

Réciprocité des enjeux de confiance au travail. Le cas des coursiers et de leur dispatcheur.

Laurent Van Belleghem

Réf. : Van Belleghem, L. (2013) Réciprocité des enjeux de confiance au travail - Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. Dans L. Karsenty (coord.), *La confiance au travail*. Toulouse, Octarès (p.53-75).

Introduction

La confiance engage autant qu'elle promet. C'est sur cette réciprocité, sûrement, que la relation de confiance entre les êtres humains se structure. Dans le travail, cette réciprocité des enjeux de confiance favorise la reconnaissance mutuelle et participe au développement de la dimension psychosociale (Van Belleghem, De Gasparo et Gaillard, 2013). Mais on peut aussi lui reconnaître, et peut être avant tout, un *rôle fonctionnel* dans la coordination et la coopération nécessaires entre les travailleurs pour atteindre les objectifs du travail. Cette fonction de la confiance est particulièrement présente dans les relations de prescription entre les managers et leurs subordonnés (coopération verticale) même si elle n'est pas toujours visible. En effet, elle est le plus souvent « transparente » et ne se laisse réellement percevoir que lorsqu'elle est mise en péril : c'est quand la confiance est atteinte qu'elle apparaît, subitement, indispensable. Dans certains cas, la perte de confiance peut constituer un risque pouvant affecter autant l'efficacité du système du travail (risque industriel ou serviciel) que la sécurité ou la santé des personnes (risque professionnel). C'est généralement à ce moment que l'enjeu de son instauration ou de sa restauration au sein de l'organisation s'impose. La conception de situations de travail permettant à la confiance d'opérer un rôle fonctionnel efficient dans la relation managériale apparaît donc comme un enjeu central.

Sans ignorer ou sous-estimer la part essentielle de la psychologie, de l'affectivité, ou encore de la morale dans la construction de la confiance, mais sans la traiter explicitement, ce chapitre propose une approche fonctionnelle de la confiance dans les activités coopératives, et en particulier dans la relation managériale.

Dans une première partie sera présenté l'intérêt de reconnaître les enjeux de réciprocité dans les relations de confiance au travail, y compris lorsque la relation est asymétrique entre un manager et son subordonné. Cette réciprocité des enjeux de confiance, où chaque acteur doit « faire confiance » mais aussi « gagner la confiance », vise la recherche d'une plus grande efficacité associée à une plus grande fiabilité de la coopération. Mais des injonctions contradictoires peuvent venir perturber cet équilibre et créer une crise de confiance, dont le moindre des effets est que les exigences d'efficacité et de fiabilité ne sont plus tenues *ensemble* au sein de la relation managériale. Le risque (industriel-serviciel vs professionnel) peut s'en trouver rapidement aggravé. Pour limiter ce risque et favoriser la coopération, un cadre formel d'exercice de la confiance est nécessaire. Ce cadre porte autant sur le dispositif contractuel reliant les protagonistes que sur l'organisation du travail mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Une seconde partie détaillera, à travers une étude déjà ancienne mais que la distance temporelle permet d'apprécier autrement, notamment au regard de ce qu'elle a produit depuis, l'importance du rôle de la confiance dans le secteur de la course urbaine (livraison de plis urgents) et plus particulièrement entre les coursiers et leur dispatcheur. Ce rôle est ici d'autant plus repérable que la confiance y est reconnue comme pouvant être mise à mal par certaines particularités

organisationnelles de la course liées, notamment, aux modalités de rémunération des coursiers. Dès lors, on constate que les entreprises de course mettent en place un certain nombre de garde-fous visant à instaurer ou à restaurer la confiance. Mais ces garde-fous apparaissent justement comme des marqueurs du risque de perte de confiance que courent les entreprises de ce secteur professionnel. On montrera comme les évolutions réglementaires de ce secteur, initiées entre autres grâce à l'étude dont il est question, ont pu viser très précisément à redonner un cadre d'exercice à la confiance à un niveau particulièrement structurant : la convention collective de branche.

Le chapitre conclura sur l'intérêt de mettre en place un « cadre fiduciaire » à un niveau suffisamment macro pour permettre une action coopérative efficiente à l'échelle des individus.

La confiance au travail, condition de la coopération entre les individus

Un construit pour agir ensemble

La confiance n'est pas donnée d'avance. Elle est un construit (Davezies, 1993), élaboré dans le temps et toujours relativement à ce avec quoi elle interagit : confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans le système.

