ce que nous avons retenu pour les analyses (pistes d'investigation)
L'urgence	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>l'urgence est à l'origine de la vitesse et donc des risques</i> » <p>A l'inverse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>l'urgence n'existe pas, car le dispatcheur s'assure que la livraison est possible dans les temps sans risques pour le coursier</i> » 	<p>L'urgence <i>pour le client</i> est gérée au niveau de l'organisation par une offre de courses différentes (ex : course normale 2h, course express 1h, course réalisée en direct).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Il s'agira de déterminer ce qui, <i>pour les coursiers</i>, constitue une situation d'urgence, et quelles en sont les causes. ❑ Il s'agira de comprendre comment les différentes entreprises "transforment" l'urgence du client en une offre de course et leurs conséquences sur les coursiers. ❑ Il s'agira de comprendre quelles représentations se font les dispatcheurs de l'urgence qu'ils sont amenés à résoudre pour les coursiers.
Le profil des coursiers	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>le coursier est marginal</i> », « <i>motard</i> », « <i>en précarité donc peu maîtrisable</i> »... <p>A l'inverse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>les coursiers sont entièrement autonomes, et donc de vrais professionnels compétents</i> » 	<p>Les coursiers sont des salariés (essentiellement). En tant que tels, ils développent des compétences au cours de leur travail. Les compétences ne partent pas de rien (le goût du « 2 roues » a priori, l'esprit d'initiative...), et se construisent et s'ajustent toute la vie.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Il s'agira de comprendre de quoi sont faites les compétences des coursiers, comment elles se construisent dans le travail alors qu'ils bénéficient rarement d'une formation et sont isolés, et ce qui peut différencier un novice d'un ancien coursier. ❑ Il s'agira de comprendre, bien qu'il n'existe pas (a priori) de « collectif de travail » constitué (au sens d'équipe), ce qui pour autant constitue des « règles de métier » partagées entre les coursiers (sens accordé au travail, valeurs, genre, etc.), structurantes vis à vis des compétences
Le mode de rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>le paiement au bon (ou en part variable uniquement) pousse les coursiers à accélérer et augmente les risques</i> » <p>A l'inverse</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>la part variable doit être le reflet de la compétence du coursier, pas de sa vitesse</i> » 	<p>Le mode de rémunération semble avoir un impact sur les stratégies de conduite des coursiers et donc de leur "gestion des risques". Cela semble dû en partie à « l'histoire » de la course (paiement par « bon » papier) qui correspondait aussi à des stratégies commerciales d'entreprise d'une époque (vente de carnets de bons au client). Cela peut aussi dépendre des relations avec les dispatcheurs (phénomène de « gavage » évoqué, opposé à une répartition voulue comme équitable).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Il s'agira de comprendre ce qui structure, pour l'entreprise comme pour le coursier, le rapport entre le gain réalisé (CA pour l'entreprise, salaire pour le coursier) et les stratégies de conduite (voulues par l'entreprise, effectives pour les coursiers). ❑ Il s'agira d'identifier comment les dispatcheurs arbitrent pour « tenir » ce rapport, à la fois pour les coursiers (dans les relations qu'ils construisent avec eux) et pour l'entreprise (dans le respect des objectifs attendus).

Aspect évoqué	Représentations possibles	Ce que nous retenons pour les analyses (premières pistes d'investigation)
Le statut du véhicule	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>les coursiers sont autonomes et possèdent leur propre véhicule, ce qui est une garantie de l'adéquation du véhicule à la façon de conduire du coursier</i> » <p>A l'inverse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>le véhicule deux-roues appartenant au coursier, il n'est pas possible d'en organiser la maintenance ou l'assurance comme il faudrait. Leur état est souvent déplorable</i> » • « <i>les assurances rechignent à assurer les véhicules des coursiers</i> » 	<p>Le statut du véhicule semble être un sujet épineux, parce qu'il implique nécessairement un tiers : l'assureur. Ses représentations sont donc aussi à l'œuvre lorsqu'il s'agit d'assurer des véhicules deux-roues pour un usage professionnel comme celui de la course, ce qu'il semble hésiter à faire. Cela semble contraindre les entreprises dans leur possibilité d'organiser par elle-même leur parc deux-roues (possession, contrôle, maintenance, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Il s'agira de comprendre quelles sont les contraintes pour les coursiers d'avoir à fournir, entretenir et assurer leur propre véhicule, et quelles en sont les conséquences sur les risques, ou sur les modalités de déclaration d'accident. ❑ Il s'agira de comprendre ce qui fait qu'un outil « grand public » comme la moto ou le scooter est adapté ou non à l'activité de course. ❑ Au delà des préférences personnelles ou possibilités financières des coursiers, il s'agira d'identifier des <i>besoins liés à la conduite</i> (comme on pourrait le faire pour un cahier des charges d'un poste de travail classique) et de voir en quoi ils pourraient être satisfaits par les produits du marché (comme pour un appel d'offres).
Les risques	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>les risques encourus par les coursiers sont les risques d'accident de la route</i> » <p>A l'inverse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « <i>les coursiers n'ont pas d'accidents, car c'est leur métier de conduire</i> » 	<p>Les types de risques encourus par les coursiers sont à déterminer. En l'occurrence, le risque routier (accident de la route) n'est pas forcément exclusif (le nombre de chutes de plain pied semble important selon le médecin du travail, par exemple). Ainsi, des risques peuvent exister qui n'ont pas à ce jour été identifiés ou pour lesquels il n'est rien envisagé en termes de prévention.</p> <p>Par ailleurs, il sera entendu que les « risques extérieurs » (on pourrait dire les dangers : pluie, gel, etc.) ne contribuent à la survenue d'une situation à risque pour le coursier que dès lors qu'il n'aurait plus les moyens d'y faire face, par la mobilisation de ressources (compétences, moyens adaptés, etc.) contribuant alors à l'abandon des savoir-faire de prudence.</p>

Aspect évoqué	Représentations possibles	Ce que nous retenons pour les analyses (premières pistes d'investigation)
L'organisation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • « la taille de l'entreprise ou son organisation n'ont pas d'influence sur les risques, car les coursiers sont tous autonomes, et quel que soit leur employeur, ce sont eux qui gèrent leurs courses » <p>A l'inverse :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Pour que les coursiers fassent bien leur travail, il faut que les fonctions de l'organisation soient bien séparées (prise d'ordres, dispatching, service clientèle...). Si c'est le dispatcheur qui doit gérer le client en même temps que les coursiers, il ne peut plus s'en sortir, et ses arbitrages ne sont pas toujours bons pour le coursier » 	<p>Les types de danger (ex. proximité de véhicules en mouvement, pluie...) et de risques (ex. rouler à deux roues, sous la pluie, rapidement...) dépendent du métier exercé.</p> <p>Les situations d'exposition à ces risques dépendent de l'organisation de l'entreprise et de son management de la prévention des risques.</p> <p>D'une entreprise à l'autre, l'apparition de situations à risques (ou situations de débordement) peut être très variable. L'organisation joue un rôle prépondérant dans leur survenue.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ L'analyse doit permettre d'identifier les formes d'organisation qui favorisent, ou à l'inverse réduisent, la survenue de situations à risques. ❑ La confrontation prévue avec des entreprises d'autres profils que les deux retenues devra permettre d'évoquer des différences dans les modes d'organisation et de management (notamment pour les petites entreprises où le dirigeant assure les fonctions de dispatcheur).
Le métier	<ul style="list-style-type: none"> • « les coursiers n'ont pas d'accidents, car c'est leur métier de conduire » <p>à l'inverse</p> <ul style="list-style-type: none"> • « les coursiers roulent comme des fous » 	<p>Il est important de ne pas assimiler métier et activité de travail. Le <i>métier</i> renvoie à la profession en général. L'<i>activité</i> renvoie à la façon concrète dont le coursier réalise le travail, en situation réelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ L'analyse de l'activité devra permettre de comprendre comment les coursiers réalisent leur travail sans avoir d'accidents (savoir-faire de prudence...). Mais aussi de comprendre comment des accidents arrivent, alors que c'est leur métier de rouler (abandon de savoir-faire de prudence).

Chapitre 1. L'organisation des entreprises de course

Les entreprises de course urbaine de la région Ile-de-France répondent à des spécificités organisationnelles qui tiennent à la fois à :

- ❑ un **contexte** industriel, économique et routier dans lequel elles se sont développées et ont appris à exister,
- ❑ une **histoire** technologique, commerciale et sociale qui a contribué à définir un cadre de fonctionnement partagé par la majorité des entreprises actuelles,
- ❑ des **principes** d'organisation interne qui contribuent notamment à prendre en charge « l'urgence-client » sans pour autant faire reporter cette urgence sur les coursiers.

Ce dernier point sera particulièrement développé. En effet, les entreprises de course (et leurs salariés) souffrent d'une image publique dévalorisée, laissant à penser que le traitement *de* l'urgence (exprimée par le client par le délai à respecter) se réalise nécessairement grâce à un traitement *par* l'urgence (au niveau du coursier), c'est à dire reposant sur le recours à la vitesse. Nous constatons, à l'inverse de cette représentation, que les entreprises de course observées se sont dotées d'une organisation qui consiste à faire disparaître la contrainte de délai pour le coursier, par la transformation d'une « urgence-client » en un « trajet-coursier ».

De ce point de vue, l'enjeu de l'organisation prescrite de l'entreprise consiste à maîtriser *ensemble* :

- la qualité du service rendu au client (dont le respect du délai),
- la qualité du « trajet-coursier » proposé au coursier (dont l'absence, théoriquement, de contrainte de délai).

L'enjeu de la prévention consiste alors à vérifier et garantir la qualité de cette organisation prescrite, c'est à dire à éviter que la « course-trajet » ne laisse la place, par un processus qu'il s'agit d'anticiper, à la « course-vitesse » (c'est à dire un mode de réalisation de la course par le coursier qui soit déterminé par des contraintes non souhaitées : précipitation, prise de retard, recours à la vitesse, fatigue, etc.).

1.1 Le contexte de la course aujourd'hui

Le contexte de la course prend ses origines, il y a une trentaine d'année, dans la mutation profonde du marché du transport routier, qui a accompagné l'évolution des modes de production et de distribution des entreprises industrielles (flux tendu, zéro stocks, exigence de réactivité, logistique, etc.) mais aussi du secteur tertiaire (développement des services...).

Depuis, le contexte économique de la course a fortement évolué. Ces évolutions, rappelées par les chefs d'entreprise, concernent notamment :

- ❑ l'externalisation progressive de l'activité « course » des services généraux des entreprises,
- ❑ une extension, pour les entreprises industrielles, du domaine de "l'urgence". Initialement limitées à des colis de masse importante dans les années 60, justifiant le coût investi, les courses concernent aujourd'hui tout type de poids et de produits,
- ❑ un marché sur lequel La Poste n'a pas su se positionner (car fonctionnant par circonscription, incompatible avec le principe de non rupture de charge propre à la course), laissant la place aux entreprises privées, souvent de moyennes ou petites tailles (il

- existe un nombre important d'entreprises unipersonnelles et « d'artisans ») et peu fédérées entre elles, si ce n'est par les lois du marché,
- une structuration des exigences réglementaires auxquelles doivent se soumettre désormais les métiers du transport léger (Loi Gayssot, cf. note 4), en l'absence pourtant d'un cadre désignant spécifiquement les véhicules deux-roues,
 - une importance croissante accordée à la qualité de service par les entreprises de course, et non uniquement au respect de l'urgence,
 - une importance croissante de l'usage d'Internet dans l'échange de données (courriers, documents écrits, voire documents photographiques), venant concurrencer directement le transport rapide de l'information par la route,
 - une morosité récente du marché, accentuant les effets de concentration, mais aussi une concurrence serrée entraînant les prix à la baisse,
 - ...

1.2 Un cadre organisationnel marqué par l'histoire de la course

En parallèle aux évolutions du marché, l'histoire de la course est marquée par des évolutions de différentes natures, plus ou moins marquée, mais partagées par les différentes entreprises. Ces évolutions ont structuré la façon dont sont organisées aujourd'hui les entreprises, qui peut être résumée ainsi : les demandes de course des clients sont réceptionnées par un preneur d'ordres, puis réparties entre les coursiers par un dispatcheur, en fonction de leur position géographique.

Paradoxalement, ces évolutions ont contribué à « fixer » le plus souvent des principes organisationnels plus qu'elles ne les ont transformés. Par exemple, l'avènement du téléphone portable n'a pas modifié sensiblement le principe d'appel du dispatch par les coursiers, comme c'était le cas lorsqu'ils étaient contraints d'utiliser les téléphones fixes à certains points déterminés d'avance par le dispatch (en utilisant les cabines téléphoniques ou le téléphone du client). On observe ici une certaine « inertie de l'organisation », non forcément négative.

Évolutions technologiques

- **Pour le coursier :**
 - **du téléphone fixe au téléphone portable.**

Cette (r)évolution rapide a permis une liberté d'appel bien plus grande qu'auparavant dans le sens coursier-dispatch, et nouvelle dans le sens dispatch-coursier (qui n'existait auparavant que dans les entreprises équipées de systèmes de radio).
 - **du téléphone portable au transfert de données.**

Cette technologie en émergence, qui permet le transfert de données écrites vers un récepteur à écran de visualisation (type Palm Pilot), ne semble pas devoir remplacer le téléphone portable qui resterait l'instrument de communication privilégié entre le dispatcheur et le coursier, mais venir en complément pour un transfert fiable et rapide des ordres de course (client, adresse client, code porte, etc.) vers le coursier. Son prix la rend encore peu accessible, mais les conditions d'une utilisation systématique par les entreprises de course nécessiteraient une évaluation fine d'éventuelles conséquences sur la qualité de l'interface dispatcheur-coursier.
 - **vers le GPS...**

Seulement évoquée, cette technologie pourrait constituer a priori une aide au coursier, par l'indication d'itinéraires optimisés, et une aide au dispatch, par la localisation précise et en

temps réel de chacun des coursiers. Là encore, les éventuelles conséquences de l'utilisation d'une telle technologie seraient à évaluer précisément dans le cas d'un usage systématisé.

□ **Pour le dispatch : des fiches papier à la gestion informatisée.**

Aujourd'hui, l'usage d'un logiciel spécialisé (Express) semble en voie d'être généralisé à l'ensemble des entreprises structurées, remplaçant une gestion des ordres de course par fiche. Au delà de l'optimisation perçue, l'utilisation d'un logiciel standard contribue aussi à une standardisation des modes de fonctionnement des entreprises, et donc à leur structuration commune. Celle-ci ne concerne d'ailleurs pas uniquement le dispatch, mais aussi les autres postes fonctionnels comme la prise d'ordre ou le service-clientèle (dit aussi SAV), ou encore les postes administratifs (gestion commerciale, gestion des salaires, des horaires, etc.).

□ **Pour la prise d'ordre : de la PO téléphonique à la PO sur internet**

La prise d'ordre sur Internet est une évolution récente et encore peu développée, dont un des intérêts annoncés est de réduire le nombre de preneurs d'ordre, même s'il ne semble pas encore envisagé de les remplacer intégralement.

Évolutions organisationnelles et commerciales

□ **du « bon » papier à l'unité commerciale**

Il s'agit ici d'un des aspects les plus importants, dans la mesure où il a fixé des principes de rémunération des coursiers aujourd'hui majoritairement reconnus dans le secteur (parfois malgré les entreprises). Initialement, les entreprises de course vendaient à leurs clients des carnets de bons, qui devaient en remettre un certain nombre au coursier lors de l'enlèvement du pli, suivant le type de course réalisé (un Paris-Paris en Normale vaut un bon, alors qu'un Paris-Banlieue en Express peut valoir plusieurs dizaines de bons). Le salaire du coursier était ensuite calculé en fonction du nombre de bons qu'il avait récupéré, la valeur rémunératoire du bon étant précisée initialement.

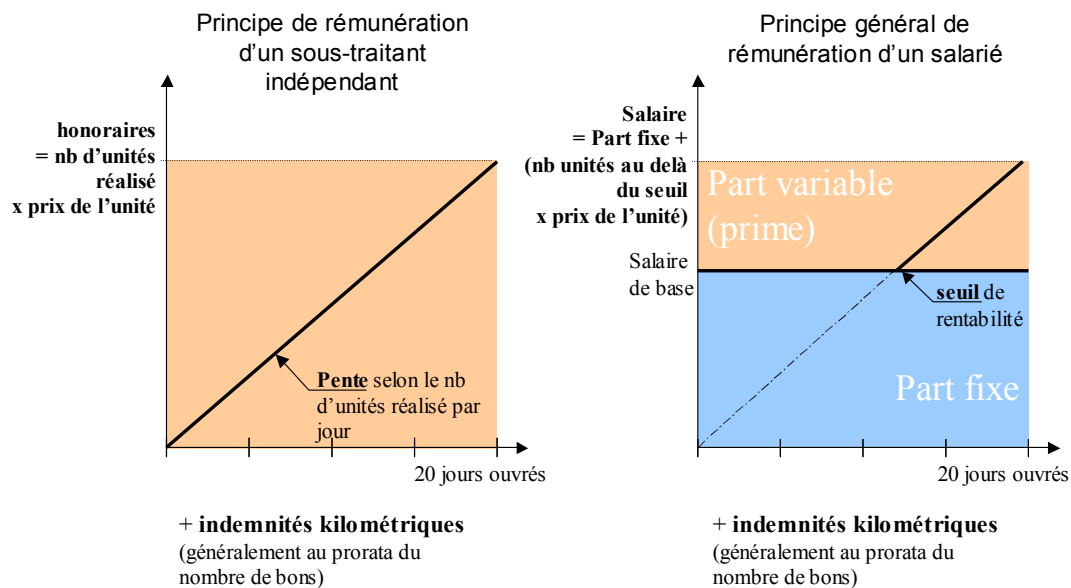
Les « bons » sous forme papier ont aujourd'hui tendance à disparaître, au profit d'une contractualisation initiale avec le client et d'une facturation calculée informatiquement en fin de mois, selon le nombre et le type de courses réalisées. La valeur commerciale de la course est définie ici par son nombre « d'unités », remplaçant le terme de « bons » pour le client. Cependant, l'intéressement du coursier est toujours calculé principalement sur le nombre d'unités qu'il aura réalisé dans le mois, et le terme de « bon » ou de « ticket » est resté largement ancré dans le jargon professionnel.

□ **du salaire au « net du bon » au salaire en part fixe et variable**

Les conditions salariales ont cependant évolué en passant d'une rémunération dite au « net du bon » à un principe imposant un salaire minimum garanti (SMPG) et une prime variable, calculée le plus souvent en fonction du nombre d'unités réalisées par le coursier au delà du minimum permettant d'atteindre le salaire de base (cf. figure 1.1). A cela s'ajoutent les indemnités kilométriques pour les coursiers deux-roues, utilisant majoritairement leur propre véhicule. Celles-ci sont calculées au prorata du nombre d'unités réalisées, selon un barème accepté par les URSAAF (une unité correspondant à un nombre moyen de kilomètres prédéfini).

Figure 1.1

Principes de rémunération des coursiers



□ **de la polyvalence administrative à la division du travail (prise d'ordre / dispatching / SAV)**

La taille des entreprises augmentant, des principes de division du travail ont vu le jour, différenciant d'abord les fonctions de preneurs d'ordre et de dispatcher, tenues dans les plus petites entreprises par une seule et même personne. Puis s'est créé le poste de SAV (ou service-clientèle) chargé d'assurer la gestion des dysfonctionnements des courses en cours pour en désengorger le dispatch, notamment lorsqu'il s'agit de gérer l'interface entre le coursier et le client (lors d'un manque de code porte par exemple). Ces principes sont annoncés comme devant contribuer à une meilleure efficacité du dispatch, en lui permettant de se concentrer sur les seules tâches relatives à la gestion des coursiers et de leurs trajets.

Évolutions réglementaires et sociales

□ **des 39 heures aux 35 heures**

L'application de cette réglementation semble avoir surtout contribué à déterminer plus précisément qu'auparavant le cadre temporel d'exercice du métier, même quand les entreprises sont restées à 39h : définition précise de l'heure de début de poste (au domicile ou à un point géographique donné), heure de fin de poste (heure réelle de la dernière livraison ou heure théorique calculée en fonction de l'heure d'attribution et du délai), etc. Le principal intérêt de cette réforme semble avoir résidé dans le fait de disposer d'un cadre commun permettant la comparaison entre coursiers des « performances » individuelles. En effet, la comparaison du nombre d'unités réalisé dans le mois n'a de sens que pour des durées comparables.

□ **de l'absence de réglementation à la loi Gayssot⁴**

⁴ Loi du 6 février 1998 tendant à améliorer les conditions d'exercice de la profession de transporteur routier (dite Loi Gayssot). La loi a fait l'objet d'un décret d'application du 30 août 1999.

Par ailleurs, la loi Gayssot précise le cadre de sous-traitance pour les entreprises de transport léger : si le recours à la sous-traitance dépasse 15% du chiffre d'affaires, le donneur d'ordres doit être inscrit au registre des commissionnaires de transport.

Cette loi étend la LOTI (loi d'orientation sur les transports intérieurs) aux véhicules légers (dont le PTAC est <3,5t) à deux essieux. Elle rend obligatoire l'inscription au registre des transporteurs des entreprises concernées, qui doivent justifier de conditions d'accès à la profession (honorabilité et capacité financière). Selon le SNTL, cette loi est un premier levier pour professionnaliser le secteur, en proposant un cadre commun à tous. Cependant, les entreprises ne possédant que des véhicules deux-roues n'y sont pas soumis.

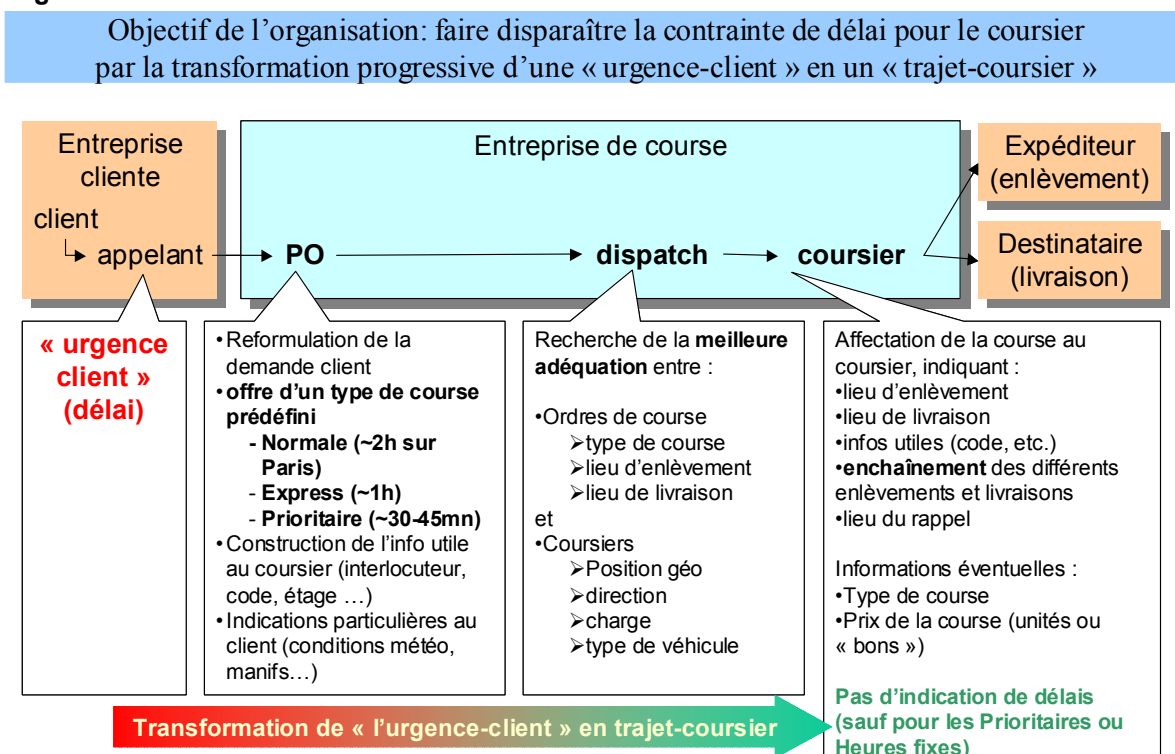
□ **de la convention collective transport à son avenant « course »**

Les coursiers dépendent aujourd'hui officiellement de la convention collective des transports, qui assimile leurs fonctions à celles de « livreurs sur triporteur à moteur » (sic). L'obsolescence reconnue de cette convention collective au regard de la réalité des fonctions et du métier de coursier pousse à la négociation d'un avenant, actuellement en cours.

1.3 L'organisation de la course : la transformation de l'urgence-client en un trajet-coursier

A travers les entretiens, l'urgence comme le délai sont très rarement évoqués par les coursiers. Ceci s'explique par le fait que l'organisation des entreprises de course que nous avons pu rencontrer est conçue justement dans cet objectif : faire disparaître la contrainte de délai pour le coursier. Cet objectif est majoritairement tenu grâce à un processus prescrit qui transforme « l'urgence exprimée » du client en un « trajet-coursier » répondant à la contrainte de délai du client, mais sans que le coursier en ait connaissance (sauf cas particulier).

Figure 1.2



Ce processus apparaît clairement à travers la division du travail opérée dans l'organisation (cf. figure 1.2), et suit les étapes suivantes.

La prise d'ordre : répondre à l'urgence du client par une offre de services adaptée

La demande de course émanant du client (ou plus souvent de sa secrétaire ou du service de course de son entreprise) est caractérisée par son caractère « d'urgence ». Cette notion est le plus souvent subjective et relative au besoin immédiat du client. Par exemple, un pli à livrer dans la journée peut être considéré comme une urgence par un client, ce qui ne correspond en rien à un service d'urgence pour l'entreprise de course.

La demande est recueillie par le preneur d'ordres, qui la reformule (évalue son caractère d'urgence réel), et y attribue une *offre de service* prédéterminée, correspondant à un type de course particulier. Trois types d'ordres de course sont généralement proposés :

- Course en « Normal » : généralement réalisée de 2h à 2h30 pour un deux-roues
- Course en Express : de 1h à 1h30
- Course en Prioritaire : ~ 30 à 45mn.

L'ordre de course est noté informatiquement et apparaît sur une fenêtre avec l'ensemble des ordres de courses non encore attribués.

Le dispatching : organiser l'enchaînement des enlèvements et livraisons successifs

Le rôle du dispatcheur consiste alors à *rechercher la meilleure adéquation* entre les ordres de courses et son équipe de coursiers, chacun étant caractérisé au minimum par sa position géographique, sa direction, sa charge (nombre de plis présents sur lui) et son type de véhicule. Précisons tout de suite que les courses ne sont pas réalisées les unes après les autres, mais sont le plus souvent groupées (plusieurs enlèvements dans le même secteur pour des livraisons dans un autre secteur) ou enchaînées (plusieurs enlèvement et livraisons sur une même ligne). La stratégie du dispatch consiste à optimiser au mieux les trajets et l'attribution des courses pour que l'enchaînement des enlèvements et des livraisons corresponde à une progression régulière et non précipitée du coursier.

Le coursier : une notion de délai quasiment jamais exprimée dans le passage d'ordre

Les ordres de courses sont affectés par le dispatcheur au coursier, indiquant principalement le nom du client, les lieux d'enlèvement et de livraison, les informations utiles (code de porte par exemple), ainsi que l'enchaînement à réaliser entre les différents points d'enlèvements et de livraison. Selon un coursier : « *le dispatch, c'est le cerveau des coursiers. Nous ne sommes que leur bras armé* ».

Ce processus permet, lors de l'affectation des courses, de ne pas indiquer leur délai : le dispatch est censé l'avoir intégré dans l'enchaînement des courses. Celui-ci n'est indiqué que lors d'une course Prioritaire, non pour inciter le coursier à accélérer, mais plutôt pour lui indiquer de ne pas effectuer un arrêt à ce moment là (pause café, etc.). Le délai est aussi

indiqué lors des courses à « heures fixes », qui imposent l'heure précise d'enlèvement ou de livraison du pli.

D'autres informations peuvent être données ou non au coursier lors de l'affectation, et suivant des pratiques différenciés selon les entreprises. La précision du nombre d'unités (ou « bons ») de la course est une pratique courante, bien que non systématique. Le coursier peut les noter au fur et à mesure, ce qui lui permet d'évaluer facilement sa « rentabilité » et de calculer sa prime.

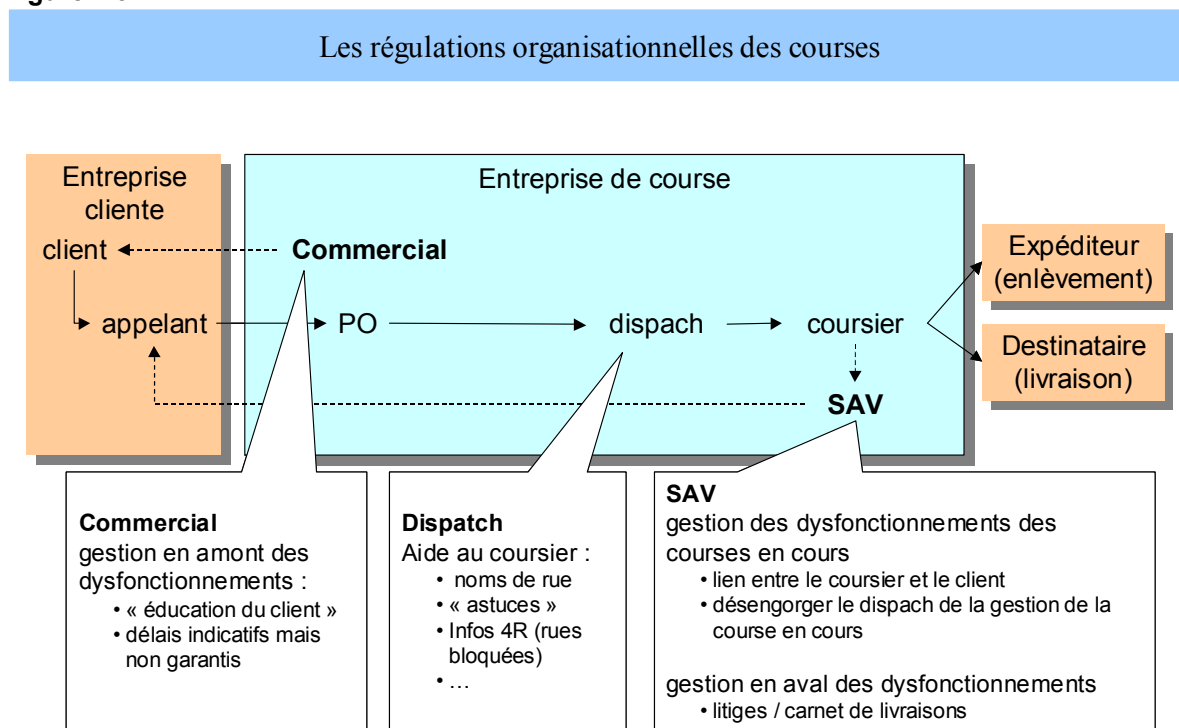
Commercial et SAV : la gestion du délai en amont et en aval

En amont de cette organisation du service, la relation commerciale avec le client doit contribuer à relativiser ses exigences par rapport aux délais de livraison (« éducation du client », délais indicatifs mais non garantis...).

En aval, la mise en place d'un service client (ou SAV) permet la gestion des dysfonctionnements en cours avec le client (manque code porte, retards...) pour en décharger le coursier (évite le stress ou le conflit) et le dispatch (qui doit rester focalisé sur la répartition des courses).

Dans ce sens, le commercial et le SAV, ainsi que le dispatcheur dans son rôle d'aide au coursier (rechercher une rue, une adresse...) participent aux régulations organisationnelles des courses (cf. figure 1.3).

figure 1.3



1.4 Privilégier la « course-trajet » sur la « course-vitesse » : un enjeu de service et de prévention de l'organisation prescrite

Les dictionnaires indiquent deux significations associées au terme « course ».

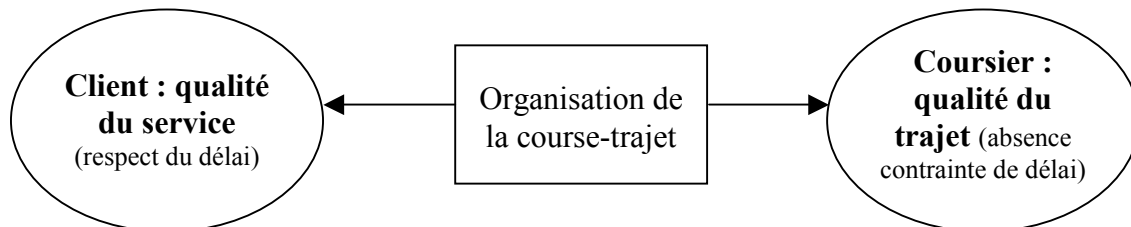
La première renvoie à la course en tant qu'*action de parcourir un espace*, c'est à dire à l'idée de déplacement, de parcours ou de trajet. Ce sens correspondant à celui des métiers de la course (*faire une course en voiture, en taxi. Prix ou tarif de la course*).

La deuxième signification renvoie à la course en tant qu'*action de courir*, c'est à dire à l'idée de vitesse, de compétition, de galopade. Ce sens, plus ancien et plus commun, peut être aussi plus facilement confondu avec la première définition.

L'image des métiers de la course est, souvent à tort, emprunte de cette deuxième signification. A tort, car nous avons vu que l'organisation des entreprises de course se donnait justement comme objectif de faire disparaître la contrainte de temps, donc de vitesse, pour le coursier, en lui proposant de réaliser un « trajet-coursier ». Il s'agit ici de privilégier la « course-trajet » sur la « course-vitesse », ce qui correspond à la fois à (figure 1.4) :

- ❑ **un enjeu de service** (optimiser les courses-trajet pour garantir la qualité de service rendu, dont le respect du délai fait partie)
- ❑ **un enjeu de prévention** (optimiser les courses-trajet pour garantir la qualité de leur réalisation par le coursier, dont l'absence théorique de contrainte de délai fait partie).

figure 1.4



Entendons nous bien : la maîtrise de ce double enjeu n'est pas simplement l'expression d'une volonté de prévention et de service de l'entreprise. Elle correspond avant tout à la construction de sa **rationalité économique**. En effet, l'organisation de la course-trajet est la réponse trouvée par l'entreprise à la **réalisation effective de la prestation de service** vendue au client (la livraison du pli) autant qu'à **l'optimisation de ses moyens de transport**. La mesure de l'efficacité de cette organisation peut donc bien se mesurer à partir de la qualité du service rendu d'une part (le respect du délai pour le client) et de la qualité du trajet coursier d'autre part (dont l'absence, théoriquement, de contrainte de délai fait partie).

Mais la maîtrise de ce double enjeu ne s'obtient pas forcément facilement. C'est alors que la course-trajet risque de laisser la place à la « course-vitesse », c'est à dire un mode de réalisation de la course dans lequel les conditions ne sont pas suffisamment réunies pour permettre au coursier de réaliser son travail sans avoir recours à des modes de conduite non souhaités, qui peuvent prendre plusieurs formes : précipitation ou recours à la vitesse certes, mais aussi prise de risque, baisse de vigilance, fatigue, stress, etc.

Si l'organisation prescrite tend à privilégier la course-trajet, l'organisation « réelle » n'y parvient pas toujours. **Les conditions réelles d'exercice du travail et ses variabilités (au**

niveau du coursier, mais aussi du dispatcheur ou du preneur d'ordres) peuvent contribuer ponctuellement à faire passer en premier plan la course-vitesse, voire pousser le coursier à y recourir volontairement. Il s'agit ici d'un risque professionnel majeur (cf. schéma 1.5).

Dans ce cas, **l'enjeu de la prévention** consiste alors à :

- anticiper le passage de la course-trajet à la course-vitesse,
- se prémunir du passage de la course-trajet à la course-vitesse,
- savoir revenir vers la course-trajet lorsque une situation de course-vitesse est identifiée.

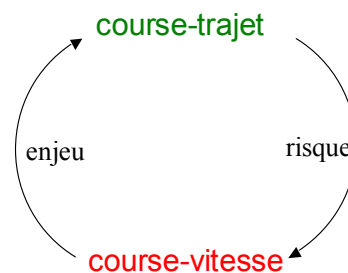
En d'autres termes, il s'agit de vérifier et de garantir en permanence « la qualité de mise en œuvre » de l'organisation, tendue à la fois vers la qualité de service au client et la qualité de prévention des coursiers.

figure 1.5

L'organisation des entreprises : privilégier la « course-trajet » sur la « course-vitesse »

Deux définitions de *la course* (Le Robert) :

1. **Action de parcourir un espace => déplacement, parcours, trajet.** *Faire une course en voiture, en taxi. Prix, tarif de la course.*
2. **Action de courir => courir.** *Une course rapide. => galopade. Au pas de course : en courant. Faire la course avec quelqu'un. Rattraper, distancer quelqu'un à la course.*



Chapitre 2 : La perception du métier de coursier et des risques encourus

L'idée même de faire le métier de coursier en Ile de France est nécessairement marquée par l'environnement sociologique, culturel et économique régional. Il faut « avoir envie », « trouver du plaisir » à circuler plusieurs heures sur le périphérique, dans les embouteillages, au milieu de l'agressivité et des dangers permanents de la route. De ce point de vue, il vient facilement à l'esprit des idées « toutes faites » sur la population qui représente ce métier, généralement construites à partir de ses propres « émotions » du genre « il faut être fou pour faire ce métier », « je les vois rouler n'importe comment », « ils sont inconscients », etc. Un a priori négatif est le plus souvent exprimé, aggravé par l'amalgame entre les emplois nécessitant l'usage d'un deux roues et notre myopie à distinguer les motos de presse, les livreurs de pizzas, les coursiers ou les particuliers... Cet amalgame entraîne évidemment un regard froid et méfiant vis à vis de la gestion et l'organisation des entreprises de course.

L'étude que nous avons réalisée a permis de revoir nos représentations sommaires et d'accéder à une réalité vraiment différente des pratiques professionnelles des coursiers et des modes de gestion et d'organisation des entreprises de courses.

La population qui se destine à devenir et rester coursier est, effectivement, atypique. Mais pour autant, nous nous sommes aperçus que cet atypisme est anticipé par les entreprises dans lesquelles nous avons effectué notre étude. Les caractéristiques de cette population font l'objet d'une réflexion, d'une prise en charge dans la gestion et l'organisation, avec des aspects innovants et performants mais aussi, parfois, des lacunes dont l'identification doit intéresser la profession. Ce dont nous voulons rendre compte.

2.1 La dimension « sociologique » de la population

La population de coursiers deux roues est constituée de motards, c'est à dire de personnes possédant leur deux roues pour en faire usage professionnel.

La plus grande partie du recrutement se fait dans la population jeune des banlieues. Les entretiens que nous avons eus avec des coursiers montre que le motif, l'intention, l'envie de travailler tiennent essentiellement dans la facilité et la simplicité de la relation contractuelle « employeur-salarié ». On ne pose pas de questions sur le parcours scolaire (en échec le plus souvent). On valorise immédiatement ce que « l'on est sûr de savoir faire et qu'on a appris par soi-même », à savoir conduire une moto. Cela suppose des conditions (avoir une moto, savoir l'entretenir, savoir se débrouiller avec...) qui sont considérées comme des aspects valorisants. En quelque sorte, tout se passe comme si le motard, qui plus est originaire de la banlieue et souvent plutôt considéré comme source de nuisances dans la société en général, devient quelqu'un dont on a besoin avec, de surcroît, une moto qui gagne soudainement un statut d'outil utile.

A cela s'ajoute l'attrait des aspects d'autonomie organisationnelle (par exemple, démarrer sa journée de chez soi en obtenant les courses à faire par téléphone, autrement dit ne pas pointer, symboliquement, tous les jours) et l'attrait du mode de rémunération, totalement déconnecté

d'une qualification initiale et basé sur des compétences déjà disponibles et considérées comme suffisantes par les jeunes coursiers (savoir conduire un deux-roues)

La contractualisation donne immédiatement du sens au travail. La rémunération au « bon » est liée directement aux compétences de conduite (plus on roule, plus on fait de bon). L'autonomie (quoique relative et contrôlée) correspond à une conception envisageable de l'engagement dans le travail, dans laquelle le coursier peut se projeter.

2.2 la gestion de la dimension « sociologique » de la population

Pour autant, les responsables d'entreprises de courses que nous avons rencontrés sont amenés à anticiper des retours de bâtons possibles de cette approche contractuelle, notamment dans la recherche d'un équilibre entre autonomie et contrôle.

Les compétences liées à la course-trajet ne sont pas immédiatement connues et comprises par le coursier novice. Celui-ci a tendance à faire valoir son savoir-faire dans la course-vitesse. Un turn-over existe dans la population nouvellement recrutée. Les anciens expliquent que « tenir dans le métier » nécessite de changer sa « façon de conduire » et de casser la relation entre la course et la vitesse (voir §2.4). Le passage progressif entre ces deux registres de compétences prend un certain temps et, surtout, s'effectue sans dispositif formalisé d'apprentissage et de formation.

Le dispatching construit toute son efficacité sur l'organisation de courses-trajet. Ceci suppose une bonne connaissance des progressions des coursiers dans leur parcours et une actualisation de leur situation géographique, de sorte que l'autonomie des coursiers est relative et contrôlée. Le dispatcheur organise des rendez-vous systématiques de pointage avec le coursier ou peut l'intercepter à tout moment de façon impromptue grâce au téléphone portable (de manière intrusive).

Selon les variations de demandes de courses et l'effectif présent, le dispatching doit gérer, d'une part les espoirs de rétribution des coursiers, et d'autre part la quantité des courses et les engagements commerciaux de délai. L'évaluation du nombre de bons est un mode d'auto-stimulation très ancré chez les coursiers. Cet indicateur, associé à l'éloignement physique du coursier avec le « siège », rend très sensible la relation de confiance entre dispatcheurs et coursiers. Si une défaillance apparaît dans cette relation, une mauvaise journée peut, par exemple, être interprétée par un coursier comme une défiance d'un dispatcheur à son égard, qui pourrait avoir comme effet de compenser par la vitesse ce qu'il estimerait être une perte « injuste ».

Les modes de rémunération d'une part, et les systèmes d'organisation entre dispatcheurs et coursiers d'autre part, se révèlent particulièrement importants dans la gestion sociologique de la population de coursiers et de leurs pratiques de courses.

2.3. Le métier face aux évolutions des conditions de la course

Les coursiers deux roues identifient des évolutions des conditions de réalisation de la course. La perception de ces évolutions est intéressante à connaître dans la mesure où elle permet d'identifier des conditions d'exposition parfois aggravées, en tout cas assez changeantes. Ces

évolutions concernent à la fois le contexte de circulation 2R et 4R dans Paris, et le contexte du marché de la course.

L'élargissement des voies de bus sur les grands axes parisiens

Il a eu pour effet de limiter le nombre de files de voiture. Le coursier vit cette limitation comme une réduction de ses marges de manœuvres. Cette réduction n'est pas de même nature que pour les quatre roues. Le motard prend en compte, dans son champ d'action, les files voiture (fixes) et les sillonnages inter-files, à caractère évolutif (s'élargissant et se rétrécissant) provoqués par les différentiels de vitesse des voitures. Pour le motard et les entreprises de courses, c'est en cela que l'intérêt du « deux roues » réside par rapport au « quatre roues ». Emprunter ces sillonnages inter-files ne constitue pas en soi un risque. Le risque est lié à certaines conditions dans lesquelles ces espaces se révèlent et s'empruntent. La limitation des files a donc pour conséquence de réduire l'éventail des solutions dans les sillonnages inter-files et de ramener le « deux roues » à un usage « quatre roues », sauf à imaginer la tentation possible, dans des circonstances de fortes contraintes, de prendre des « libertés » avec les pratiques de prévention de conduite (forcer les espaces, rattraper les retards par la vitesse...).

L'interdiction d'emprunter les voies de bus

Elle est estimée « injuste ». La comparaison avec les taxis, considérés par les coursiers comme des coursiers eux-mêmes dans une certaine mesure, amplifie le sentiment du manque de respect et de considération du métier par les pouvoirs publics et, plus généralement, par le législateur.

L'évolution (instabilité) des tolérances policières

La peur du retrait de permis est présente. Des transgressions à la règle sont pourtant évoquées en fonction des tolérances évolutives de la part des policiers. Par exemple, l'emprunt de la voie de bus semble se concevoir dans des situations très particulières que les coursiers apprennent à repérer. Tout se passe comme si la police chargée de la circulation entendait parfois lâcher du lest lorsque les contraintes subies par les deux roues pourraient déborder sur des situations à risque. Dans ce cas, « laisser emprunter le couloir de bus » deviendrait une solution préventive de moindre mal.