La confiance en l'autre présente une particularité forte : elle n'appartient pas au sujet pris isolément mais l'engage vis-à-vis d'un tiers, qui se trouve lui-même engagé en retour. La confiance en l'autre doit être envisagée, de fait, comme une *relation* de confiance, dans un rapport mimétique de sujet à sujet, l'un et l'autre étant engagés dans des enjeux de confiance réciproques. Mais cette relation n'existe pas pour elle-même, dans une seule visée psychologique, affective ou morale : elle vise avant tout *l'action coordonnée* de sujets agissants poursuivant un objectif commun. Autrement dit, la confiance est un construit pour agir ensemble selon des finalités partagées. La *coopération* est son intention. La *coordination* sa méthode. En retour, l'action réalisée communément renforce la confiance, participant ainsi à la construction de la relation professionnelle... ou à sa déconstruction si l'action visée n'est pas atteinte, l'affaiblissant ainsi jusqu'à son délitement, qui peut être aussi progressif que brutal. Les conditions de l'agir collectif ne sont alors plus réunies. On parle à ce moment de crise de confiance, qui peut aller jusqu'à gripper le fonctionnement d'une organisation en plus de provoquer de la souffrance chez les individus (Dejours et Gernet, 2012).

L'étymologie et la littérature scientifique nous aident à reconnaître à la confiance cette dimension de réciprocité.

Faire, mais aussi gagner la confiance

Du latin *confidentia* (foi – dans son sens laïc et psychologique, mais aussi crédit, créance, compter sur, sécurité...), la confiance désigne l'assurance de celui qui se *fie* à quelqu'un. On retrouve là l'idée de Georges Simmel, formulée dès le début du XX^{ème} siècle, selon laquelle la confiance réclame à la fois un certain savoir (sur l'autre) permettant l'exercice d'une rationalité, mais aussi un « saut » dans l'inconnu, un *acte de foi* excédant toute justification (Simmel, 1996 [1908], cité par Karpik, 2006 et Nooteboom, 2006). La confiance est à la fois savoir et non-savoir, connaissance et ignorance, rationalité et croyance. Surtout, Simmel situe la confiance dans le rôle qu'elle joue au sein de l'interaction sociale en général, et l'échange commercial en particulier, « *dans la mesure où elle est une hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique...* » (Simmel, *ibid*, p.22, cité par Karpik, *ibid*). C'est cette dimension performative de la confiance que nous nous proposons de suivre. En effet, la confiance se reconnaît avant tout à *l'action* qu'elle inspire. Là où « *avoir confiance* » relèverait

plutôt d'un état (Ogien, 2006), que d'aucuns tentent de mesurer de diverses manières (pour évaluer la confiance des citoyens envers leur gouvernement par exemple), « *faire confiance* » relève avant tout d'un acte, d'un engagement (Quéré, 2006, Ogien, 2006), ou encore de la mise en œuvre d'un agir particulier. Dans le travail, il s'agira d'un *agir professionnel*. Incidemment, on pourra l'observer¹.

Mais *confidentia* désigne aussi la confiance, l'action de se confier. Il s'agit donc non seulement de *faire confiance* en l'autre (en se fiant), mais aussi de permettre la confiance, sans laquelle on ne saurait se fier sincèrement, en *gagnant la confiance* de l'autre. Étonnamment, la littérature ne traite que très peu de cette dimension particulière de la confiance (un exemple rare est donné par Ogien, 2006). Le plus souvent est-il évoqué la posture visant à « recevoir » la confiance, voire à en être « digne ». Mais cette dernière notion est très différente de l'enjeu d'avoir à « la gagner ». D'ordre plutôt morale (Hardin, 2006, Dejours et Gernet, 2012), elle est à l'œuvre *a posteriori* de la confiance donnée, dans un rôle plutôt passif : l'individu doit s'y soumettre, au risque sinon d'être discrédité, voire d'y perdre sa réputation. Rien de cela dans l'enjeu de « gagner la confiance », qui vise *a priori* à bénéficier de la confiance de l'autre parce qu'elle compte pour celui qui la revendique. Là aussi, « gagner la confiance » relève d'un engagement, d'un agir particulier, dont la visée performative est tout aussi présente que dans l'enjeu de « faire confiance ».