L'évolution des intolérances des automobilistes

Les limitations de files sur les grands axes expliqueraient, selon certains coursiers, une moindre tolérance des quatre roues à l'égard des deux roues. Par exemple, il nous a été dit qu'il était vain ou dangereux désormais de partir en tête au démarrage d'un feu vert s'il est pressenti que les voitures veulent prendre les devants et accélérer plus rapidement (« à ce jeu là, on est perdant »).

Le métier et l'évolution du marché

Les coursiers sont attentifs à la menace que le fax et internet peuvent faire porter à l'emploi. Ils observent une évolution des types de courses avec de nouvelles exigences des clients relatives à la qualité du service (ponctualité, qualité de la réponse à la demande, charges plus lourdes et volumineuses...) qui peuvent avoir des impacts sur les pratiques de conduite.

2.4 La place de la vitesse dans la construction du métier

Le statut de la « vitesse » pour les coursiers deux roues

Avant que les compétences de courses-trajets s'imposent dans les pratiques de conduite des coursiers, la vitesse est la première façon, pour un coursier débutant, de rendre compte de « ce qu'il sait faire » et de parvenir à une légitimité aux yeux des dispatcheurs avec qui la relation de confiance va déterminer son sentiment d'être correctement « servi en courses ».

Pour les plus anciens, la vitesse est devenue un critère d'inefficacité dans la recherche de gain de temps et dans l'organisation de ses trajets. Les exemples sont nombreux pour démontrer l'absence de relation linéaire entre la vitesse et le sentiment d'avoir réalisé « une bonne journée ». Tout se joue dans d'autres stratégies de compensation (l'organisation dans le parcours, le choix du trajet, l'ordre des courses, l'organisation de ses temps de pause-récupération ...).

La place de la vitesse prend une autre consistance chez les coursiers expérimentés. L'approche est qualitative. On explique l'évolution des compétences professionnelles à la façon de rester concentré sur les risques liés à la forte circulation (le différentiel de vitesse...), l'obsolescence de certaines pratiques (les démarrages au feu...), le renoncement à des vitesses importantes (contrôles radars)...

La substitution de la vitesse par l'intégration de stratégies de courses-trajet se fait donc avec une certaine ancienneté. Les coursiers décrivent des niveaux de connaissances à acquérir si le projet est de « tenir dans le métier », notamment :

- apprendre à découvrir les différences entre la conduite professionnelle et la conduite « domestique » dans la mesure où les contextes sont totalement différents. Un motard, en effet, pour ses loisirs, prend rarement la route sous la pluie ou plus de 3 heures consécutives. Dans la situation de travail, la course est effectuée par tout temps et sur des horaires approchant voire dépassant les 8 heures,
- apprendre à trouver « sa bonne économie générale » (doser ses efforts, anticiper la fatigue, trouver des alternatives devant une situation bloquante...) dans sa façon de rouler,
- apprendre à jouer sur de multiples variables (le chemin emprunté, le groupage...),
- apprendre à maintenir et /ou retrouver son calme, autrement dit savoir rester concentré face à des situations à risques.

Le coursier et la contrainte de temps

Pour les coursiers que nous avons rencontrés, la contrainte de temps n'intervient pas comme une prescription. En cela, ils confirment une affirmation clairement exprimée par la profession. L'organisation pose, en effet, comme postulat la course-trajet de sorte que la notion de délai n'apparaît pas dans le passage de consignes aux coursiers. Si la vitesse peut réapparaître à tout moment, il semble que cela ne soit pas, ou très rarement, par l'évocation de prescription de contrainte de temps.

Dans les entreprises que nous avons rencontrées, la contrainte de temps est gérée par le dispatching dont la tâche est complexe. Les dispatcheurs doivent, d'une part, assurer la

faisabilité de courses-trajets sans induire des injonctions à la vitesse et, d'autre part, affecter les courses souvent en dernière limite pour optimiser l'efficacité des courses-trajet. La prise de risque délai est assumée par le dispatching et, en situation normale, non « répercutée » sur le coursier. En situation de débordement au niveau du dispatching, la prise de risque délai nécessite parfois des modifications in extremis dans les courses-trajets (par exemple, une voiture mieux placée qu'une moto va effectuer une livraison d'un simple pli en plein centre de Paris).

Les coursiers ont, cependant, une conscience des niveaux d'urgence lorsqu'ils connaissent le nombre de bons correspondant à une course. Mais ils ne connaissent ni l'heure de la prise d'ordre, ni la butée commerciale de la course. Dans l'affectation des courses, ils n'ont pas d'indicateurs susceptibles de percevoir une contrainte de délai. Cependant, il existe des situations critiques dans lesquelles il peut être difficile de tenir l'ensemble de ces conditions (cf. chapitre 4). Par exemple, une perte de temps importante pour trouver une adresse peut être interprétée par le coursier comme le grignotage de la marge de manœuvre temporelle confiée par les dispatcheurs et de son crédit « repos » (gestion de sa fatigue...).

Les solutions que les coursiers et les dispatcheurs peuvent trouver dans ces moments de débordement sont très liées à la qualité de la relation de confiance qu'ils ont pu installer entre eux, dans la logique d'affectation par le dispatcheur et dans la réalisation de la course-trajet par le coursier. Les coursiers estiment que les dispatcheurs connaissent leurs points forts et faibles. Les dispatcheurs que nous avons rencontrés parlent des coursiers de façon très personnelle, évoquant des logiques de courses-trajet très différentes entre eux. Ils ont une représentation des « façons de rouler » individuelles, leur permettant d'affecter les courses en tenant compte dans la mesure du possible, des préférences du coursier (« *untel aime bien le centre de Paris* » « *untel n'aime pas trop le périphérique* »...) et de leurs compétences particulières (« *untel se débrouille bien avec une densité de courses dans un quartier très localisé* », « *untel ne se perd jamais dans des banlieues éloignées* »...).

2.5 Les coursiers et les déterminants des situations à risques

Les situations d'exposition au risque que les coursiers nous ont décrites mettent en évidence les paramètres suivants qui sont susceptibles de transformer, à tout moment, une course-trajet en course-vitesse.

Le froid et l'humidité

L'hiver est une saison éprouvante à cause de l'humidité qui s'infiltré dans le blouson. Le sentiment « d'être gelé » incite à des pauses-café (pour se réchauffer) ou des pauses à domicile (pour se changer) qui ne se prennent pas dans les faits.

Dans cette période, la position bras tendus, associée aux vibrations, est tenue pour responsable de la survenue de nombreux « *pneumothorax* » (qui semble fréquent chez les jeunes coursiers).

La durée des journées de travail supérieure à 8 heures dans le froid est considérée comme un facteur de survenue de situations à risques (accumulation de la fatigue, insuffisance de la récupération...).

L'équipement

L'ouverture insuffisante du champ de vision du casque prive le coursier d'un champ d'informations visuelles nécessaire à l'anticipation de situations à risque. Des coursiers ont indiqué que le casque du motard « domestique » est choisi en fonction de ses qualités esthétiques et suffisantes pour un usage de loisirs. Mais elles sont insuffisantes en situation professionnelle. Or, le motard, du moins en débutant, investit peu dans un équipement spécifique à son travail et utilise son équipement personnel. Des anciens dans le métier disent posséder, maintenant, deux casques.

Le poids du casque (plus d'1 kg), tolérable en usage « loisir » (sortie limitée à 2 ou 3 heures) devient une pénibilité en situation professionnelles et sollicite la partie cervicale du rachis. La notion de durée, ici, est particulièrement importante. En effet, on pourrait imaginer que le coursier se soulage du port du casque lors des arrêts chez les clients. Or, le casque n'est quasiment jamais retiré. Les coursiers donnent plusieurs raisons :

- un temps à retirer et remettre un casque nettement plus long que la durée d'une action (le retrait ou la dépose d'un pli) qui se compte, parfois, en quelques secondes,
- l'impossibilité de le laisser sur la moto (l'arrière est occupé par la caisse), de surcroît par temps de pluie,
- la gêne du casque sous le bras alors que le pli à déposer ou à prendre peut être volumineux ou embarrassant à porter.

Les combinaisons de motards sont ressenties comme une contrainte, également du fait de la durée de portage. Plus que pour le casque, le retrait de la combinaison n'aurait pas de sens chez le client. Les coursiers notent les effets des différentiels de température entre l'extérieur et l'intérieur. La chaleur chez le client est plus durement ressentie sous la combinaison, notamment si les déplacements (couloirs, escaliers...) et les charges sont importantes.

Les coursiers font remarquer l'obsolescence des équipements des motards, surtout chez les jeunes débutants. Pour eux, l'attrait immédiat de la rémunération peut être dévalorisé si le motard investissait dans le renouvellement d'un équipement, plus adéquat aux conditions du métier de la course. Les jeunes démarrent souvent avec des équipements qui ne conviennent pas aux durées réelles et aux conditions météorologiques de la course.

Le comportement des 4R

Nous l'avons déjà vu, les coursiers constatent des changements de comportements des conducteurs quatre roues dans Paris, du fait de la diminution des files de voiture. Les quatre-roues « pressés » au démarrage des feux constituent un rapport de force défavorable aux deux-roues.

A cela s'ajoutent les effets de l'usage du téléphone portable. Cette indication de la part des coursiers deux roues est révélatrice des stratégies de prévention qu'ils utilisent dans leur métier. Un coursier recherche des informations précises susceptibles de lui donner un diagnostic de l'exposition au risque de l'environnement dans lequel il se trouve et de décider la meilleure action possible (doubler, se rabattre, rester derrière une voiture, accélérer, freiner...). L'usage d'un casque à visière large répond à cette exigence de prise d'informations. Dans l'exemple fourni par les coursiers, un conducteur téléphonant en conduisant est un indicateur révélant que ce conducteur n'est pas disponible pour repérer le coursier. Dans ce cas, le coursier choisit de rester en arrière de la voiture et se comporte

comme un quatre-roues. La stratégie de prévention du coursier consiste à doubler dès lors qu'il a pu faire le pronostic que le conducteur l'a vu (voir chapitre 3).

Les variations climatiques

Les coursiers évoquent des conditions météorologiques diverses.

Certains jugent que la pluie et la neige sont particulièrement génératrices de situations à risques directement pour eux-mêmes (chaussée glissante, notamment après une période sans pluie) ou indirectement par les comportements incertains des automobilistes (quand il neige « les gens sont plus hésitants »).

D'autres coursiers sont plus vigilants par beau temps. D'une part, l'environnement quatre-roues est plus menaçant (« comportements euphoriques »). D'autre part, la qualité de l'information visuelle est perturbée par les effets de luminosité (alternance ombre/lumière).

L'état de la circulation

Les bouchons et embouteillages sont des phénomènes connus et prévisibles. Mais il existe des situations d'imprévisibilité (manifestations...) qui perturbent les logiques de trajets des coursiers et leurs stratégies de prévention.

Le client

La route ne constitue pas le seul espace de situations à risque. Les déplacements chez le client présentent souvent de nombreuses contraintes (obstacles, attente, recherche...).

Le stationnement devant le client peut poser également des problèmes (difficulté de trouver un abri de la pluie lors de l'ouverture de la caisse, difficultés de stationnement pour les chauffeurs 4R, ...).

La conduite peut être perturbée par le transport d'objets non conformes ou à la limite de la conformité (dimensions, poids, emballage instable...). En lien avec ces problèmes, le coursier doit aussi gérer la mauvaise volonté du client (payer moins cher une course en ayant dissimulé les caractéristiques réelle de l'objet à transporter...).

Les pratiques d'usage du portable par le coursier

Le coursier est en relation avec le dispatching au moyen du portable. Deux modes d'usage sont identifiés :

- un mode à l'arrêt, correspondant à des rendez-vous prévus avec le dispatcheur ou à des demandes d'information du coursier (appel sortant généralement),
- un mode en roulant, correspondant à des interpellations du dispatcheur qui a besoin de connaître la position d'un coursier afin de modifier, éventuellement, sa course-trajet Il s'agit ici généralement d'appels entrants, intrusifs dans l'activité du coursier, dans la mesure où celui-ci peut ne pas être en position de prendre l'appel en sécurité (conduite sur une voie rapide, ou dans le flux de véhicule, sans possibilité d'arrêt immédiat et en sûreté...).

Dans ce dernier cas, le coursier a plusieurs modes de réponse :

- il décroche en « roulottant » en mémorisant la nouvelle consigne (il ne prend pas de notes)

- il prend le temps de s'arrêter avant de répondre, pour prendre des notes,
- il est sur une voie où il est impossible de s'arrêter (autoroute, périphérique ...) et il décroche pour signaler qu'il rappelle plus tard à l'arrêt, pour prendre des notes.

Ces situations ne sont pas équivalentes du point de vue de la concentration évoquée par les « anciens » et requise en roulant. Elles sont parfois en contradiction avec la nécessité de prendre des notes (adresse, code, nom, procédure d'accès chez le client...) et consulter un plan au même moment que la réception des indications du dispatcheur...

Ces situations peuvent mener à des dilemmes graves, caractéristiques de situations à risques, où le coursier aura à choisir entre prendre l'appel mais se mettre en danger (ce qui correspond à un cas particulier de ce que nous définissons par le terme de « course-vitesse ») ou ne pas prendre l'appel, mais ne pas bénéficier de la course ou avoir à revenir en arrière un plus tard (ce qui peut constituer un autre cas particulier de « course-vitesse »).

Par ailleurs, ces situations vont être gérées différemment selon les moyens de communication dont dispose le coursier. Les casques intégrant haut-parleur et micro branchés à un portable à décrochage automatique « main-libre » permettront plus facilement la gestion de la communication en roulant (laisser décrocher pour annoncer simplement que l'on se gare, afin de prendre des notes) que ne le permettra un portable à décrochage manuel « glissé » sous le casque, et nécessitant l'usage d'au moins une main. Ces différents modes de communication vont permettre de répondre différemment aux exigences réglementaires interdisant l'usage du portable en roulant, mais laissent entier le risque encouru du fait de la double tâche de conduite et de communication.

La non reconnaissance des « peurs », « phobies »

Les coursiers évoquent des craintes personnelles ou situations particulièrement détestables à leurs yeux qu'ils souhaitent éviter. Par exemple, untel exprime sa réticence, voire sa peur du périphérique ou de l'autoroute. Ces peurs, si elles constituent une légitimité, sont importantes à connaître et à prendre en compte dans le dispatching des courses. Elles sont un élément de la constitution de la confiance entre coursiers et dispatcheurs.

Le fait d'insister malgré les signes de fatigue

Un coursier débutant, pour des raisons diverses (vouloir s'imposer comme un bon coursier aux yeux du dispatching, réaliser un nombre de bons importants...) a, semble-t-il, tendance à ne pas écouter ses signes de fatigues et effectuer des longues journées.

Un coursier plus ancien et expérimenté, d'une part, sait mieux économiser ses efforts et, d'autre part, conviendra plus facilement de ne pas forcer aux premiers signes de fatigue, en ayant confiance dans la possibilité de « se rattraper » les jours suivants.

Les dispatcheurs que nous avons rencontrés intègrent certaines habitudes personnelles des coursiers. Par exemple, untel démarre le lundi vers 10 h alors qu'il commence plus tôt les autres jours. Un « pacte informel » s'établit sur ces habitudes dans la mesure où il intègre la prévention (demander de démarrer plus tôt le lundi matin serait faire prendre un risque au coursier). Nous retrouvons, ici, les aspects particuliers de la sociologie de la population de coursiers.

2.6 Les « solutions » des coursiers face aux situations à risque

Les entretiens avec les coursiers ayant quelques années d'expérience ont permis de confirmer l'existence de pratiques de prévention professionnelles. Le tableau ci-dessous rend compte de la façon dont nous avons compris et interprété quelques unes de ces pratiques et les enjeux qu'on peut en tirer pour un management de la prévention dans le métier de la course. Elles servent d'hypothèses pour lesquelles une analyse plus fine est nécessaire (voir chapitre 3).

Pratique de prévention Savoir-faire de prudence	Régulations recherchées	Enjeux / management de la prévention
Avoir un casque avec un champ large de vision	Capter le plus grand nombre d'informations visuelles frontales et latérales	Spécifier l'équipement de coursier
Prendre soin de son matériel...	La confiance techniquement dans son 2R	Spécifier l'équipement de coursier. Former aux connaissances techniques, mécaniques
Savoir utiliser les opportunités d'être sur un 2R	Ne pas être dépendant des embouteillages, ne pas renoncer à un trajet prévu (s'extraire d'un bouchon, emprunter un périph chargé...)	Spécifier la course-trajet comme un ensemble de subtilités (donc de solutions). Dévaloriser la course-vitesse (inefficace dans ces situations)
Savoir « mesurer » son économie	Ne pas dépenser en essence ce qu'on pense gagner en vitesse	Dévaloriser la course-vitesse (inefficace dans ces situations)
Savoir se faufiler (faire son chemin) en respectant un différentiel de vitesse (+ 30 km/h max) pour freiner en cas de comportement surprise des 4R	Rechercher et utiliser des espaces de conduite dans les déplacements inégaux des files de voiture	Spécifier les conditions tactiques de la conduite (« faire son chemin »)
Savoir reconnaître des « chemins 2R » à risques (rester derrière un 4R, rechercher le couloir périph en ville...)	Ne pas être dépendant des comportements surprises des 4R, pouvoir anticiper (par l'information visuelle et par les différentiels de vitesse)	Spécifier les conditions tactiques de la conduite (« faire son chemin »)

Chapitre 3 : les compétences des coursiers (deux-roues)

3.1 L'enjeu du développement des compétences

Les entretiens avec les coursiers laissent apparaître une référence récurrente au **métier**, qui semble en même temps caractériser un manque de reconnaissance sociale : « *coursier, c'est un vrai métier* », affirment-ils comme pour convaincre de ce qui n'est pas encore acquis (verrait-on un plombier marteler qu'il exerce un « vrai métier » ?).

Mais cette référence au métier ne se laisse pas facilement mettre en mots. Comment le définir ou le caractériser ? la plupart du temps, c'est en référence à d'autres types d'activité, dont les coursiers souhaitent se démarquer, que cela s'exprime : « *on n'est pas des livreurs de pizzas !* ». Cette référence au livreur de pizza est d'autant plus importante qu'elle s'applique à différencier ici des modes de conduite particuliers (et donc des compétences de conduite particulières) plutôt que des objectifs du métier, qui pourtant les identifieraient plus précisément (enlever et livrer un pli d'entreprise par rapport à livrer une pizza chez un particulier). Il semble donc que la reconnaissance recherchée s'appliquerait autant à valoriser des modes de conduite spécifiques, dont ils auraient des raisons d'être fiers, qu'une fonction au sein de la société.

Ce qui s'exprime ici peut se comprendre par la distinction classiquement opérée entre **les compétences et la compétence**⁵ :

- **les compétences** comme caractéristiques des personnes en relation avec les tâches et les situations qu'ils doivent gérer. S'interroger sur les compétences dont quelqu'un a besoin conduit à s'interroger sur les familles de situations qu'il peut être amené à rencontrer et à gérer⁶ (par exemple, savoir être régulier malgré les bouchons ; ou encore savoir gérer le dépôt d'un pli en l'absence de réceptionnaire).
- **la compétence** comme reconnaissance et repère socialisé des compétences. La compétence ouvre ici un droit à agir pour celui qui la possède, ainsi que des nouvelles responsabilités. La compétence semble se construire à deux niveaux pour les coursiers :
 - la reconnaissance d'une compétence par l'entreprise employante, et plus particulièrement par les dispatcheurs. Pour les nouveaux coursiers, il s'agira de faire valoir *sa* compétence, éventuellement singulière, pour bénéficier de la confiance des dispatcheurs et bénéficier d'une attribution de courses en conséquence.
 - la reconnaissance du métier de coursier par la société civile. L'intrusion progressive de la « citoyenneté » dans les modes de conduite des plus anciens et plus âgés vise notamment cet objectif.

⁵ Rabardel, P. (2003) Quelles compétences pour quels acteurs ergonomiques ? in Martin, C. et Baradat, D. (coordinateurs) *Des pratiques en réflexion. 10 ans de débat sur l'intervention ergonomique*. Éditions Octares, Toulouse.

⁶ Daniellou, F. et Aubert, S. (2003). L'ergonome et les compétences. Les compétences de l'ergonome. in Martin, C. et Baradat, D. (coordinateurs) *Des pratiques en réflexion. 10 ans de débat sur l'intervention ergonomique*. Éditions Octares, Toulouse.

L'enjeu pour le développement des compétences de coursiers consiste donc à favoriser simultanément :

- la construction de compétences en tant que ressources pour gérer une diversité de situations,
- la construction d'une reconnaissance par le dispatch de la maîtrise effective de ces compétences par le coursier,
- la construction d'un rapport particulier et privilégié à la société.

Ceci interroge sur le mode de développement des compétences d'une population qui ne bénéficie pas de formation et dont l'activité se réalise de manière isolée. Notamment, si la vitesse représente le premier repère pour les jeunes coursiers et n'en est plus un pour les plus anciens, comment s'en défont-ils ? Et ont-ils le temps de s'en défaire avant d'avoir eu leur premier accident (les jeunes sont les plus touchés par les accidents) ?

Il est donc important d'identifier ce que sont les compétences des coursiers, en s'appuyant notamment sur l'analyse de l'activité de coursiers expérimentés.

Deux grands types de compétences, complémentaires, ont pu être identifiées :

- d'une part des **compétences de conduite deux-roues spécifiques à la course** (les « savoir-se-faire-un-chemin »), associées à des connaissances (de la variabilité du trafic, de la géographie de Paris, des typologies de conducteurs, etc.)
- d'autre part des **compétences d'anticipation/résolution de problèmes**, principalement par rapport aux clients ou leur localisation, associées là encore à des connaissances (des clients, des lieux d'accueils, etc.).

3.2 Des compétences de conduite spécifiques à la course

passer là où un quatre-roues ne passe pas !