La relation de confiance se construit donc suivant un double enjeu : faire et gagner la confiance. Cette relation engage à une réciprocité : elle n'est pas, comme cela est trop souvent suggéré, à sens unique, orientée seulement de celui qui l'accorde (le donateur) vers celui qui la reçoit (le dépositaire) de façon condescendante. Si le bénéficiaire a besoin de gagner la confiance du donateur pour bénéficier de sa confiance, le donateur a besoin de gagner la confiance du dépositaire s'il veut que la confiance qu'il a placée en lui soit opérante. Il se met donc lui-même en position de dépositaire de la confiance de son interlocuteur, qu'il place alors en position de donateur. L'un et l'autre des protagonistes se trouvent donc être à la fois donateur et dépositaire, engagés l'un vis-à-vis de l'autre dans un même rapport mimétique. La relation se construit donc selon quatre *orientations* de la confiance entre l'un et l'autre des protagonistes (cf. figure 1).

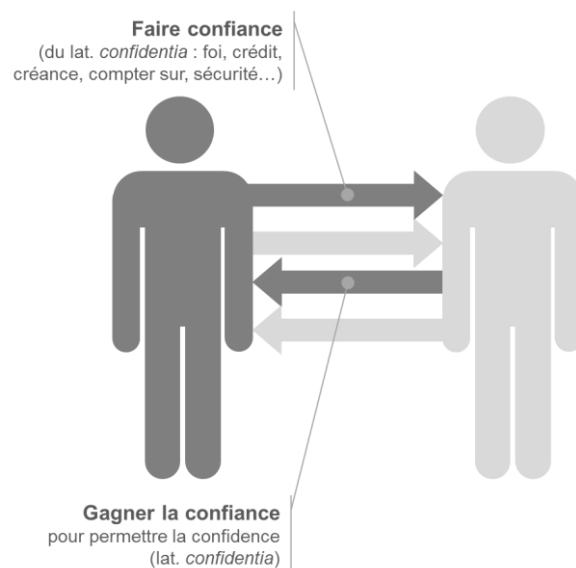


Figure 1 : la réciprocité des enjeux de confiance

¹ L'analyse ergonomique du travail repose principalement sur l'observation de l'activité des travailleurs.

La confiance dans la relation de management

Dans la relation de management, qui implique un lien de subordination hiérarchique entre deux individus (un manager et un collaborateur) par application des règles du contrat de travail, la confiance se construit selon les quatre mêmes orientations, mais au sein d'une relation forcément asymétrique. Autrement dit, les raisons de la confiance de l'un ne sont pas les raisons de la confiance de l'autre². Pour autant, un équilibre peut se construire si l'un et l'autre trouvent un intérêt partagé à cette asymétrie. Cet intérêt porte très précisément sur l'efficacité de l'action commune que la confiance doit permettre d'atteindre. Ainsi, les intentions de l'un et de l'autre peuvent être précisées au regard de leur finalités pour cette action commune (cf. figure 2).

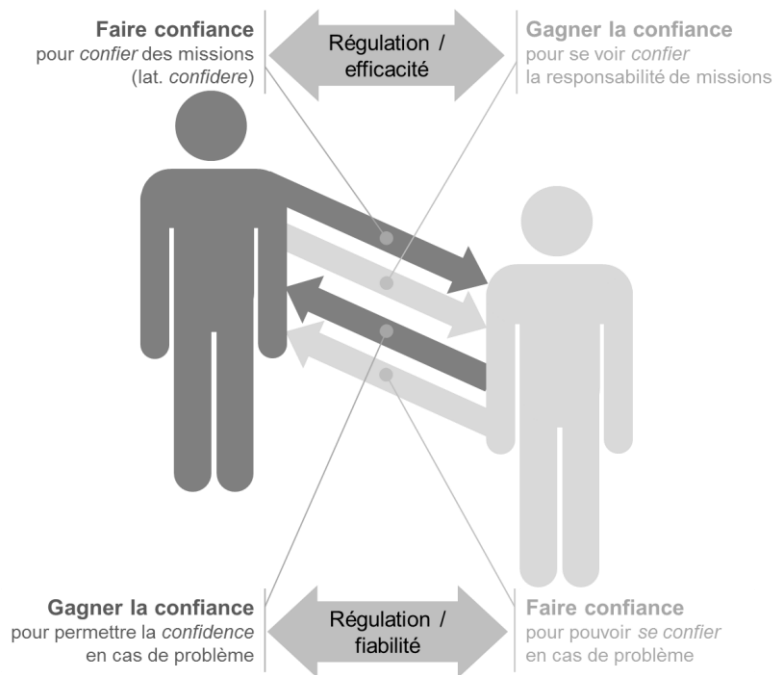


Figure 2 : les finalités de la confiance dans la relation managériale

Tout d'abord, le manager *fait confiance* à son collaborateur pour lui *confier* des missions (du latin *confidere*, où l'on retrouve la racine *fidere* - fier : livrer à l'action de quelqu'un). Autrement dit, on ne peut déléguer sans confiance, ce que semble confirmer cette déclaration d'un patron d'entreprise dans une conférence récente³ : « *Manager est une forme de laisser-faire* ». Dans le même temps, le collaborateur cherche à *gagner la confiance* du manager pour *se voir confier* la responsabilité de missions⁴. Il s'agit notamment, pour lui, de rendre visible sa compétence en tant qu'elle doit garantir la bonne réalisation des missions aux yeux du manager. Ici, l'articulation entre les raisons de la confiance de l'un (confier des missions) et de l'autre (se

² Cette assertion est d'ailleurs, vraisemblablement, toujours vraie. Il serait juste de penser, en conséquence, que le caractère asymétrique est présent dans toute relation de confiance, y compris lors de coopérations horizontales (entre collègues par exemple). Mais la relation hiérarchique renforce (au moins a priori) ce caractère, qui rend ici son analyse plus évidente.

³ Journée RESACT-MP (Toulouse) du 16 novembre 2012 organisée par Laurent Karsenty sur le thème : La confiance au travail : une ressource essentielle pour la performance et le bien-être.

⁴ On pourrait s'interroger sur les raisons qui poussent les salariés à se voir confier la responsabilité de missions plutôt qu'à y « échapper ». Il s'avère que la ressource du travail se trouve précisément dans l'engagement que le travailleur y met, lui donnant ainsi du sens (cf. Van Belleghem, De Gasparo et Gaillard, 2013). Vouloir « échapper au travail » serait forcément délétère, et ne s'observe finalement que dans de très rares cas (sauf certaines situations à risques où cette stratégie doit être considérée comme un trouble psychosocial grave auquel il faut savoir apporter des réponses).

voir confier des missions) constitue une régulation finalisée par l'*efficacité* de leur action coordonnée (assurer la réalisation des missions). C'est l'art d'être efficace ensemble.

Par ailleurs, le manager a intérêt à gagner la confiance de son collaborateur, notamment pour permettre sa confiance en cas de difficultés ou de problème lors de l'exécution des missions. Il s'agit de s'assurer, pour lui, que l'enjeu pour le collaborateur de faire valoir sa compétence ne dissimule pas des difficultés qui viendraient contredire les raisons qu'il avait de lui accorder sa confiance (i.e. l'assurance qu'il avait de se fier à lui). La confiance accordée, ici, permet notamment de se passer de contrôle systématique. Or, il n'est pas rare de constater, dans les remontées d'information entre strates hiérarchiques, des rétentions concernant les dysfonctionnements ou les échecs au profit de la valorisation de l'atteinte des résultats, parfois falsifiés. Il y a là une responsabilité partagée entre le manager (qui, souvent, ne sait pas entendre les difficultés et peut se laisser flatter par des résultats positifs) et le collaborateur (qui ne sait pas comment faire remonter des résultats négatifs sans qu'ils soient considérés, justement, négativement). Une solution peut être envisagée par le manager pour accéder directement aux résultats de production par la mise en place d'outils de contrôle (reporting) sans subir le filtre de son subordonné. Mais cette solution est, d'un point de vue relationnel, bien pauvre : en contournant l'enjeu de confiance, il la perd un peu plus de la part de son collaborateur. De son côté, la confiance que le collaborateur doit accorder à son manager vise, elle, la possibilité de se confier en cas de problème sans courir le risque d'être sanctionné en se voyant refuser par la suite la responsabilité de missions (ou tout autre de ses corollaires : évolution de carrière, augmentation, prime, etc.). Finalement, ici, la régulation qui s'opère entre les raisons de la confiance du manager (permettre la confiance) et du collaborateur (pouvoir se confier) vise explicitement la *fiabilité* de l'action coordonnée, par la mise en visibilité des *intentions* de l'un et de l'autre. Cette fiabilité⁵ contribue notamment à la sécurité (sécurité du système de production, sécurité – et santé, des personnes engagées dans le système). Pour le dire par une formule, cette régulation vise à *se rassurer mutuellement en s'informant justement*. C'est l'art d'être fiable ensemble.