Le contexte de réalisation des courses est celui de l'environnement urbain où se trouvent les clients, principalement des entreprises (B to B). En Île-de-France, elles sont regroupées majoritairement sur Paris et dans le proche ouest parisien (La Défense et alentours). Ici, l'environnement routier est marqué par une caractéristique forte : **les embouteillages !**

Dans ce contexte, être coursier consiste avant tout à exploiter au mieux l'avantage procuré par le véhicule deux-roues (« *un deux-roues, ce n'est pas un quatre-roues* », explique un coursier, montrant par là qu'il ne s'agit pas que d'une évidence, mais d'une spécificité), à savoir : **passer là où un quatre-roues ne passe pas.**

De ce point de vue, il peut exister une ambiguïté relative au code de la route qui, conçu avant tout pour des quatre-roues, pourrait laisser entendre que la conduite deux-roues devrait y répondre strictement. Or, l'insertion dans les flux de circulation, les besoins de freinage et d'accélération, la nécessité de voir et de se « faire voir », la volonté de se faire reconnaître (en tant qu'usager légitime), le besoin impératif d'anticiper les risques, etc. impliquent nécessairement des modes de conduite deux-roues différents et particuliers. Ces modes de conduite ne sauraient être considérées comme des infractions au code de la route (même si les transgressions peuvent apparaître ponctuellement, comme nous le verrons), mais un doute perpétuel semble planer sur les deux-roues concernant leurs droits et leurs devoirs sur la route, au seul motif, souvent, qu'ils ne seraient pas des quatre-roues comme les autres.

« Se faire un chemin »

Les compétences de conduite du coursier se construisent essentiellement autour de l'objectif de « *se faire un chemin parmi les 4 roues* », ou encore « *trouver un couloir* » selon l'expression des coursiers. Cependant, « *rouler* » ne consiste pas ici à zigzaguer systématiquement entre les voitures : les manières de se faire un chemin sont diverses et renvoient le plus souvent à des situations de circulation différentes. Les principales peuvent être caractérisées par :

- ❑ **le type de chaussée** (chaussée en sens unique, à deux voies opposées, à plusieurs voies, périphérique, autoroute...). Chacune de ces configurations amène à des stratégies différentes, marquées aussi par la recherche des usages reconnus aux deux-roues par les voitures. Par exemple, il est reconnu que la voie « tacite » des deux-roues sur le périphérique se trouve entre l'avant-dernière et la dernière file, que le coursier cherchera donc à rejoindre dès son entrée sur le périphérique.
- ❑ **le niveau d'encombrement** de la chaussée (fluide, encombré, bouchon...). En situation fluide, la voie de gauche (pour une chaussée à plusieurs voies) pourra être privilégiée parce qu'elle est la plus rapide et permet une intégration aisée dans le flux voitures. En situation encombrée ou bouchée, c'est la recherche d'un « chemin » qui va primer. Elle peut prendre plusieurs formes : passer « à travers » le bouchon en recherchant les opportunités de passage entre les files de voitures (faufilement), « doubler » le bouchon par la gauche, repérer (voire anticiper par la connaissance de la typologie de Paris et de la variabilité du trafic) le bouchon suffisamment tôt pour emprunter un autre trajet...
- ❑ **la vitesse du flux** des véhicules 4 roues, qui est en rapport direct avec le niveau d'encombrement. La stratégie des coursiers porte ici sur la recherche du chemin le plus rapide en fonction de ce flux (par exemple, nous venons de voir que la voie de gauche était privilégiée car le flux véhicule y'est plus rapide). La vitesse du coursier est entendue ici comme un **différentiel de vitesse** avec le flux 4R, reconnu comme constant et autour de 20-30 km/h. Ce différentiel fixe le rapport aux autres usagers de la route en même temps qu'il donne un avantage aux deux-roues, particulièrement dans les situations bloquées qui, bien que le ralentissant, ne l'arrêtent pas. La valorisation de la vitesse par les coursiers de faible ancienneté peut venir de la confusion qui existe entre *la recherche du chemin le plus rapide* (suivant cependant un différentiel de vitesse constant avec le flux de circulation) et *sa réalisation le plus rapidement possible* (qui impliquerait d'aller vite là où le flux de circulation est lent).
- ❑ **l'encombrement « en largeur »** de la chaussée, dont dépend la possibilité de trouver des « couloirs ». En effet, les voies multiples des boulevards parisiens n'ont pas toujours de signalisation horizontale les délimitant : la même chaussée peut accueillir trois voitures de front pour un flux rapide et quatre lors d'un embouteillage. Dans ce cas, les largeurs des interfiles entre les voitures ne sont plus suffisantes pour constituer des « couloirs » (« des marges de manœuvre », au sens premier du terme) pour les scooters et motos. Inversement, le périphérique fortement encombré permet aux voitures de la dernière file de « *mieux tenir leur gauche* », laissant un passage plus important et plus praticable pour la tacite « voie deux-roues ».
- ❑ **l'état de la chaussée** (sec / mouillé, propre / souillé) qui va rendre plus ou moins délicate la mise en œuvre des stratégies de conduite.

Ces différentes configurations associées à des objectifs d'enlèvement-livraison vont être gérées différemment selon les moyens dont dispose le coursier, et notamment le premier d'entre eux : l'utilisation optimisée du véhicule (et son choix préalable, puisqu'il appartient au coursier) selon les caractéristiques qu'il présente :

- ❑ **le type de véhicule** (moto, scooter, voire vélo) va donner l'occasion au coursier de développer des habiletés particulières pour réaliser certains types de course. L'association des compétences et des moyens pourra éventuellement être mise à profit par le dispatcheur lors de l'affectation des courses pour une répartition optimisée (les sauts-de-puce du centre de Paris prioritairement aux coursiers en scooter, voire en vélo quand il existent, et les courses de banlieue aux coursiers en motos)
- ❑ **la cylindrée** (50cc, 125cc, 650cc) offre des possibilités différentes de se faire un chemin. Ainsi, les coursiers en grosses cylindrées ont moins de maniabilité pour se faufiler entre les voitures dans les situations encombrées, mais ont des possibilités de reprise qui permettent de doubler les files de voitures par la gauche sans crainte des accélérations du flux de voitures qui les empêcheraient de se rabattre,
- ❑ **l'aménagement** du véhicule va favoriser (ou contraindre) l'élaboration des « savoir-se-faire-un-chemin ». Par exemple, le positionnement de la caisse en long offre plus de possibilité de se faufiler entre les files de voitures pour celui qui recherche de la fluidité, mais provoque plus de prise au vent en hiver et le recul du centre de gravité du véhicule. Nous avons observé chez un coursier expérimenté un positionnement de la caisse en largeur, offrant moins de possibilités de faufilement, mais justifié par un recours moindre à ce type de stratégie, un meilleur maintien du centre de gravité et une sollicitation moindre du porte-top-case, qui risque de casser (les frais de réparation sont pour le coursier).

La construction des spécificités des modes de conduite coursier

Les « savoir-se-faire-un-chemin » peuvent apparaître a-priori comme non spécifiques aux coursiers, mais relatifs aux deux-roues en général. Or, l'analyse montre que les caractéristiques du métier de coursier contribuent à la construction de modes de conduite nécessairement particuliers, orientés à la fois par la réalisation de la performance attendue par la course-trajet (enlever et livrer les plis suivant un enchaînement prévu) et par l'économie du corps dans l'action (fatigue, accident, stress...). Cela se traduit, pour le coursier, par des savoirs particuliers, mis à profit dans la conduite :

- ❑ **savoir trouver et maintenir sa régularité, et savoir la faire reconnaître aux dispatcheurs.** La régularité est rendue possible par le fait qu'en deux-roues, l'écart de temps de réalisation d'un même parcours est relativement faible selon que c'est bouché ou fluide. L'observation d'un coursier expérimenté réalisant un aller-retour La Défense-Roissy montre un écart de moins de dix minutes entre l'aller en circulation embouteillée (entre 35 et 40mn) et le retour en circulation fluide (30mn). L'enjeu de la compétence du coursier ici exprimée est de faire valoir une certaine constance plutôt que de profiter d'un retour fluide pour aller vite, constance qui peut alors être mise à profit par les dispatcheurs lorsqu'ils anticipent les courses-trajet (cf. chapitre 5). C'est ici l'usage efficace du différentiel de vitesse par rapport aux voitures qui est valorisé, plutôt que la vitesse elle-même.
- ❑ **savoir tenir dans la durée.** Il s'agit de s'économiser tant sur le temps de la journée de travail que sur le temps d'exercice du métier (plusieurs années ou dizaines d'années). Cela nécessite une organisation personnelle visant le **maintien de la vigilance**, et donc l'anticipation de la **fatigue** (prendre une pause avant d'être fatigué, prendre un

café vers 11h, « *car parfois, il peut tomber des urgences, et on ne sait pas toujours à quelle heure on va pouvoir manger* »). De ce point de vue, la comparaison avec les livreurs de pizzas est parlante, puisque ceux-ci ont des horaires de travail le plus souvent resserrés (3h d'affilée centrés sur les horaires de repas –19h/22h par exemple) et des durées d'exercice de ce type d'activité plutôt courts (« job d'étudiant »).

- ❑ **savoir se protéger.** Il s'agit de construire des modes de conduite pérennes dans la durée du temps d'exercice du métier (« *dans la course, ceux qui conduisent comme des fous, ils ne peuvent pas tenir longtemps* »), et donc non accidentogènes. De ce point de vue, des savoir-faire de prudence s'inscrivent dans les pratiques de conduite : savoir trouver une opportunité de doubler sans risque, savoir se faire repérer avant une manœuvre ou un dépassement, etc. Ces savoir-faire de prudence passent par une recherche active d'indices visant avant tout l'anticipation des comportements des véhicules :
 - chercher les regards dans les rétroviseurs des voitures avant de doubler
 - repérer « l'allure » (dans les deux sens du terme) de l'automobiliste à dépasser, sa vitesse, sa position sur la chaussée, sa position relative aux autres véhicules, le type de conducteur (homme vs femme, taxi vs asiatique ou africain...), son occupation (discute avec le passager, téléphone, cherche une rue, cherche à se garer)
 - repérer l'immatriculation (parisien vs provincial, immatriculation 76 indique souvent une voiture de location et donc un non-parisien au volant)
 - anticiper les comportements des véhicules lors des ralentissements et accélération du flux (générateurs de changements de voies intempestifs de la part des voitures)
- ❑ **savoir protéger son outil de travail.** Il s'agit là aussi d'éviter le recours à des modes de conduite accidentogènes qui pourraient être à l'origine de la perte du véhicule, ou trop transgressifs, qui serait à l'origine d'un retrait de permis de conduire. Ainsi, et contrairement à certaines idées reçues, nous avons pu observer que les feux rouges étaient systématiquement respectés. Les entretiens permettent de comprendre que les feux rouges constituent un risque majeur d'accident, mais aussi de retrait de permis de conduire qui ferait perdre l'usage de leur véhicule aux coursiers. Même de manière momentanée, et sans forcément une perte d'emploi à la clef, la perte du niveau de rémunération apporté par les primes serait pour beaucoup inenvisageable. La stratégie observée par rapport aux feux rouges consiste plutôt, en l'occurrence, à se rapprocher le plus possible du feu pour partir devant les voitures lors du passage au vert. Sur les boulevards, cette stratégie s'accompagne le plus souvent du respect d'une vitesse constante et non forcément rapide, qui permet « d'enchaîner » les feux sans s'arrêter.

Des connaissances concernant la variabilité des conditions de circulation

En parallèle des compétences, les coursiers acquièrent des connaissances mobilisables dans l'activité. Ces connaissances sont de deux types :

- ❑ **Connaissances des trajets**
 - Il s'agit d'abord de connaissances relatives à la typologie de Paris, aux parcours les plus efficaces, aux raccourcis, aux détours qui permettent d'éviter des feux rouges, à l'enchaînement optimisé des courses s'il n'est pas déjà donné par le dispatcheur, etc. Le recours au plan, ici, est un atout précieux, toujours valorisé par les anciens.

- Il s'agit aussi de connaissances des voies, des numéros (ainsi cette explication en redescendant le boulevard Haussmann vers un client au n°61 : « *les petits numéros sur le Boulevard Haussmann sont dans le bas, mais pour aller au n°61, il faut faire un détour car le boulevard Haussmann est en double sens dans les grands numéros, mais en sens unique dans les petits* »).
- Il s'agit enfin de connaissances génériques, utilisables même par des coursiers sans expérience dès lors qu'elles leur sont transmises : par exemple à Paris, les numéros de rue vont toujours dans le sens de la Seine (pour les rues parallèles) ou en partant de la Seine (pour les rues perpendiculaires).

❑ **Connaissances des conditions de circulation**

Il s'agit de connaissances relatives aux heures où ça coince dans Paris, et qui modifient les stratégies de parcours (« *éviter la rue de Rivoli à 18h* », « *éviter le Sentier, surtout entre 7h et 10h à cause des livraisons des ateliers de confection* »), des bouchons inévitables (Grands boulevards), des phénomènes d'étau et des moyens de s'en affranchir (présence de voie de bus sur la Rue Réaumur), des possibilités d'enchaîner les feux (« *on peut aller de Bastille à Concorde par la rue de Rivoli sans s'arrêter si on gère bien les feux* »).

3.3 des compétences de gestion et d'anticipation des problèmes

En plus des compétences relatives à la gestion des situations de conduite, les coursiers développent des compétences liées à l'anticipation et la gestion des problèmes auxquels ils ont quotidiennement à faire face. L'évocation de ce type de compétence rejoint notamment les descriptions du document « *Référentiel du métier de coursier : course à course⁷* », envisagées en termes de capacités opérationnelles.

Ces compétences peuvent concerner la gestion des problèmes en situation de conduite (trouver une adresse imprécise ou ambiguë par exemple, et solliciter pour cela le disaptch ou le SAV : un cas sera développée dans le chapitre 4) qui mettra en évidence le type de compétences mobilisées et les savoir-faire de prudence qui y sont associées) et la gestion de l'interface avec le client ainsi que la gestion des plis.

De manière générale, ces compétences sont optimisées vers un but précis : gagner du temps, et surtout ne pas en perdre. En effet, perdre du temps génère du retard qui se répercute inévitablement sur les courses ultérieures, perturbe la course-trajet et fait glisser vers la course-vitesse. L'anticipation des problèmes et leur résolution avant terme est alors un moyen efficace d'éviter d'avoir à les gérer.

❑ **Compétences de gain de temps et de « non perte de temps »**

Il s'agit de ce que les coursiers nomment les « astuces », qui s'appliquent surtout à gagner du temps lors de l'enlèvement ou de la livraison du pli : appeler l'ascenseur avant de prendre le pli pour éviter une attente, monter 2 étages à pied ou en descendre 5 plutôt que d'avoir à attendre l'ascenseur, savoir interpeller une hôtesse d'accueil quand il y a une file d'attente pour récupérer un pli en se faisant identifier comme coursier (le casque y contribue), etc.

⁷ Référentiel du métier de coursier : course à course. Etude réalisée par le GRETA P.M.S, antenne A.I.S.P, pour le compte de la SNETLSR (ancien SNTL).

□ **Compétences d'anticipation des problèmes**

Elles s'insèrent le plus souvent dans l'organisation propre du coursier : faire préciser un lieu de livraison au moment de l'enlèvement lorsqu'il y a doute ou ambiguïté, classer les plis dans la caisse selon l'enchaînement à réaliser, etc. Ces compétences sont souvent la conséquence de problèmes déjà rencontrés par le coursier, qui a la connaissance des contraintes qu'ils génèrent. Par exemple, attacher ensemble par un élastique deux plis pour la même adresse permet d'éviter d'oublier d'en déposer un. La gestion de ce type d'oubli est en effet très coûteuse : gestion après-coup avec le dispatch et le SAV, perturbation de la logique d'enchaînement des courses, retour vers le lieu de livraison, déclassement de la course, etc.

Elles contribuent aussi à faciliter le travail. Par exemple : disposer d'une pochette pour les liasses de feuilles volantes ou les listings évite bien des déboires, qui pourra aussi servir à protéger les plis lorsqu'il pleut.

□ **Compétences de gestion de problèmes**

Trois types de situations peuvent notamment présenter des problèmes particuliers à résoudre :

- **les situations de recherche infructueuse de la localisation** du client pour l'enlèvement ou la livraison : adresse imprécise ou ambiguë, manque d'indication sur le plan, indications erronées, signalisation absente... La principale difficulté pour résoudre ces problèmes vient surtout de l'identification de la (des) cause(s) du problème : est-ce un erreur d'adressage ou de plan ? du client ou du dispatch ? une aide peut-elle être apportée par le dispatch ou le SAV ? Les moyens de résoudre le problème peuvent alors être délicats à mettre en œuvre, car ils mènent souvent à un dilemme : continuer à avancer pour ne pas perdre de temps et gérer le problème en roulant (constituant un risque) ou s'arrêter pour gérer (avec le dispatch, le SAV) mais prendre du retard, qu'il faudra peut être rattraper en roulant plus vite ?
- **Les situations de non-accès au client** : absence du code de porte, etc. La situation de dilemme est alors moins forte (ce n'est pas une situation de déplacement routier) mais la crainte de perdre du temps et de se mettre en retard est tout aussi présente. Si les moyens de résoudre ce type de problèmes sont offerts par le SAV, le recours à ce dernier peut être freiné par les rapports particuliers qui se tissent entre le coursier et son entreprise : rapports de confiance plus ou moins marqués, tendance à minimiser les problèmes vis à vis de l'entreprise pour valoriser sa compétence à les gérer seuls, etc. Se crée alors un autre type de dilemme : prévenir le SAV mais reconnaître sa difficulté à gérer le problème, ou se débrouiller seul pour prouver sa compétence à gérer les problèmes, mais se mettre en retard. Il existe ici un enjeu central pour le développement des compétences : si les compétences de gestion de problèmes existent chez les coursiers, sont-elles (et comment) reconnues par l'organisation puisque la connaissance des problèmes rencontrés, résolus par les coursiers sans elle, lui échappe ? Inversement, comment aider les coursiers de faible ancienneté à gérer les situations problématiques, et donc à faire remonter l'information rapidement, sans les dévaloriser dans leur compétence ?
- **Les situations d'absence du destinataire**. Les stratégies observées consistent ici, dans la mesure du possible, à déposer le pli malgré tout pour éviter le retour à l'expéditeur (le retour en arrière est psychologiquement peu apprécié par les coursiers) : déposer le pli dans une boîte aux lettres, glisser le pli sous la porte, voire trouver un autre réceptionnaire (concierge, gardien, service de sécurité...) et savoir obtenir son accord.

3.4. Le recours à la transgression : comprendre une réalité pour la prévenir

La question des transgressions des règles établies du code de la route est délicate à traiter, mais ne doit pas être écartée de l'analyse. En effet, il existe souvent une position de principe qui refuse de comprendre la transgression sous le prétexte qu'en tant qu'infraction, elle ne devrait pas exister. Suivant cette position, les situations de transgression ne sauraient être analysées, mais seulement jugées, voire condamnées. Cette position est légitime d'un point de vue juridique (et donc pour les juristes qui en ont la charge), mais insuffisante, et même inadaptée, du point de vue de la prévention. En effet, nous pensons que si le recours aux transgressions existe, c'est qu'il fait partie d'une réalité qu'on ne peut ignorer si, *justement*, on veut le prévenir.

Le recours à la transgression comme sortie de dilemme

S'il arrive aux coursiers de transgresser les règles établies du code de la route (emprunt d'une voies de bus ou passage sur un trottoir par exemple), nous observons que c'est toujours dans l'élaboration d'un compromis entre l'intérêt que cette transgression représente à un moment donné (c'est à dire une issue, une solution, pour gérer une situation particulière) et l'intérêt général (défini par les règles d'ordre public, comme le code de la route). Dans nos observations, il n'y a donc pas de transgressions systématiques (par exemple, emprunter systématiquement les voies de bus), contrairement aux idées reçues. Ce résultat nous pousse à essayer de comprendre, plutôt que la transgression elle-même, les caractéristiques de la situation qui a poussé à recourir à la transgression. Ensuite, il s'agit de comprendre quel est le processus de survenue de ce type de situation, dont la transgression est le symptôme, dans un souci de prévenir sa survenue (pour éviter le recours à la transgression).

Les exemples qui suivent évoquent certaines situations de dilemme auxquelles les coursiers peuvent avoir à faire face, et dans lesquelles le recours à la transgression peut devenir une issue. C'est le cas lorsque les seules options qui s'envisagent pour le coursier ne s'avèrent pas suffisantes. Le coursier doit gérer ces situations en décidant, le plus souvent sous contrainte temporelle forte, de « la marche à suivre ». Face à un dilemme, le choix se pose finalement entre plusieurs transgressions possibles, concernant tour à tour les règles d'ordre public (le code de la route, la sécurité), ou encore des règles d'organisation (le délai, la confiance, etc.). Le plus souvent, c'est le registre de la sécurité qui est « sacrifié ».

□ Un usage des trottoirs conditionné au respect de la « citoyenneté ».

L'usage des trottoirs semble rare, limité à certaines situations de blocage. Ainsi, il arrive que des camions de déménagement ou de collecte des déchets ménagers bloquent la rue (plus particulièrement si celle-ci est à sens unique) pour des durées plus ou moins longues, n'offrant plus de possibilités de passage sur la chaussée même pour un scooter. La durée d'immobilisation devient une menace pour le respect du délai (« *un feu rouge c'est quelques secondes, un camion-poubelle, ça peut être plusieurs minutes...* ») ce qui peut pousser à envisager le trottoir comme une issue. Mais là encore, des limites sont évoquées par le coursier (« *mais seulement s'il n'y a pas d'autres chemins et s'il n'y a pas de piétons* ») et participent des conditions dans lesquelles il est « acceptable », pour le coursier, de transgresser.

Les entretiens révèlent que ce type de transgression est fortement conditionné par le respect d'un « comportement citoyen », un rapport particulier aux autres usagers. Chez les coursiers qui se fixent comme norme de ne pas escamoter ce rapport citoyen, l'emprunt du

trottoir, s'il apparaît inévitable, se fera alors « au pas », sans précipitation. Ici, emprunter le trottoir « *comme une balle* » ou l'agressivité sont exclus de l'acte de transgresser.

□ **Une légitimité revendiquée pour l'usage des voies de bus, malgré un usage non systématique**

Les nouvelles voies de bus parisiennes, considérées comme des voies pour professionnels (bus, taxis) font l'objet d'une revendication d'usage de la part des coursiers, même s'ils ont pris acte de l'interdiction officielle qui est faite aux deux-roues motorisés de les emprunter. Emprunter les voies de bus est pourtant d'usage, mais celui-ci est non systématique. En effet, lorsque la circulation est relativement fluide, l'intérêt des voies de bus est faible comparé aux voies sur la chaussée, sur lesquelles le flux est suffisamment rapide, particulièrement en ce qui concerne la voie de gauche (alors que la voie de bus est à droite, proche des flux de circulation plus lents). Si la circulation se densifie fortement, jusqu'à ne plus offrir de possibilités de passage aux deux-roues dans les inter-files de voitures, la voie de bus devient alors une issue pour contourner le bouchon par la droite. Passé le bouchon, le coursier reprend sa place sur la chaussée, intégrant à nouveau le flux véhicule. Ce type de stratégie est particulièrement efficace à certains endroits connus des coursiers, par exemple la rue Réaumur qui présente depuis l'élargissement des voies de bus protégées un phénomène « d'étau » ou de « sablier » sur 300m et des embouteillages fréquents accentués par les livraisons des fournisseurs du Sentier.

La transgression est reconnue par les coursiers dans la mesure où le rapport aux autres usagers est respecté par une vitesse limitée (selon un différentiel de vitesse restreint par rapport au bouchon, mais qui évite le blocage) et un comportement « correct » sur la voie de bus, c'est dire réglé de façon à être toléré par les forces de l'ordre. Là encore, le recours à la transgression apparaît comme une issue à une situation particulière (le blocage sur plusieurs centaines de mètres) qui remettrait sérieusement en cause la logique de réalisation du trajet-coursier, et comporterait le risque de recourir à la vitesse une fois sorti du bouchon pour rattraper le retard pris (basculement dans la course-vitesse). Ici, le recours à la transgression ne correspond donc pas à une volonté de gagner du temps, mais plutôt un moyen pour ne pas en perdre et maintenir sa régularité.

□ **Des transgressions « sécuritaires »**

Certaines formes de transgressions ne sont pas justifiées par le seul rapport au temps, mais aussi, paradoxalement, par la maîtrise du risque qu'elles permettent dans le déroulement de l'action de conduire. C'est le cas pour certaines voies de bus (« *je préfère être derrière le bus, qui, lui, regarde dans ses rétros, qui sait conduire... c'est un professionnel* ») ou le passage sur les zébras à l'entrée du périphérique (« *c'est moins risqué ici* »). C'est le cas aussi, et plus souvent, lors des remontées de file de voiture par la gauche, nécessitant d'emprunter la file en contre-sens.

Cette position offre en effet, pour le coursier, une meilleure visibilité au loin, une meilleure gestion des distances inter-véhicules lors des dépassements, une plus grande possibilité de se faire voir, et un risque moindre de se faire rabattre sur le côté par un écart de voiture (alors que ce risque est très important lors des dépassements par la droite).

Cela lui permet par ailleurs de rejoindre la première position aux feux rouges, et de passer devant les voitures quand le feu passera au vert, sur une voie dégagée. Cette stratégie d'être en tête ne signifie pas bondir, mais permet de réduire pour quelques centaines de mètres la proximité immédiate avec les voitures et constitue des moments de « repos » dans l'exigence d'attention et de vigilance que requiert la conduite deux-roues au milieu des voitures.

A quoi sert de comprendre le recours aux transgressions ?

L'analyse des transgressions chez les coursiers permet de pointer trois problématiques distinctes, chacune ouvrant des pistes en termes de prévention :

- découvrir la tension entre la règle et l'usage,
- identifier les situations de débordement, de dilemmes, dont la transgression est un symptôme,
- définir les moyens d'agir sur la survenue des situations de débordement.

□ Découvrir la tension entre la règle et l'usage

La première problématique, que nous ne discuterons pas du point de vue juridique, concerne une possible inadéquation entre une réglementation (le code de la route) établie essentiellement en référence aux véhicules quatre-roues et des usages réels propres aux véhicules deux-roues et aux modes de conduite au travail. Ce point peut devenir particulièrement vif si, comme on semble le constater, l'usage des deux-roues se généralise, et particulièrement en milieu urbain où, à l'instar des coursiers, les particuliers semblent y voir un moyen de tirer avantage d'un mode de transport qui permet justement de s'affranchir des contraintes liés aux véhicules quatre-roues, et en tout premier lieu des embouteillages.

Nous l'avons dit, nous ne discuterons pas de ce point ici, car il dépasse notre cadre d'intervention. Pour autant, les coursiers sont nombreux à revendiquer un débat sur cet aspect, et à ne pas le considérer comme clos (avec la Mairie de Paris par exemple, mais pas seulement –associations, riverains, syndicats professionnels, RATP, etc.). Ainsi, l'autorisation d'emprunter les voies de bus pour les professionnels, voire pour les deux-roues motorisés sous des conditions d'usage particulières (limitation de vitesse à 30 km/h mais permettant d'éviter localement le blocage lié à un embouteillage par exemple) est-elle redondante, et annoncée comme légitime au regard des difficultés créées dans l'exercice du métier par l'élargissement des voies de bus protégées.

□ Identifier les situations de débordement, de dilemme

La deuxième problématique concerne l'interprétation que l'on peut faire du recours à la transgression dans une situation de travail. En l'occurrence, nous proposons de le considérer comme le symptôme d'une situation de débordement. Lorsque, dans une situation problématique (être en retard pour livrer un pli, ne pas trouver l'adresse d'un destinataire, s'être trompé dans la direction à prendre...), le recours à la transgression peut alors constituer la réponse immédiate, facile et disponible pour « résoudre le problème » sans transgresser d'autres « règles », d'organisation celles-ci (délai, confiance...). La transgression peut alors prendre différentes formes : accélérer pour rattraper son retard quitte à dépasser les limites de vitesse autorisées, téléphoner au dispatch tout en conduisant pour avoir des infos supplémentaires sur l'adresse du client sans pour autant perdre du temps à s'arrêter, emprunter un sens interdit pour retrouver le chemin que l'on aurait du prendre, etc.

Dans ce cas, la transgression est une forme de course-vitesse. Ou plutôt, ayant basculé dans la course-vitesse, le coursier trouve des solutions en « forçant » les compromis qu'il réalise habituellement, abandonne ses savoir-faire de prudence qui sont liés y compris au respect des règles d'ordre public, et prend le risque de transgresser, là où normalement il ne transgresse pas.

En termes de sécurité, les managements ne sont pas dupes de cette réalité et se contentent, le plus souvent, de rappeler la règle, de « piqûres de rappel ». Cette démarche sera inefficace si, par ailleurs, aucune action ne vise la disparition de la situation

problématique, ni ne fournit de moyens nouveaux au coursier pour la gérer. Au mieux elle rappelle ce que les coursiers savent le plus souvent déjà (ce sont des professionnels de la route, et ils en connaissent les règles), au pire elle favorise la dissimulation des transgressions, dès lors qu'elles peuvent leur être reprochées comme une faute par leur management. Cette stratégie d'évitement peut contribuer à l'aggravation du risque en le rendant plus opaque. L'installation d'un cercle vicieux est une des conséquences les plus graves de ce type d'approche.

De notre point de vue, la prévention du recours à la transgression fait partie d'une politique plus large de prévention des risques, doit porter plus particulièrement sur l'anticipation des situations de débordement, et la mise en place de moyens (organisationnels, techniques, managériaux...) pour éviter que celles-ci ne surviennent, ou pour savoir y remédier par des moyens appropriés lorsqu'elles sont identifiées (cf. chap. 6). Autrement dit, ce n'est pas la transgression qu'il faut prévenir, mais les situations qui la rendent nécessaire.

□ Définir les moyens d'agir sur la survenue des situations de débordement

La troisième problématique concerne l'évolution chez les coursiers du recours à la transgression, et les perspectives que cette évolution ouvre, notamment en termes d'organisation et de formation professionnelle.

En effet, nous avons pu constater que le recours à la transgression évolue avec l'âge et l'ancienneté, vers un usage de moins en moins fréquent. Ceci marque une évolution pour le coursier dans l'élaboration du compromis, qui peut être interprétée de deux façons :

- soit la perception qu'il se fait de l'intérêt général (son rapport aux autres usagers, aux piétons, à la citoyenneté) a évolué dans un sens qui privilégie celui-ci par rapport au gain apporté par la transgression (relativisation de ce gain),
- soit le coursier a élaboré d'autres solutions plus efficaces dans les situations rencontrées (donc d'autres compétences) lui permettant de ne pas recourir à la transgression.

Ces deux orientations semblent en fait se développer concomitamment. La première semble plus directement liée à l'âge du coursier, et renvoie à une forme de « maturité citoyenne », qui se construit dans le temps de la vie, mais pourrait très bien être accompagnée. La deuxième semble plus directement liée à l'ancienneté du coursier, et est à mettre en lien avec le développement de compétences professionnelles spécifiques, qui se construisent dans le temps du métier.

Constater cette évolution est fondamental, parce qu'elle ouvre des perspectives très concrètes en termes d'organisation et de formation professionnelle. S'il est reconnu en effet que les coursiers expérimentés sont à la fois les plus performants et ceux qui transgressent le moins, c'est que la transgression, comme la vitesse, ne sont pas synonymes de performance. Or, l'un comme l'autre peuvent apparaître comme tel chez les coursiers novices.

Si l'expérience permet aux coursiers de s'affranchir de ce point de vue, l'organisation et la formation peuvent en accélérer le processus. Encore faut-il, au préalable, identifier les compétences développées par les anciens, les situations qu'elles permettent de gérer, et les modes de transmission qu'il faut mettre en place pour leur acquisition rapide et efficace par les novices. Il y a là un enjeu décisif en termes d'organisation des entreprises de course et d'ingénierie de la formation.

Chapitre 4 : Analyse d'une situation critique (ou le risque de basculement de la course-trajet vers la course-vitesse)

5.1 Définition d'une situation critique et objectifs de l'analyse

On convient d'appeler « situation critique », une situation de travail dans laquelle les savoir-faire de prudence sont devenus, pour un coursier, difficile à mettre en pratique. Les arbitrages auxquels a recours le coursier pour faire face à ces difficultés peuvent avoir comme conséquence l'atténuation, voire l'abandon des pratiques de prévention.

Ces situations critiques peuvent, à tout moment, faire basculer la course-trajet en course-vitesse. Un tel basculement est alors un symptôme de défauts, de défaillances dans l'attribution et l'organisation des moyens et ressources.

En conséquence, les objectifs de cette analyse sont de :

- identifier les savoir-faire de prudence,
- caractériser les situations de débordement (dans la mesure où elle apparaîtraient lors des observations),
- comprendre ce qui fait ou peut faire basculer d'une situation maîtrisée (course-trajet) à une situation de débordement (course-vitesse),
- identifier les facteurs de risque afin de pouvoir anticiper et prévenir ces basculements.

5.2 Contexte de la journée de travail pour le coursier

Nous avons effectué une analyse ergonomique de l'activité de travail d'un coursier quatre roues (voiture fourgonnette) pendant une journée de travail (le 9 juillet 2003). La journée est calme et le coursier attend au siège l'attribution de ses courses.

Il démarre à 9h30 avec une course-trajet constituée de 3 courses dont deux ayant un caractère d'urgence. La course dite « normale » démarre au siège puisqu'une entreprise cliente voisine y a déposé les plis.

Son parcours est ainsi envisagé :

- départ avec les plis de l'émetteur normal,
- puis direction vers l'émetteur du premier pli urgent,
- puis direction vers l'émetteur du second pli urgent,
- puis direction vers le destinataire du premier pli urgent,
- puis direction vers le destinataire du second pli urgent,
- puis direction vers le destinataire du pli normal.

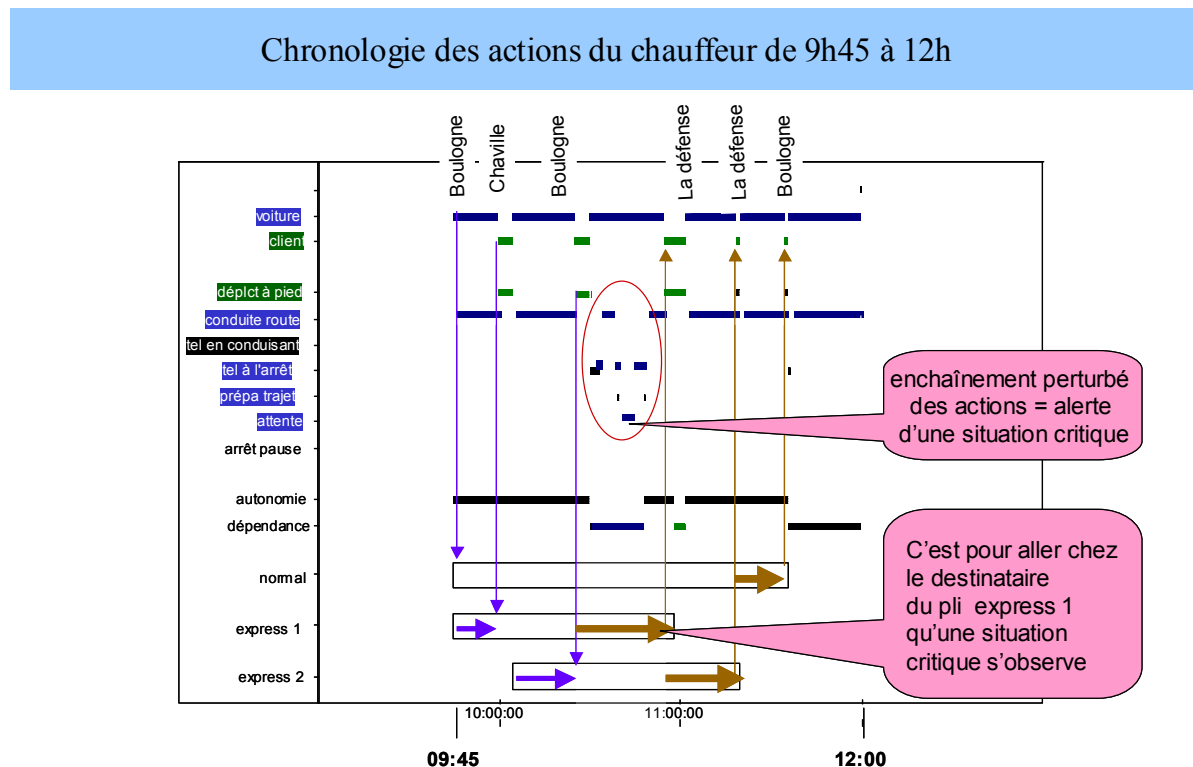
Les destinataires des deux plis urgents se trouvent à La Défense. L'ensemble du trajet est localisé dans la partie centrale du département 92.

Tout est réuni, selon le chauffeur et les dispatcheurs, pour postuler sur un déroulement de la course-trajet sans difficultés.

La chronologie des actions du chauffeur, restituée dans le graphe représenté figure 4.1, montre que dans cette matinée, le chauffeur a vécu deux types de situations de courses :

- la première, qualifiée de « normale », est caractérisée par une alternance de conduite et de déplacement à pied, correspondant aux trajets vers le client et chez le client. Les moments correspondants à ces situations sont repérable de 9h30 à 10h30 et de 10h55 à 12h00.
- la seconde, située entre 10h30 et 10h55 (encerclée sur le schéma) est plus perturbée. On remarque plusieurs séquences de téléphone avec le dispatching à l'arrêt, un temps assez long, passé à téléphoner et attendre dans la voiture sans rouler.

Figure 4.1

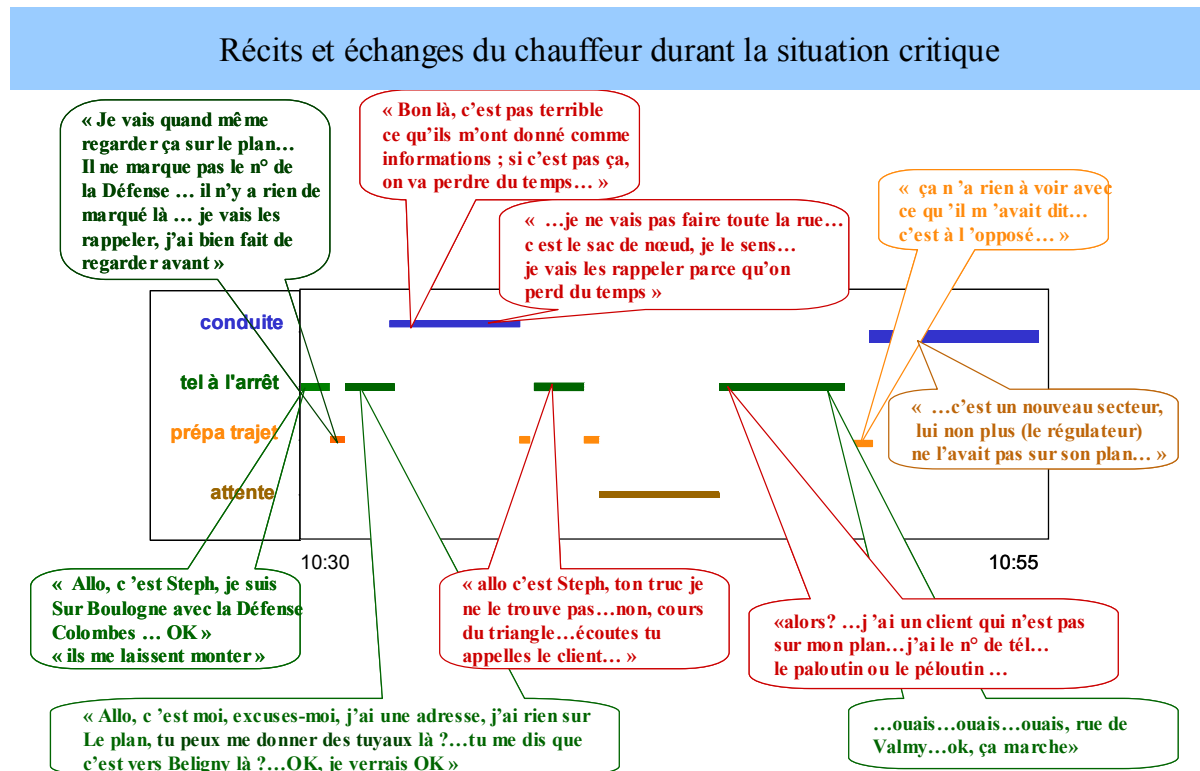


Cette situation perturbée est révélatrice d'une situation critique. Le chauffeur s'est retrouvé devant des dilemmes dont la sortie, c'est à dire le choix de ses actions, pouvait transformer sa course-trajet en course-vitesse. Son expérience l'a incité à trouver des solutions qui ont préservé les principes de la course-trajet. Mais, l'exemple est pédagogique et se révèle un cas d'école montrant que l'organisation des courses peut, parfois et soudainement, révéler des fragilités dans lesquelles la course-trajet peut basculer en course-vitesse. Tout l'enjeu pour les entreprises de course est d'apprendre, d'une part, à ne pas être pris au dépourvu lors de la survenue de ces situations critiques et, d'autre part, à les anticiper pour les prévenir.

5.3 Comment le coursier a déjoué le risque de « tomber » dans la course-vitesse

Les données restituées ici ont été discutées et validées par les coursiers ayant participé aux entretiens et observations. L'entrée en matière de cette analyse peut s'effectuer par les extraits de récit du chauffeur pendant la situation critique, qui sont reproduits ci-après (figure 4.2).

Figure 4.2



Le chauffeur, après avoir été chercher le pli de la seconde course urgente, s'installe dans la voiture et appelle le dispatching. La journée s'annonçant faible en courses, le chauffeur espère que d'autres courses sont arrivées au dispatching et que certaines se trouvent sur son trajet. Il signale sa position et on lui répond qu'il peut continuer comme prévu « *OK, ils me laissent monter* ».

Le coursier s'apprête à monter sur la Défense livrer le premier pli urgent. Avant de démarrer, il prend soin de regarder le plan pour situer l'adresse. Cette précaution est d'autant plus justifiée que, lorsqu'il a pris le pli chez l'émetteur, il s'était rendu compte que l'adresse ne lui disait rien. Il avait fait ce commentaire :

« ...C'est quoi cette adresse, Le Palentin ? Le Palautier ? ...je ne connais pas cette adresse... il y a des nouveaux immeubles à La Défense... si ça se trouve, ce n'est pas sur mon plan... »

La lecture du plan confirme son pressentiment. Il estime avoir besoin du dispatching pour l'aider à situer l'adresse (« *je vais les rappeler...j'ai bien fait de regarder avant* »).

Cette décision est un savoir-faire de prudence, favorisant la préparation de la course-trajet plutôt que le démarrage dans une course incertaine.

L'échange avec le dispatching est le suivant (nous n'avons pas ce que dit le dispatcheur) :

« Allo, c'est moi, excuse-moi, j'ai une adresse, j'ai rien sur la plan... tu peux me donner des tuyaux là ?...1 cour du triangle... immeuble le Peloutin, 1 cour du triangle à la Défense, immeuble le Peloutin... 1 cour du triangle à la défense, je n'ai pas le n° de la Défense, j'ai pas ça dans l'index...les deux noms, ça ne me dit rien du tout...la société s'appelle AVET Ciclaccour du triangle ... rue du du capitaine LOT ? ... mais c'est où ça ?...Beligny ? ...oui, moi, c'est immeuble Le Peloutin... tu me dis que c'est où là ? ...tu me dis que c'est vers Beligny là ?...Ah je passe sous le pont ... OK, je verrai OK »

Le coursier raccroche et démarre pour se diriger vers la Défense. Il est manifestement mécontent et contrarié. En roulant, il manifeste une grande perplexité sur les infos reçues :

« Bon là, c'est pas terrible ce qu'ils m'ont donné comme informations... bon, là, au lieu d'appeler le client et de lui demander... là, c'est nul... ils me disent : on a un immeuble Triangle, première à gauche après le Pont de Neuilly, et si ce n'est pas ça, on va aller là-bas, on va perdre du temps... bon, je vais faire le premier, celui-là d'abord... bon, je vais aller où ils m'ont dit parce que sinon...»

« moi, personnellement, j'aurais appelé le client »

L'ergonome lui demande : « et pourquoi vous ne leur avez pas demandé ? »

« Oh, parce que je n'aime pas...j'aurais pu leur dire, c'est vrai... j'aime pas prendre la place des gens, c'est leur boulot... je suis assez...»

Le coursier a le sentiment d'aller dans une mauvaise direction. Mais il n'a plus aucun recours, du moins pas envers le dispatching. Il a, en effet, appelé deux fois de suite le dispatching (une fois pour avoir une course supplémentaire, une seconde fois, après s'être excusé de déranger, pour réclamer des informations sur l'adresse). Il considère que c'est beaucoup. Appeler une troisième fois, c'est prendre le risque de se décrédibiliser aux yeux des dispatcheurs. Et puis, il lui apparaît qu'il a défendu sa cause. « *Moi, c'est immeuble Le Peloutin* » a-t-il dit plusieurs fois alors que le dispatcheur lui désigne l'immeuble du triangle. Le dispatcheur a misé sur une confusion possible du client entre la rue du triangle et l'immeuble du triangle, mais cette hypothèse ne le rassure pas.

En conséquence, il se trouve dans une situation critique. Des ingrédients sont réunis pour que sa course-trajet se transforme à tout moment en course-vitesse.

Arrivé au point crucial (le pont de Neuilly), le coursier ne prend pas, volontairement, la première mais la seconde à gauche. Là, il décide de s'arrêter.

« Non, je vais appeler la boîte...non, je ne vais pas me balader, si je vois vraiment qu'il n'y a rien... d'ailleurs là, a priori..., je ne vais pas faire toute la rue à moins que je le vois sur un panneau...cette rue, elle a un nom... il m'aurait dit cette rue, c'est ça qui m'étonne ... c'est le sac de nœud, je le sens, c'est le sac de nœud ...bon, je vais les rappeler parce que...on perd du temps »

Sa décision de rappeler le dispatching prend l'allure d'une reprise en main de la situation avant qu'elle ne lui échappe. Il perçoit le danger de basculer dans la course-vitesse (« *on perd du temps* »). Cette troisième sollicitation du dispatching nécessite, pour lui, de créer l'événement, d'imposer sa conviction d'être sur la mauvaise voie, de légitimer sa position

«d'être sur le terrain» et de constater que «ça ne peut pas être par là». Le téléphone du destinataire, inscrit sur le pli, devient l'arbitre qui va départager les points de vue.

Notons que le coursier est dépendant du dispatching pour appeler le client. Son portable ne peut joindre que le dispatching.

Notons aussi, que certains coursiers, lors de la validation de cette analyse, disent utiliser leur propre portable pour appeler le client. Mais, cette solution qui confirme les savoir-faire de prudence des coursiers, s'effectue en aveugle pour les entreprises de courses, de sorte qu'elles ignorent ou sous-évaluent les difficultés réelles dans lesquelles peuvent se trouver leurs coursiers.

La reconstitution de l'échange du coursier avec le dispatching montre nettement une volonté de reprendre la main. A ce moment, pour le coursier, le dispatching n'est plus prescripteur (du type « dites moi comment m'en sortir ») mais fonction support (du type « j'ai besoin que vous fassiez ça pour moi »). Il contredit ce qu'il pensait quelques temps auparavant (« *je n'ai pas à leur dire ce qu'ils ont à faire* »).

« Allo, c'est Steph, alors ton truc, je ne le trouve pas, là je suis rue de l'Abreuvoir, la première à gauche après le Pont de Neuilly, il n'y a rien, je ne vais pas faire toute la rue quoi... non, mais la première à gauche, tu ne peux pas la prendre, elle te renvoie à... non, tu ne peux pas la prendre après le pont de Neuilly, la première à gauche...non, non, pas en venant de Puteaux, tu peux la prendre, mais tu te retrouves sur la terrasse Beligny, après...c'est ce que je te disais tout à l'heure... non, cour du triangle, le Péloutin ou le Paloutin... écoutes, eh, tu appelles le client, j'ai son numéro là... j'ai 92 La Défense, je n'ai pas le numéro, eh, j'ai le numéro du client, appelle le, je te le donne, il va te dire où il est 01 01 01 01 01... AVET Cyclac, la société... ok, tu rappelles OK ».

Le dispatcheur a appelé l'entreprise mais est tombé sur un répondeur. Il propose de rappeler le coursier plus tard. Ce troisième rappel, volontairement plus autoritaire, est une prise de risque dans la relation de confiance avec les dispatcheurs. Pendant l'attente, à l'arrêt, le coursier réévalue son « coup de force ». Il reprend les premières indications du dispatcheur et cherche à se convaincre qu'elles étaient réellement peu fiables.

« Courbevoie, ... La Défense, c'est Courbevoie...à voilà, d'accord, on est là, ... la rue du Général Audran, c'est celle-là qu'il me disait, je peux la récupérer par là, on est dans le bon sens... »

Vérifiant si l'index de la page Courbevoie donne plus de précision :

« Courbevoie Triangle, on ne sait jamais, c'est peut être marqué... non... on va attendre, il fait chaud... c'est cette rue là qu'il m'a dit de prendre avant...je peux pas la prendre, on ne peut pas passer... (attente)... ah, je ne peux pas y aller ... »

Pendant cette attente, une discussion s'engage entre l'ergonome et le coursier sur les situations critiques en général.

« Le gars qui ne connaît pas la Défense, qui démarre dans la course, il est sec, c'est vraiment le boxon »

« Les gars en 2 roues ont accès sur l'esplanade, alors que nous, on n'y a pas accès, on est obligé de passer par les zones de livraison »

L'ergonome demande si une autre solution aurait pu être envisagée plutôt que d'attendre : *« et l'autre client (le second express qui est aussi à la défense), il n'est pas prenable facilement ? »*

« si, je pourrais aller le faire...mais s'il m'appelle entre temps, je suis sur le boulevard circulaire, j'aime pas trop...j'ai enlevé mon oreillette, ça me faisait super mal mais c'est vrai que c'était pratique, on pouvait garder les mains sur le volant...j'essaie de m'arrêter quand ils m'appellent, je prend, mais sur le boulevard circulaire... »

« des fois, il vaut mieux attendre peinard la bonne information, on y va direct, on n'est pas à speeder... »

« je vais faire vite une fois qu'il m'aura donné l'adresse, je vais y aller, je vais faire celui-là en premier en fonction de l'adresse de l'autre... »

« celui-là (l'autre express), je le connais, ça va aller vite, il faut se garer en bas, les bécanes, elles, elles peuvent en haut, il y a 100 m à marcher »

« le coin, je le connais bien parce que... hier, j'ai fait ma tournée dans la Défense pour un client à Levallois... il y a plein de clients à la Défense... c'est toujours pareil, quand on connaît une adresse, ça paraît tout simple... »

Le coursier montre ainsi que sa décision d'attendre est soigneusement mûrie. Il a écarté la tentation de gagner du temps en approchant le second destinataire parce qu'elle constitue une situation à risque (*« on peut me rappeler pendant que je suis sur le boulevard extérieur »*). La suite des événements montre qu'effectivement, si le dispatching avait rappelé alors qu'il s'était trouvé sur le boulevard extérieur, soit il aurait été dans l'impossibilité de comprendre les nouvelles indications qui vont lui être proposées parce qu'elles nécessitent une lecture attentive du plan, soit il se serait exposé gravement à un accident en tentant de lire le plan tout en conduisant.

Son projet est donc d'attendre à l'arrêt de nouvelles indications pour localiser l'adresse. Il sait que la course suivante ne présentera pas de difficultés. Il dit, à propos de cette seconde course *« je vais faire vite...ça ira vite »* car il identifie précisément le lieu et les conditions d'accès (*«il faut se garer en bas et faire 100 m en marchant...»*). Les difficultés d'approche de cette course étant connues, il sait comment s'y prendre et estime qu'elle s'effectuera sans surprise. Après avoir interpellé le coursier sur ce que signifie *« je vais faire vite »*, celui-ci explique que la vitesse ne renvoie pas, pour lui, à la vitesse pure mais au trajet sans encombre, au sens de *« ça ira vite »*. On reste dans le principe de la course-trajet.

Le téléphone sonne. Cette fois, l'interlocuteur du coursier est le régulateur. Le coursier prend les devants :

« alors... écoute, j'ai un client à la Défense que je ne connais pas et c'est pas sur mon plan... immeuble Le Péloutin, 1 cour du triangle... j'ai pas ça sur le plan, ça ne me dit rien je ne connais pas du tout... j'ai le numéro de téléphone... on dirait Le Péloutin ...OK, le Palatin... j'ai... j'ai le numéro de téléphone du client, sinon...ah bah, ça m'arrangerait, ouais... sur mon plan de la Défense, ce n'est pas indiqué... ah oui... »

A l'ergonome, pendant l'attente de la recherche du régulateur :

« a priori, il a un gros plan lui, un peu plus récent que le mien... »

Consultant à nouveau son plan :

« ce qui est bizarre, c'est que j'ai pas ça moi... voyez, j'avais le régulateur celui qui gère un peu tous les pépins, les trucs tordus »

Le régulateur semble avoir trouvé l'adresse, en estimant qu'il ne s'agit pas de l'immeuble Le Péloutin mais Le Palatin.

Le coursier consulte son plan pour suivre les indications :

« Oui...la Défense 12 ? C'est où ça ? attends, est-ce que j'ai...c'est récent ça, la Défense 12, non ? Ça s'arrête à 11 sur mon plan, j'ai pas 12, je sais pas où c'est 12.....oui... oui ...hum hum, c'est pas vers l'arche, ces trucs là ?.....ah je crois que ça me dit quelque chose maintenant... rue de Valmy, oui ...oui, oui, oui... oui ... oui... oui...OK... ça me revient maintenant que tu me dis ça, là il y a des nouveaux trucs... à droite de là ?...OK, OK, ça marche, merci »

Cette localisation sur le plan a duré plusieurs minutes. Le plan du coursier, pourtant récent, ne comprenait pas le dernier secteur 12 de la défense, et comprenait un espace blanc, aujourd'hui comblé par des rues. Finalement, le coursier repère clairement la localisation : le vrai nom de l'immeuble (Le Palatin) et la visualisation du secteur 12 lui rappellent une course qu'il a déjà probablement effectuée à cette adresse.

« ça n'a rien à voir avec ce qu'il avait dit... ce qu'il m'avait dit, c'était par là, nous on est là... il faut prendre tout le couloir circulaire »

« ah maintenant, ça me revient, il y a des trucs qui me reviennent...les nouveaux bâtiments »

5.4 Discussion sur les résultats de cette analyse

La stratégie d'attente a permis au coursier d'éviter de basculer dans la course-vitesse et de conforter les principes de la course-trajet, puisque ses courses ont pu se réaliser sans dépassement de délai.

Son expérience lui a permis de prendre un certain nombre de décisions génératrices de prévention :

- regarder le plan avant de démarrer,
- demander conseil au dispatching,
- être à l'arrêt en attendant une réponse téléphonique,
- ...

Mais ces seules pratiques de prévention se sont révélées insuffisantes dans le cas précis de cette situation. Il a fallu qu'il expérimente de nouvelles solutions, par exemple, contacter une troisième fois consécutive le dispatching et passer à un mode plus autoritaire avec le dispatcheur, ce qui ne rentre pas dans la logique hiérarchique de l'organisation et au risque d'altérer la relation de confiance.

La restitution de cette analyse à l'entreprise, au cours d'une réunion regroupant des coursiers, des dispatcheurs, des preneurs d'ordre et la direction, a permis de rendre compte de l'utilité de l'analyse des situations critiques réellement vécues par les coursiers. Ces situations sont en

partie connues par la direction et les dispatcheurs mais d'autres ne le sont pas. Ou, si elles le sont, les dilemmes que rencontrent les coursiers ne sont pas évalués à leur juste mesure.

Les dilemmes du coursier, observées dans la situation critique, sont, par exemple :

- ❑ chez le client :
 - « le solliciter pour lui demander des compléments d'informations sur l'adresse au risque de laisser croire que nous ne sommes pas des professionnels » ou bien « quitter le client avec une incertitude sur l'adresse en prenant le risque de perdre du temps en la cherchant ou de déranger le dispatching »
- ❑ sur le trajet,
 - « solliciter une deuxième puis une troisième fois le dispatching au risque d'apparaître comme un « enquiquineur » incapable de se débrouiller » ou bien « ne pas rappeler le dispatching au risque de perdre du temps à chercher tout seul »
 - « avoir un certain niveau d'exigences vis à vis du dispatcheur au risque de lui laisser croire que je ne lui fais pas confiance » ou bien « écouter les consignes du dispatcheur sans oser lui dire qu'elles me paraissent pas fiables et en prenant le risque de partir vers une fausse piste »
 - « attendre à l'arrêt la réponse du dispatcheur sans connaître le temps que va lui demander la recherche mais être disponible pour écouter la réponse » ou « bien rouler pour effectuer la course suivante en prenant le risque d'être rappelé sur la route et notamment sur le boulevard circulaire ».

Un dilemme est par conséquent une alternative entre deux solutions dont aucune ne s'avère vraiment satisfaisante. Opter pour l'une ou pour l'autre fait prendre un risque pour le coursier, soit d'altérer la relation de confiance avec le dispatcheur, soit d'altérer l'image de l'entreprise pour le client, soit perdre du temps et prendre du retard, soit se mettre en danger en roulant vite ou en téléphonant et consultant son plan en roulant, etc.

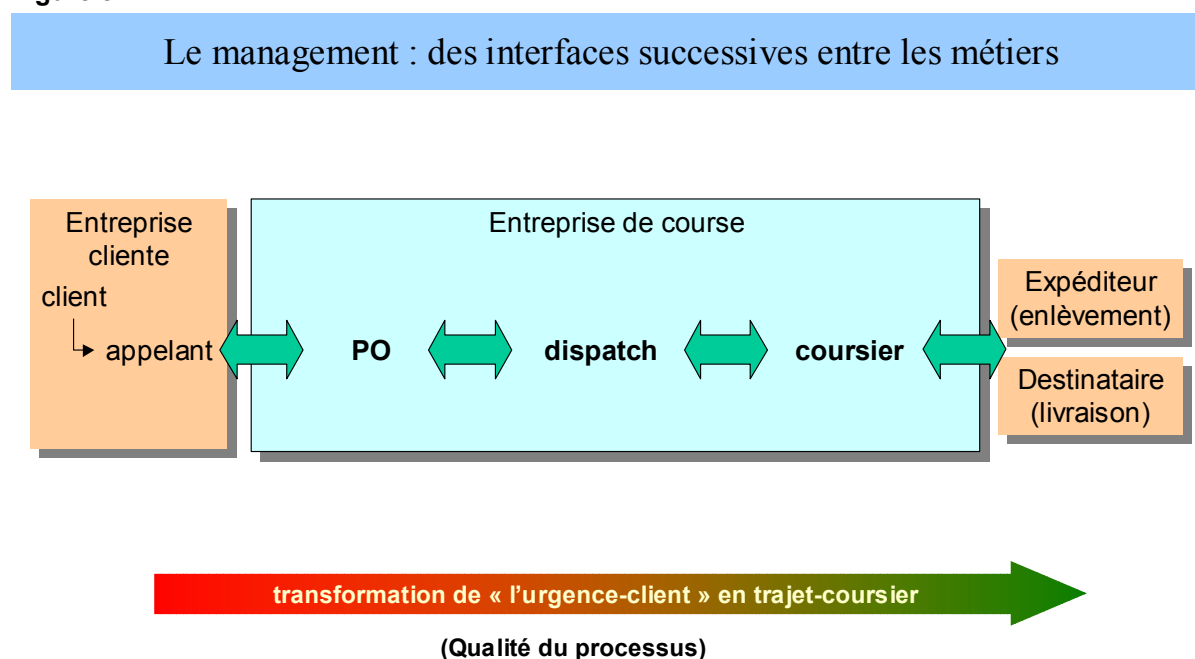
L'analyse de cette situation critique a été l'occasion d'évoquer les difficultés que peuvent rencontrer eux-mêmes les dispatcheurs (moyens et disponibilité pour accompagner les demandes des coursiers), les moments où l'organisation révèle de faiblesses pour évaluer les véritables besoins d'accompagnement des coursiers et le défaut de formalisation des savoir-faire de prudence des coursiers expérimentés. Elle permet d'envisager des améliorations dans les équipements de communication, l'organisation, le management, la formation.

Chapitre 5 : Le management de la prévention

5.1 la fonction du management : arbitrer l'affectation des courses aux coursiers

Au sein de l'organisation prescrite visant la transformation de « l'urgence-client » en « trajet-coursier », le management tient une place centrale, puisque c'est par lui que les ordres de course sont, au final, affectés aux coursiers. Ici, le management est entendu comme les interfaces successives entre les métiers, depuis le client jusqu'au coursier : l'interface entre l'appelant et le preneur d'ordres, l'interface entre le preneur d'ordres et le dispatcheur, l'interface entre le dispatcheur et le coursier. De la qualité de ces interfaces dépend la qualité de la course-trajet au final.

Figure 5.1



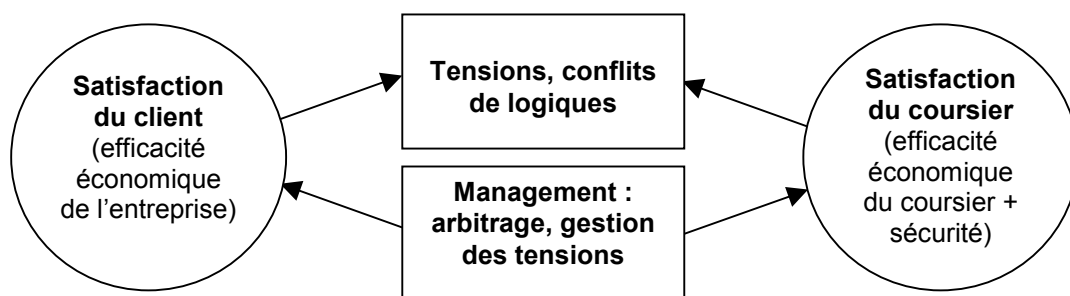
Dans ce processus, les dispatcheurs tiennent une place centrale. En tant que chefs d'équipe (légitimité par leur statut d'agent de maîtrise) ils sont dans une position fonctionnelle, mais aussi hiérarchique vis à vis des coursiers : ils prescrivent le travail à réaliser. Concrètement, pour réaliser l'affectation des courses au coursier, ils doivent réaliser au préalable des arbitrages (à qui attribuer telle course ?) dont ils doivent par la suite assumer la responsabilité (faire entendre au coursier que les choix réalisés sont les meilleurs tant pour l'efficacité économique de l'entreprise que pour celle du coursier, mais aussi pour sa sécurité). La qualité de cette interface est fortement marquée par le sentiment de confiance, ou au contraire de manque de confiance, des coursiers vis à vis du dispatch, et dont les entretiens font largement part.

Ici, le management de la prévention des risques n'est donc pas indépendant du management du travail. Au contraire, il en fait intimement partie, par le fait que tout se joue dans la constitution de la course-trajet, qui répond à un double principe (cf. §1.4) :

- Un principe organisateur de l'efficacité économique (tant pour l'entreprise que pour le salarié).
- Un principe intégrateur de la prévention.

Dans ce contexte, la prévention des risques pour les coursiers est la résultante de la qualité des arbitrages qui auront été réalisés au niveau des dispatcheurs pour gérer les tensions et conflits de logique qui existent entre la satisfaction du client et la satisfaction du coursier (cf. figure 5.2). La qualité de ces arbitrages dépend elle-même des niveaux amont (prise d'ordres / clients, commerciaux) ainsi que de l'organisation prescrite (critères de gestion retenus, etc.).

Figure 5.2



5.2 Les interfaces en amont du dispatch : transformer la pression de l'urgence en course-trajet

L'interface client / preneur d'ordres : gérer le stress du client

Selon les preneurs d'ordres, l'appelant est rarement le client. Il s'agit le plus souvent d'une secrétaire, d'une hôtesse d'accueil ou d'un gardien chargé d'appeler un coursier pour le compte de son hiérarchique (avocat, architecte, etc.). Pour le preneur d'ordres, « *l'hôtesse fait l'interface... elle doit gérer le stress de son patron et le sien* ». L'enjeu pour le preneur d'ordres est alors de gérer le stress de son interlocuteur, ce à quoi contribue la reformulation de la demande du client relativement au degré d'urgence demandé : une livraison « en urgence dans la journée » pour le client n'a pas de caractère d'urgence pour l'entreprise de course (cf. chapitre1).

La difficulté réside principalement dans la gestion de l'insistance du client vis à vis d'une « vraie » urgence, par exemple apporter un passeport en urgence à l'aéroport pour un client dont l'avion décolle incessamment. L'arbitrage se réalise alors différemment selon qu'il s'agit d'un bon client ou d'un client ponctuel. Dans le premier cas, le recours à la course-vitesse sera pratiquement inévitable.

Les preneurs d'ordre expriment leur difficulté à opposer des arguments au client, même en se référant au risque que le client fait sciemment courir au coursier. On pointe **ici une contradiction forte entre une fidélisation souhaitée du client qui permettrait a priori une meilleure gestion de ses demandes, et l'ascendant que cela peut lui donner dans la négociation, allant à l'encontre des critères d'optimisation de la course-trajet.** Les

preneurs d'ordres revendiquent une nécessaire « éducation du client », mais s'avouent parfois impuissants en la matière : ils sont acteurs d'une relation de service où le client reste roi.

La négociation commerciale en amont est envisagée de plus en plus dans un sens responsabilisant le client, en lui précisant notamment que les délais proposés pour chaque type de course ont une valeur indicative, mais non garantie. Cependant, la concurrence exacerbée du marché les contraint eux aussi à effectuer des arbitrages difficiles entre les volontés du client et les conditions proposées. En l'occurrence, les critères concurrentiels s'exercent principalement sur le prix de l'unité, le nombre d'unité affecté aux types de courses et les délais de réalisation annoncés.

Dans ce contexte et du point de vue de la prévention, il est alors essentiel de veiller à ce que la relation entreprise / client sous ses différentes formes (chef d'entreprise / direction client, commercial / acheteur, preneur d'ordres / donneur d'ordre) ne soit pas l'occasion, même de manière exceptionnelle, de remettre en cause les principes de construction de la course-trajet.

L'interface preneur d'ordres / dispatcheur : un équilibre à trouver entre pression du client et moyens d'y répondre

L'histoire des entreprises de courses a contribué à séparer, au cours du temps et en fonction de la taille de l'entreprise, les postes de preneurs d'ordre et de dispatcheur. Cette séparation est annoncée comme permettant un allègement de la charge du dispatcheur, qui peut alors se concentrer pleinement sur l'attribution des courses aux coursiers.

Mais il s'agit aussi d'une séparation de « rôles », de façon à n'être pas à la fois juge et partie vis à vis du client. Ainsi, le preneur d'ordre aurait, selon leurs dires, plutôt tendance à favoriser le client, et le dispatcheur à freiner, étant protégé de la pression directe du client : « *au bout du compte, ça s'équilibre* » expriment-ils. Ce principe permet aux preneurs d'ordre de disposer d'arguments vis à vis du client sans en être l'auteur (refus d'une course par le dispatcheur par exemple).

L'interface preneur d'ordres / dispatcheur répond à des règles tacites très différentes selon les entreprises, et qui vont aussi correspondre à l'aménagement spatial et technique de l'entreprise. Le regroupement des preneurs d'ordre et des dispatcheurs dans le même local peut ainsi permettre le traitement en direct de demandes spécifiques (accepter une course dans le quart d'heure par exemple, sans faire prendre de risque au coursier si le dispatcheur sait que le coursier est à proximité immédiate du lieu d'enlèvement), au risque de perdre l'avantage de la séparation des fonctions si le client insiste. De ce point de vue, le passé professionnel des preneurs d'ordre peut jouer : s'ils sont d'anciens coursiers ou dispatcheurs, ils peuvent contribuer à la construction de la course-trajet avec le dispatch.

D'autres entreprises feront le choix de séparer spatialement les deux métiers, se privant alors de modes de régulation possibles, mais permettra d'éviter volontairement l'acceptation d'ordres de course atypiques par exemple. Dans ce cas, le respect de principes plus formalisés de prise d'ordres sera nécessaire (ne pas accepter de courses « hors format type », par exemple) ce qui aura dû être préalablement négocié explicitement par le commercial (nécessité d'une offre de service claire et d'une politique commerciale adaptée).

5.3 Dispatcher : organiser l'équilibre entre ressources et contraintes

L'objectif de constitution de courses-trajet se réalise en favorisant des groupages de courses (plusieurs enlèvements dans un même secteur qui seront livrés dans un autre secteur, par exemple) ou des lignes, sur lesquelles alternent enlèvements et livraisons (rappelons ici que les courses ne sont pas réalisées les unes après les autres, mais bien concomitamment).

Pour réaliser ces trajets-coursiers, le travail du dispatcher va consister principalement à :

- anticiper les délais de réalisation des courses,
- répartir les ordres de courses entre les différents coursiers.

Ces deux activités sont intimement liées et non séparables dans le temps de l'action. On peut cependant tenter de les décrire indépendamment.

Anticiper les délais de réalisation des courses : actualiser à tout moment sa « carte cognitive »

L'anticipation des délais de réalisation des courses est une tâche complexe, car le dispatcher a besoin de connaître ou de se faire une bonne représentation, en permanence, de la position géographique des différents coursiers de son équipe, mais aussi leur position à venir. Il actualise pour cela une « carte cognitive » qui nécessite de :

- mémoriser les trajets-coursiers, c'est à dire se représenter le chemin qu'il a demandé aux coursiers d'emprunter pour réaliser le groupage,
- «pouvoir déterminer précisément où en sont les coursiers », c'est à dire connaître à tout moment leur position géographique, leur direction et leur charge (nombre et type de colis transportés)
- « bien connaître les coursiers », ce qui permet d'anticiper sur les temps de réalisation des trajets (« pour un même trajet, un coursier mettra 10 mn et l'autre 25 »)
- « se représenter la disponibilité supposée des coursiers dans les 10mn... 30mn... une heure... », qui s'appuie sur l'anticipation de la réalisation effective des courses en cours selon les temps évalués de réalisation des trajets.

Cette « carte cognitive » intègre en plus d'autres facteurs concernant les coursiers :

- les « compétences » spécifiques,
- leurs habitudes et demandes particulières,
- les horaires de travail et de repas,
- les différentes façons de travailler,
- les arrangements de problèmes personnels, etc.

Les courses-trajet sont construites à partir de la comparaison de cette « carte cognitive » et par la liste des ordres de courses. Cette construction intègre aussi des logiques d'attribution particulières pour tenir compte d'un équilibre entre coursiers.

Répartir les courses entre les coursiers : différentes logiques d'attribution possibles

Informatiquement, le dispatcheur dispose :

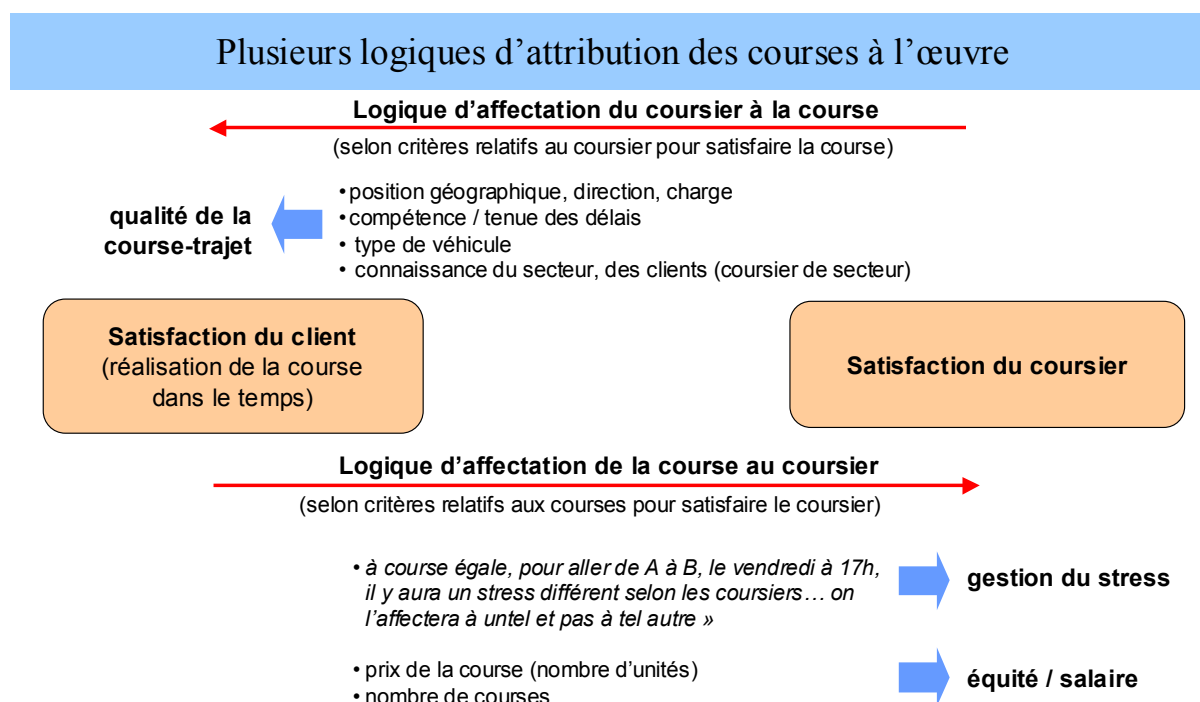
- de toutes les informations concernant les ordres de course non encore attribués, apparaissant au fur et à mesure qu'ils sont acceptés par les preneurs d'ordres sur la fenêtre « ordres de course non attribués »
- de toutes les informations concernant les courses en cours ou réalisées par un coursier (fenêtre « ordres d'un chauffeur »).

Le rôle du dispatcheur consiste ici à répartir les courses non attribuées aux différents coursiers, selon des critères précis. Deux logiques complémentaires (bien que parfois contradictoires) sont à l'œuvre dans cette activité (cf. figure 5.3).

- une logique d'attribution du coursier à la course, c'est à dire selon des critères relatifs au coursier pour satisfaire la course (respect du délai et qualité de service au client). L'analyse du travail montre que ces critères sont, dans l'ordre de priorité :
 - la position géographique, la direction et la charge du coursier,
 - le type de véhicule, la cylindrée
 - la compétences par rapport à la tenue des délais
 - la connaissance du secteur ou des clients (pour les coursiers de secteur, quand ils existent, par exemple)
- une logique d'attribution de la course au coursier, c'est à dire selon des critères relatifs à la course pour satisfaire le coursier. Deux objectifs peuvent être attendus de cette logique :
 - une meilleure gestion des conditions de conduite par le coursier (sécurité, stress...). Un dispatcheur explique ainsi qu' « à course égale, pour aller de A à B, le vendredi à 17h, il y aura un stress différent selon les coursiers... on l'affectera à untel et pas à tel autre ». Il s'agit ici d'un objectif affirmé de prévention des risques.
 - La satisfaction du coursiers vis à vis de son efficacité économique (salaire, équité par rapport aux autres). Deux critères prédominent :
 - le prix de la course qui lui est affectée (en nombre d'unités ou « bons »)
 - le nombre de courses.

La maîtrise de ces critères liés à la rémunération est importante pour le dispatcheur, parce qu'elle détermine la relation de confiance (ou de manque de confiance) qui s'établira entre lui et le coursier.

Figure 5.3



5.4 Faire face à des contradictions possibles entre les logiques d'attribution : l'enjeu des modalités de rémunération dans le management

On le voit, des logiques d'attribution des courses dépendent non seulement l'efficacité économique de l'entreprise, mais aussi l'efficacité économique du coursier. La difficulté consiste alors à satisfaire l'un et l'autre sans mettre en danger le coursier et en garantissant une égalité de traitement entre les coursiers.

L'équation n'est pas simple, d'autant que l'exploitation optimale des critères des coursiers peut créer des inégalités, qui peuvent alors être interprétées comme des privilèges ou au contraire des pénalités. Par exemple, les courses de banlieue sont plus systématiquement affectées aux grosses cylindrées (« on ne va pas envoyer un 50cc à Evry »), ce qui répond ici à un critère d'efficacité et de sécurité. Mais les courses de banlieue étant « mieux payées » que les courses sur Paris (jusqu'à plusieurs dizaines de bons contre quelques uns sur Paris), leur réalisation systématique par des grosses cylindrées peut créer une discrimination.

Tenter de réduire cette inégalité peut constituer un risque si cela contribue à l'affectation de moyens peu ou non adaptés (un 50cc pour une course de grande banlieue, par exemple). On assiste alors à un glissement vers la course-vitesse, qui peut prendre plusieurs formes : moyens inadapés, lissage des compétences, non reconnaissance des spécificités, etc.

Outre le type de véhicule, d'autres critères peuvent être discriminants malgré leur intérêt potentiel en termes d'efficacité pour le dispatcheur :

- la sectorisation, qui consiste à affecter un coursier à un seul secteur particulièrement dense. Ce coursier réalisera nécessairement un nombre de courses supérieur aux autres.
- la valorisation de la connaissance du coursier par le client, qui consiste à privilégier l'affectation de tel coursier à tel type de client, parce qu'il est connu ou apprécié.
- la valorisation des compétences singulières des coursiers, qui consiste à affecter prioritairement certains types de course à certains coursiers, réputés pour être efficaces dans ces cas là (savoir traverser Paris rapidement pour la réalisation d'une course Prioritaire, par exemple).
- etc.

On se trouve ici face à des contradictions entre le développement de critères d'efficacité de réalisation de la course et des critères de satisfaction du coursier envisagés sur le seul aspect du salaire. L'enjeu du management consiste alors à gérer ces contradictions, entre lesquelles se trouve le risque d'accident.

Trois modalités de régulations ont pu être identifiées pour gérer ces contradictions (d'autres peuvent exister ou être développées) :

- la valorisation de la relation de confiance entre dispatcheurs et coursiers,
- l'atténuation de l'impact psychologique de l'attractivité du bon,
- la séparation des critères liés à la rémunération des coursiers de ceux liés à l'activité d'ordonnancement du dispatcheur

La construction de la relation de confiance entre dispatcheurs et coursiers

Cela consiste, de la part des dispatcheurs, à faire entendre aux coursiers que leurs choix, même s'ils peuvent privilégier certains critères par rapport à d'autres dans la réalisation de certains types de courses, sont compensées par ailleurs par d'autres facteurs. C'est à dire que, au bout du compte, l'équité entre les conditions de rémunération des coursiers est garantie (répartition des bonnes et des mauvaises courses par exemple) et que le salaire correspond non à des attributions privilégiées, mais à la valorisation de la performance individuelle (justifiant les différences de salaire observés).

Le travail de cette relation de confiance peut être favorisé par des rapprochements entre coursiers et dispatcheurs (week-ends de rencontre, par exemple), ou encore par des règles strictes de garantie de l'équité (transparence sur les conditions de répartition des courses, par exemple).

Dans les entreprises que nous connaissons, le volume d'activité mobilise de 2 à 4 dispatcheurs. Il nous a été présenté deux modes d'organisation possibles :

- les dispatcheurs reçoivent les appels des coursiers selon leur disponibilité ou appellent le coursier en fonction des opportunités de compléter des groupages. Ainsi, un coursier peut être en contact avec 1, 2, 3 voire 4 dispatcheurs différents dans la même journée.
- chaque dispatcheur a une équipe de coursiers dont il est le seul référent, et réciproquement, chaque coursier est en contact avec le même dispatcheur.

La première organisation est confrontée à la question de l'effectif de coursiers et du nombre de courses. Au delà d'un certain seuil, il peut être difficile pour un dispatcheur de connaître les courses-trajets construites par ses collègues et d'en mémoriser l'ensemble. De plus, un coursier peut appeler à plusieurs reprises le dispatching pour un même événement et tomber sur un dispatcheur à qui il faut réexpliquer sa situation ou son problème particulier.

La seconde organisation vise deux objectifs :

- favoriser les liens de confiance, par exemple en constituant les équipes sur la base d'affinités coursier-dispatcheur ;
- limiter les défaillances de la « carte cognitive » (cf. §5.3) qui devient quasiment impossible à gérer individuellement lorsque l'effectif de coursiers et le nombre de course-trajet sont importants.

Par contre, certains désavantages sont à craindre si on n'y prend pas garde. L'affinité coursier-dispatcheur est, en soi, un critère de management fragile, du moins insuffisant. D'autre part, la sectorisation en équipe peut réduire l'éventail des solutions, en « manquant » des affectations de courses à un coursier mieux placé mais appartenant à l'équipe d'un autre dispatcheur ; la construction collective des courses-trajet peut en pâtir. Ces deux défaillances peuvent contribuer à déstabiliser les courses-trajet.

Dans les deux formes d'organisation, des régulations collectives entre dispatcheurs sont à l'œuvre. L'oreille du dispatcheur « traîne » pour écouter les communications des autres dispatcheurs, voire des preneurs d'ordre si l'aménagement spatial le permet. Compte tenu de l'intensité de communication, cette écoute est sélective. Lorsqu'un dispatcheur décroche et cite le nom du coursier (« *tiens, c'est Bernard... où es-tu ?* »), il est souvent utile pour les autres dispatcheurs de connaître les courses qui lui sont affectées pour disposer d'une meilleure « carte cognitive » de l'emprise géographique des coursiers.

Des régulations plus directes ont lieu lorsque les dispatcheurs sont en situation de forte charge (par exemple lorsque l'effectif est insuffisant pour un nombre de courses important). Le risque est alors que les logiques d'attribution des courses, dont on a vu qu'elles intégraient des critères de sécurité des coursiers, soient modifiées en privilégiant l'efficacité économique au détriment de la prévention.

Dans ce cas, les groupages sont plus souvent remaniés et nécessitent des interpellations du coursier. Auparavant, le choix du coursier est alors souvent examiné entre les dispatcheurs. On met en commun ses informations sur les courses-trajet affectées, on identifie les deux ou trois coursiers les mieux placés géographiquement pour intégrer une ou deux courses complémentaires, et on délibère sur les compétences les plus adéquates de ces coursiers pour réaliser une course sous fortes contraintes. Ici, l'enjeu est de confier cette course difficile à un coursier dont on connaît la capacité à ne pas « verser » dans la course-vitesse. Il se peut aussi que les situations de contraintes des dispatcheurs soient tellement importantes que ces précautions soient difficiles à réunir. Le recours éventuel à la course-vitesse peut être ici interprété comme une issue pour le dispatcheur, qui n'est plus dans les conditions lui permettant de construire les courses-trajet comme il le souhaiterait.

L'enjeu est d'identifier et de comprendre à quelles conditions la coexistence systématique de l'efficacité économique et de la prévention peuvent être maintenues.

Ces régulations dans des moments critiques montrent que les dispatcheurs accordent une place importante à la connaissance singulière des individus et la prise en compte de la diversité de leurs compétences disponibles, dans les logiques d'attribution des courses. Cette représentation des qualités individuelles va structurer la relation de confiance.

L'atténuation de « l'impact psychologique » de l'attractivité du bon

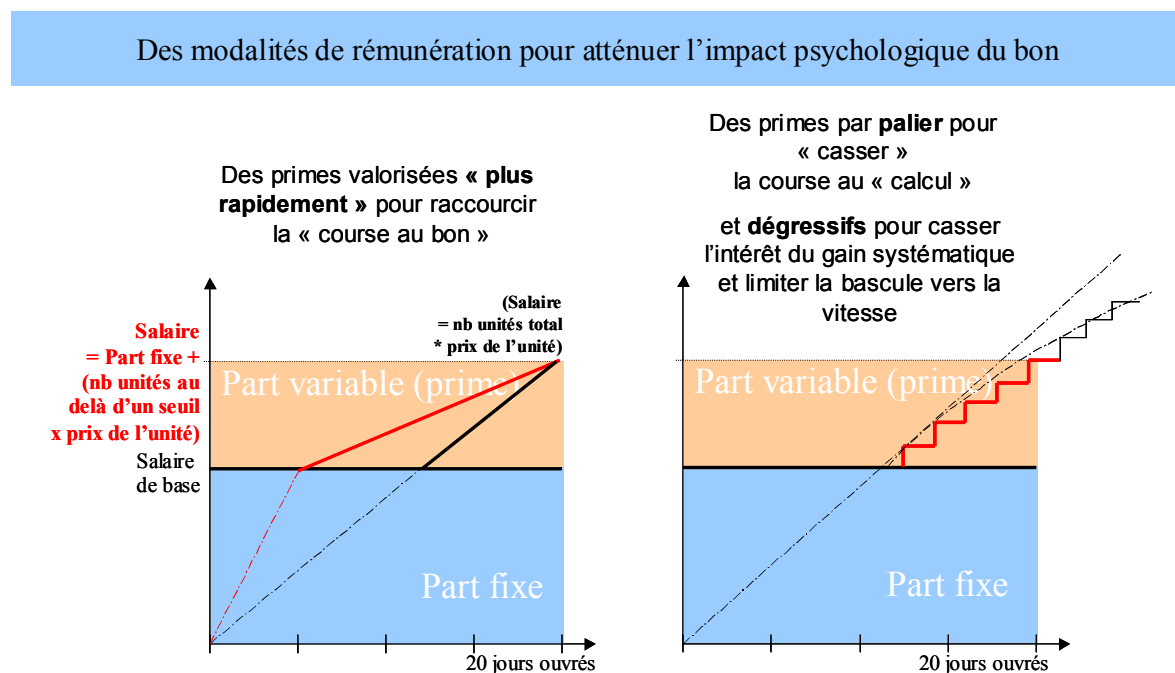
L'objectif recherché ici est de relativiser la place du bon dans la relation dispatcheur / coursier, pour éviter qu'elle ne vienne entamer les logiques d'attribution orientée vers la course-trajet. L'impact psychologique du bon est en effet très structurant pour le coursier (il constitue la première source de motivation et le nombre de bons obtenu permet au coursier de savoir immédiatement ce qu'il « vaut », en plus de ce qu'il gagne), mais peut avoir des conséquences négatives s'il est considéré comme le seul objectif à atteindre par le coursier. La conséquence immédiate serait alors que la course-trajet bascule vers la « course-au-bon », qui, par son côté réducteur (seul le coût importe, ici), constitue une forme de course-vitesse (abandon des critères de « qualité » de la course, au profit de la quantité). Ce risque peut être particulièrement important chez les coursiers novices, qui voient dans le nombre de bons le seul critère de performance attendu. Par ailleurs, l'atténuation de l'impact psychologique du bon vise à assainir la relation dispatch / coursier.

Plusieurs approches ont pu être développées par certaines entreprises pour atténuer cet impact. Nous avons pu observer certaines de ces approches. D'autres nous ont été présentées. Trois principes peuvent être retenus :

- **L'absence d'indication du nombre d'unités lors de l'attribution de la course.** En effet, dans certaines entreprises, le nombre d'unités de chaque course peut être éventuellement indiqué par le dispatcheur au coursier lors de l'attribution, qui le note. Le calcul « en temps réel » du cumul des bons, et donc de la prime, peut alors constituer un facteur de motivation, mais aussi de démotivation, préjudiciable au travail et à la relation dispatch / coursier. Par ailleurs, le nombre d'unités affecté à une course indique en même temps le type de course (normale, express ou prioritaire), et donc des indications quant au délai, ce qui vient à l'encontre des principes initiaux de la course-trajet, dans laquelle le délai n'apparaît pas pour le coursier. Le principe observé consistant à ne pas préciser le nombre d'unités est une volonté des dispatcheurs (reconnue dans l'entreprise concernée) qui voient là une opportunité d'évacuer la question de la rémunération dans la relation avec le coursier. Pour autant, celui-ci peut demander le nombre d'unités réalisé dans la journée, ou dans le mois, après coup. Les entretiens montrent que les coursiers demandent au début « pour savoir où on se situe », puis ne le demandent plus.
- **Des primes valorisées « plus rapidement » pour atténuer l'intérêt de la course-au-bon.** Nous l'avons vu, la part variable du salaire est généralement calculée sur le dépassement d'un nombre minimal d'unités réalisées (seuil de rentabilité), qui permet de justifier du salaire de base (figure 5.4, courbe linéaire). Le principe des primes valorisées plus rapidement consiste à proposer un prix au bon moindre (donc moins attrayant par recours à la course-au-bon), mais qui peuvent être obtenues plus rapidement (figure 5.4, courbe « brisée »). Ce principe permet de valoriser le salaire de base par rapport à la prime, et limite l'intérêt des « hautes performances ». Le principe d'une prime dégressive en fonction du nombre d'unités obtenu vise ce même objectif (figure 5.5).

- Des primes par palier pour « casser » la course au calcul.** Ce principe consiste à ne pas calculer la prime linéairement au nombre d'unités réalisé, mais suivant des paliers (de 100 unités en 100 unités par exemple) comme le montre la figure 5.5. Ainsi, une course supplémentaire ne constitue pas forcément un surcroît de salaire immédiat, ce qui limite l'intérêt pour le coursier de faire plus que ce qu'il peut, en « forçant » pour quelques unités supplémentaires. Ce principe vient s'ajouter à l'absence d'indication du nombre d'unités lors de l'attribution, ce qui évite le calcul au fur et à mesure. Par ailleurs, ce principe permet une différenciation entre ce qui est de l'ordre de la rémunération et l'indemnisation kilométrique, calculée, elle, au prorata exact du nombre d'unités réalisé (et donc linéairement), ce qui contribue à atténuer encore plus le « poids » de l'unité dans le salaire. En effet, dans le mode de rémunération « classique », il n'est pas rare de constater chez les coursiers une assimilation, dans le « prix du bon », de sa valeur rémunératoire additionnée à l'indemnité kilométrique (même si, théoriquement, ce calcul est faux), ce qui contribue à donner un « poids » encore plus important à l'unité.

Figures 5.4 (schéma de gauche) et 5.5 (schéma de droite)



La séparation des critères liés à la rémunération des coursiers de ceux liés à l'activité d'ordonnancement du dispatcher

Cette approche observée dans une des entreprises prend son origine dans la volonté affirmée des dispatcheurs de ne pas avoir à gérer des questions de rémunération dans leur relation avec les coursiers. Cette volonté des dispatcheurs n'est pas un caprice, mais un choix. Elle correspond à une logique centrée sur la seule efficacité des trajets.

Pour être plus concret, les dispatcheurs souhaitent avoir la possibilité d'envoyer les grosses cylindrées en banlieue autant qu'ils le souhaitent, et utiliser les petites cylindrées plutôt sur Paris intra-muros. Par ailleurs, ils souhaitent pouvoir garder un même coursier sur le secteur

de La Défense pour qu'il en devienne un « spécialiste » (coursier de secteur). Evidemment, si ce mode d'utilisation des coursiers est plus simple et efficace pour les dispatcheurs, il crée aussi des différences de traitement dans la répartition des courses, qui tendent à privilégier les grosses cylindrées et les coursiers de secteur, qui se verront attribuer les meilleures courses, au détriment des autres. Mais le risque est que ces derniers soient irrités d'une telle discrimination. La relation de confiance avec les dispatcheurs s'en trouverait alors rapidement brisée.

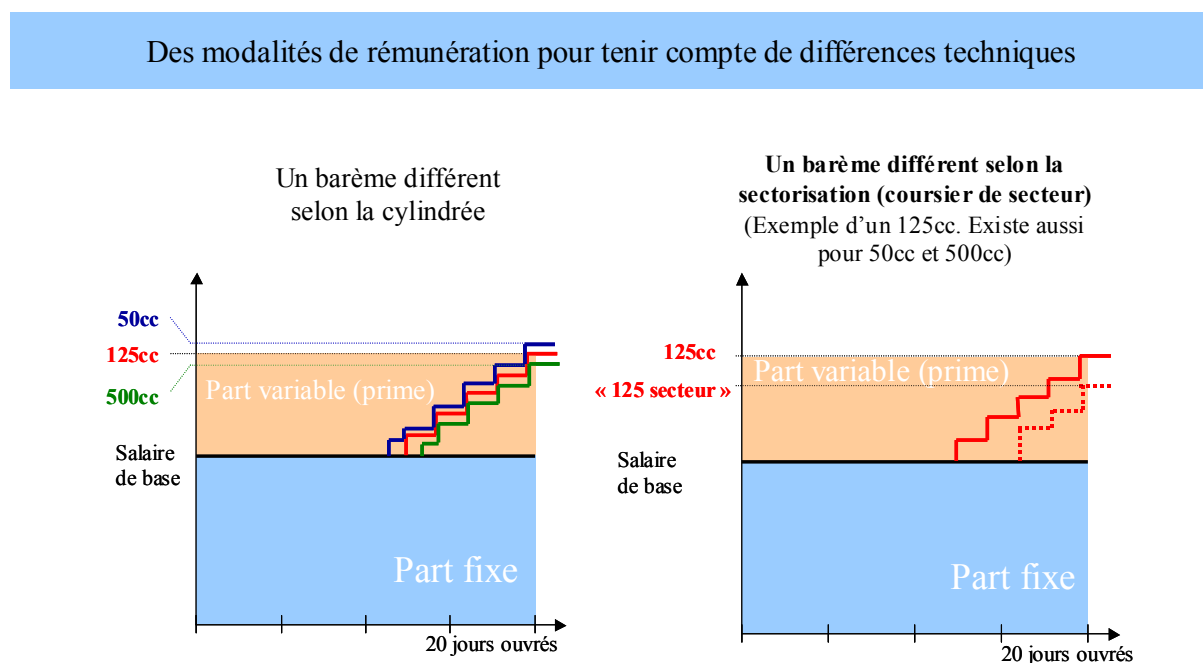
C'est au niveau de l'entreprise, dès lors, qu'est négociée la différence de traitement entre les coursiers par le management, en proposant des modalités de rémunération différents selon les critères retenus par les dispatcheurs.

Ainsi, ce modèle de rémunération met en place trois modes de calcul de la prime selon la cylindrée (50cc, 125cc et >500cc). Le coursier possédant une grosse cylindrée, et dont on sait qu'il sera privilégié par l'attribution de courses « bien payées » (banlieue) a une prime moindre et nécessitant un nombre minimum d'unités plus important, tandis que le 50cc a une prime plus importante et nécessitant moins d'unités, venant compenser son manque à gagner en nombre d'unités mensuel (cf. figure 5.6).

D'autre part, il a été mis en place deux modes de calcul selon que le coursier est sectorisé ou non. Là encore, le coursier sectorisé étant privilégié (ici en nombre de courses) a une prime en fonction du nombre d'unités moindre que les coursiers non sectorisés (cf. figure 5.7)

Au total, donc, six modes de calculs de la part variable coexistent dans l'entreprise, quand elle est identique pour tous les coursiers dans la plupart des entreprises de course.

Figures 5.6 (schéma de gauche) et 5.7 (schéma de droite)



L'intérêt avancé par les dispatcheurs de ce principe est surtout qu'ils peuvent optimiser des différences entre coursiers, créant par là même une diversité de compétences et de moyens mobilisables. Cela peut s'apparenter à la constitution d'un collectif de travail, caractérisé par

des compétences différentes et complémentaires entre elles, au service d'un but commun : celui de la performance globale de l'entreprise.

Autrement dit, la performance de l'entreprise ne correspond pas à la somme de performances individuelles qui seraient considérées comme toutes identiques, mais à l'optimisation des moyens collectifs du travail, considérés dans leurs différences. Les bénéfices sont ensuite redistribués entre les coursiers, non pas au prorata du nombre ou de la valeur des courses qu'ils auront réalisés, suivant un prix du bon unique, mais au prorata de leur contribution à la performance globale du système.

Ces moyens sont mobilisables sans que des critères de rémunération viennent perturber les logiques d'attribution des dispatcheurs, qui pourraient contribuer, le cas échéant, à créer des risques pour le coursier.

5.5 Discussion sur les liens entre le mode de rémunération et le risque

Une des représentations a priori sur le fonctionnement des entreprises de course est que le mode de rémunération « au bon » serait accidentogène. L'analyse réalisée ici montre, non que cette affirmation est vraie ou fausse, mais qu'elle constitue nécessairement un raccourci, qui n'a pas de valeur en soi. S'il existe un lien entre le mode de rémunération et le risque encouru par les salariés (ce qui est loin d'être exclu, encore faut-il préciser quelle est la nature de ce lien), celui-ci dépend des modalités de gestion et de management particulières à chaque entreprise, qui vont faciliter ou au contraire contraindre la construction des courses-trajet.

Autrement dit, le risque que les modalités de rémunération favorise la survenue de situation à risques est présent, et les entreprises doivent se doter de « garde-fous » pour éviter que ce risque ne se manifeste. Il s'agit ici d'un enjeu de prévention. Tout dépend alors de la capacité des entreprises à mettre en place ces garde-fous, et à garantir leur efficacité à tout moment (car c'est souvent dans les situations de débordement, justement, que les mesures de prévention sont « oubliées », ou reléguées au second plan, s'effaçant le plus souvent devant la priorité accordée à la production).

Les garde-fous mis en place par les entreprises observés montrent que le management occupe une place centrale dans cet enjeu de prévention, tant dans la relation de confiance qu'il est en mesure de créer avec les coursiers que dans les modes d'attribution des courses aux coursiers.

Cependant, il existe au niveau de la profession un risque de fragilisation dans la mise en place de ces garde-fous, par la concurrence exercée sur les prix, qui semble particulièrement forte dans le contexte morose actuel. En effet, pour obtenir de nouveaux clients ou garder les clients en cours, la tentation de tirer vers le bas les prix du marché, que ce soit au niveau du tarif commercial de l'unité ou du nombre d'unités imputé aux différents types de course, se répercute directement sur la rémunération des coursiers, qui se voient à leur tour tentés de privilégier la course-au-bon pour compenser le manque à gagner. La lutte commerciale entre entreprises prendrait alors le chemin d'une concurrence entre coursiers, qui ne pourrait qu'être de mauvais augure pour la prévention.

Chapitre 6 : vers des pistes de prévention

6.1 Synthèse du diagnostic

Rappelons que les analyses ont été réalisées dans deux entreprises représentatives de la volonté de tirer vers le haut la profession. En cela, le diagnostic réalisé porte sur des modèles d'organisation souhaités et appliqués par ces entreprises là.

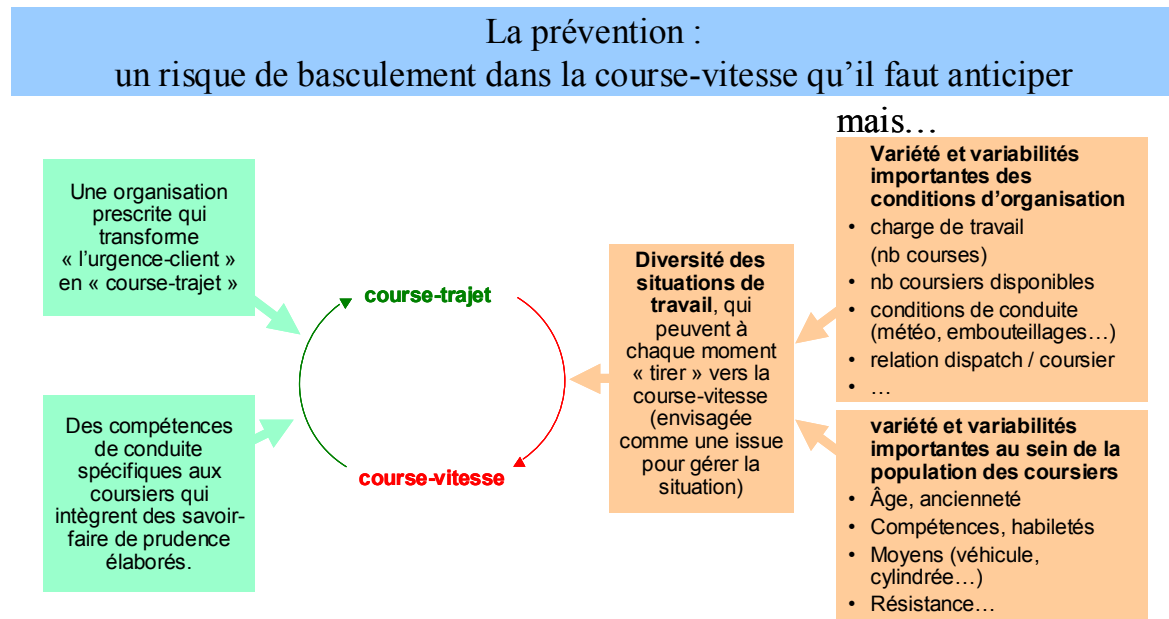
Ainsi, le diagnostic a permis de montrer que les idées reçues sur la profession constituent des raccourcis, voire des contre-vérités dès lors qu'elles entendent que l'urgence se traite par l'urgence. Au contraire, les modèles observés d'organisation des entreprises ainsi que les compétences des coursiers sont orientées vers un objectif visant à faire disparaître la notion d'urgence pour le coursier, par la construction d'une course-trajet. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit de mettre en place un processus prescrit permettant la transformation de l'urgence client en un trajet-coursier dans lequel la notion de délai n'apparaît pas. Du point de vue du coursier, il s'agit de développer des compétences qui privilégient la régularité (par rapport à la vitesse) reconnaissable par le dispatcheur et favorisant la construction de la course-trajet.

Idéalement, cette double contribution permet de garantir l'efficacité économique de l'entreprise (par la satisfaction du client), l'efficacité économique du coursier (par l'attribution de courses en rapport avec sa compétence) et sa sécurité (par le non recours à la vitesse).

Mais la variété et la variabilité des situations de travail fait que cet équilibre est éminemment instable, et que le basculement vers la course-vitesse est à tout instant possible (cf. figure 6.1). Ceci implique, en termes de prévention pour l'entreprise, de savoir identifier les situations de basculement dans la course-vitesse avant qu'elles ne surviennent, et de savoir y apporter des réponses (préventivement, voire curativement). Ces réponses doivent intégrer la gestion, en temps réel :

- d'une part des variabilités touchant les conditions d'organisation (la charge de travail, le nombre de coursiers disponibles pour y faire face, les conditions de conduite, les relations de travail dispatch / coursier, etc.)
- d'autre part des variabilités importantes existant au sein de la population des coursiers (âge, ancienneté, compétences, moyens...).

Figure 6.1



Le basculement de la course-trajet vers la course-vitesse peut alors s'interpréter comme un déséquilibre (momentané, mais c'est là qu'est le risque) entre les **contraintes** exercées sur le coursier (conditions de conduite, exigences de délai, charge de travail, aléa, météo...) et les **ressources** qu'il est en mesure de mobiliser pour y faire face (compétences, savoir-faire de prudence, moyens, soutien extérieur, arbitrage par le dispatcheur, etc.) comme le présente la figure 6.2.

La course-vitesse peut alors prendre plusieurs formes : recours à la vitesse, certes, mais aussi précipitation (en véhicule autant qu'à pied ; les chutes dans les escaliers ne sont pas rares dans les accidents des coursiers), fatigue et donc perte de vigilance, absence d'aide, « course-aubon » pour compenser une journée jugée insatisfaisante, etc. Il s'agit ici de **situations à risques**, dont les conséquences possibles sont autant préjudiciables au salarié (stress, accident...) qu'à l'entreprise (baisse de la qualité de service...).

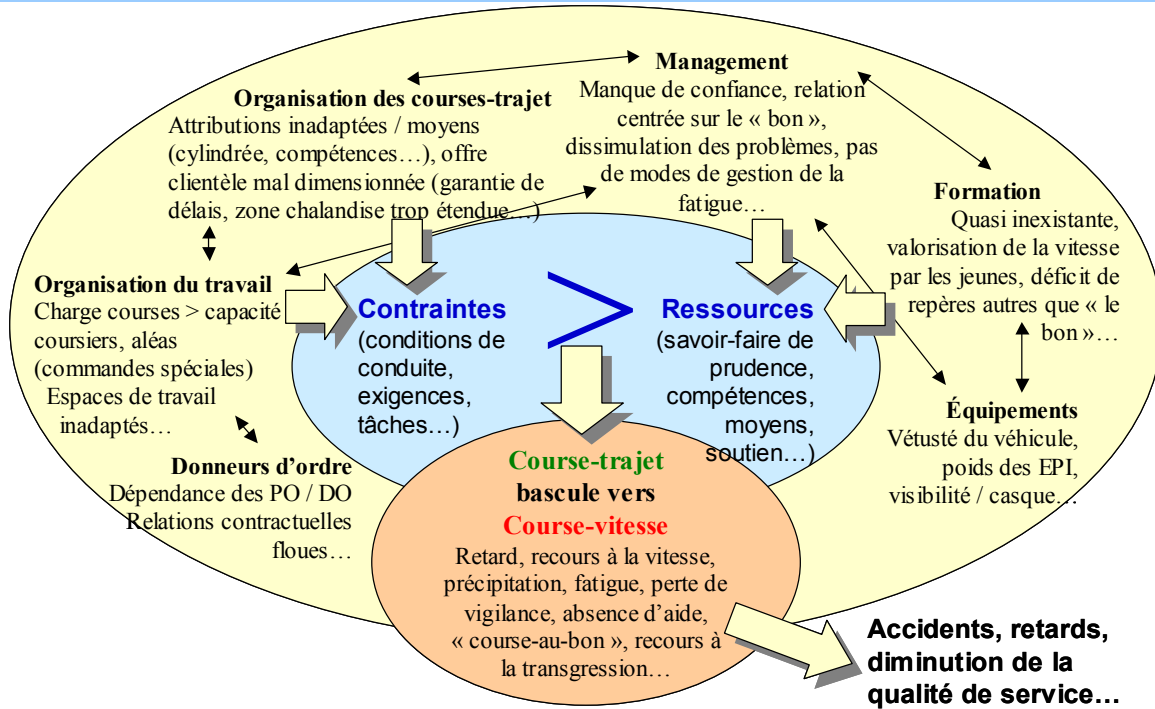
Plusieurs facteurs ont été identifiés, dans le fonctionnement de l'entreprise, comme pouvant contribuer à favoriser ce déséquilibre :

- soit en créant des contraintes supplémentaires (ou en les maintenant) : attributions de courses inadaptées aux moyens du coursier, organisation du travail perturbée par des aléas (commandes spéciales...), moyens de travail ne favorisant pas la gestion collective des dysfonctionnements, etc.
- soit en diminuant les ressources disponibles (ou en réfrénant leur développement) : absence de formation, perte de confiance entre le dispatching et les coursiers, dégradation des véhicules et équipements, etc.

L'enjeu de la prévention consiste donc à identifier, à tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise, les facteurs de déséquilibre possibles et à y apporter des réponses adaptées. La figure 6.2 permet de préciser 6 champs d'action possibles pour améliorer la prévention : l'organisation des courses-trajets, l'organisation du travail, la relation avec les donneurs d'ordre, le management, la formation des coursiers, les équipements du coursier.

Figure 6.2

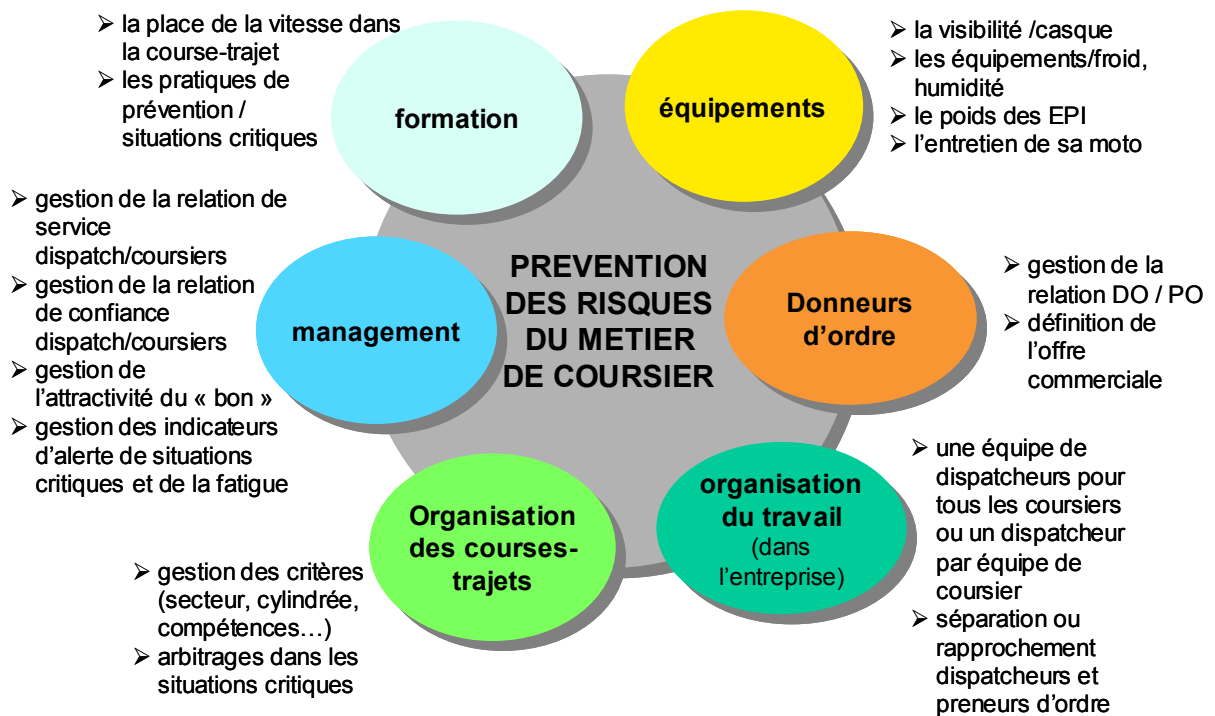
La survenue d'une situation à risques :
un déséquilibre entre les contraintes exercées et les ressources disponibles



La figure 6.3 représente ces 6 champs et des exemples d'action possibles, bien que non exhaustifs.

Figure 6.3

**Les pistes de prévention : un champ d'actions le plus global possible
(champs de prévention et exemples d'actions)**



6.2 Enjeux et cibles des actions de prévention

Les 6 champs de prévention ouverts par le diagnostic doivent être explorés plus avant pour atteindre une certaine exhaustivité. Afin d'aider le SNTL et les entreprises de course dans la mise en place de ces actions, le tableau ci-dessous précise pour chacun d'eux les enjeux de prévention (ce qui est attendu des actions de prévention) et les cibles potentielles (ce sur quoi peuvent porter les actions de prévention).

Champs de prévention	Enjeux de prévention	Cibles
Organisation des courses-trajets	Améliorer la transformation de « l'urgence-client » en « course-trajet »	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la division du travail • Définition du service / client (offre commerciale) • Gestion des critères relatifs aux coursiers (cylindrée, secteur, compétences...) • Gestion des critères relatifs aux courses (type de courses, valeur de la course...) etc.
Organisation du travail (dans l'entreprise)	Améliorer l'organisation du travail des postes fonctionnels (PO, dispatch, SAV) et leurs moyens de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition du travail de dispatch / une ou plusieurs équipes de coursiers • Gestion des situations chargées (charge courses > capacité coursiers) • Gestion des aléas (commandes spéciales...) • Organisation spatiale dispatch / PO • Organisation spatiale dispatch / SAV • Moyens informatiques • Moyens de communications etc.
Donneurs d'ordre	Améliorer la relation entreprise / donneurs d'ordre	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la relation Entreprise / Donneurs d'ordre • Gestion de la relation Commercial / Client-acheteur • Gestion de la relation Preneur d'ordres / Client-appelant • Gestion de la régulation des courses en cours (SAV) etc.
Management	Améliorer l'interface dispatch / coursier	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la relation de service dispatch / coursier • Gestion de la relation de confiance dispatch / coursier • Gestion de l'attractivité du « bon » • Gestion des indicateurs d'alerte et des signes de fatigue etc.
Formation	Formaliser les pratiques professionnelles de prévention et développer les compétences « métier » des coursiers	<ul style="list-style-type: none"> • Ingénierie de formation (re)connaissance des compétences « métier » • Intégration des nouveaux coursiers etc.
Equipements du coursier	Améliorer la fiabilité des équipements et la protection du coursier	<ul style="list-style-type: none"> • Véhicule • Équipements de Protection Individuelle • Investissement • Contrôle et entretien • Assurances etc.