La nécessité d'un cadre d'exercice de la confiance

Puisque un équilibre doit pouvoir être trouvé dans les raisons de chacun de se faire confiance malgré l'asymétrie de la relation, il est nécessaire, dès lors, que le cadre d'exercice du travail soit favorable à la construction de cet équilibre. Il lui faut un « dispositif de confiance » (Ogien, 2006) ou encore un « cadre fiduciaire » (Quéré, 2006).

Le contrat de travail tout d'abord, qui définit et structure *par avance* la nature du lien de subordination, constitue un de ces cadres. De ce point de vue, il existe dans la majorité des pays occidentaux un dispositif juridique et social riche et complexe qui vise explicitement cet enjeu dans l'objectif de stabiliser au mieux la relation employeur-salarié : code du travail, conventions collectives, organisations syndicales, dialogue social, etc. Il n'empêche : de grandes disparités peuvent exister selon les pays (la notion de sécurité de l'emploi liée au contrat de travail est éminemment culturelle), les filières d'activités, les branches professionnelles, les territoires, les entreprises, les métiers, etc. Par exemple, lors des vendanges en Champagne, l'embauche de travailleurs saisonniers hébergés et payés à l'heure n'offre pas le même cadre de construction de la confiance que l'embauche de gens du voyage pouvant se loger eux-mêmes et rémunérés

⁵ On remarquera que la fiabilité, ici, repose explicitement sur la relation de confiance. Ce n'est pas toujours le choix qui est retenu par les entreprises, et notamment les industries à risque (nucléaire, chimique...), pour qui la fiabilité est entièrement reportée (théoriquement du moins) sur les procédures. Dans le domaine de la sûreté, on ne fait pas confiance à la confiance !

à la tâche (Van Belleghem, Pécot, Mary Dit Cordier & coll., 2011). On sera donc attentif, pour comprendre les contraintes et potentialités de réalisation de la confiance au travail, aux conditions d'emploi des travailleurs concernés. On sera aussi attentifs aux autres modes de contractualisation au sein de l'entreprise ou de la société qui engagent à la satisfaction d'attentes réciproques entre ses acteurs (règlement intérieur, chartes, engagements sur la qualité, délégation de responsabilité ou de signature, etc.).

L'organisation du travail ensuite, à travers le système de règles qu'elle propose, doit favoriser la construction des équilibres entre les raisons de chacun de se faire confiance. On observe le plus souvent que l'organisation prescrite, plus ou moins intentionnellement, tente d'y contribuer. Il est en effet assez rare d'observer des organisations visant explicitement la défiance, car le système de production n'y survit pas longtemps. Mais cela n'y suffit pas. En effet, le travail n'est jamais l'application stricte de règles élaborées par ailleurs. Pour faire face au réel des situations, que l'organisation prescrite ne sait ni ne peut totalement anticiper, les hommes et les femmes au travail inventent et développent des stratégies, des manières de faire, des modes opératoires... qui leur permettent d'atteindre les objectifs qu'ils se sentent devoir atteindre. Autrement dit, le système de règles formelles ne constitue pas, à lui seul, *l'organisation du travail*. Il lui est opposé un *travail d'organisation* (de Terssac, 1992) qui prend sa source dans l'activité et les interactions sociales des acteurs, et qui produit de nouvelles règles (informelles, celles-ci) pour faire face aux lacunes des règles formelles. C'est au sein de cet *ordre local légitime* (ibidem) que s'élaborent les *règles effectives* du travail, y compris celles structurant la confiance. L'enjeu de l'organisation, notamment au moment de sa conception (Van Belleghem, 2012), est donc de proposer un cadre de règles formelles favorisant le développement de règles effectives acceptables pour l'activité. Elle doit pouvoir anticiper, entre autres, l'équilibre des enjeux de confiance au sein des activités coopératives, et plus précisément dans les relations hiérarchiques.

Mais le travail est soumis à des variabilités qui, transitoirement, peuvent conduire à des perturbations de ces équilibres, voire des ruptures, sans que l'organisation n'ait su les prévoir ni les prévenir. Lorsque ces ruptures portent atteinte à la confiance, la crise est souvent douloureuse, tant pour les individus que pour le système. Et même quand les conditions de l'équilibre sont revenues, la fracture entre les personnes peut être durable tant, dans les relations humaines, peut être vive la douleur et longue la cicatrisation des plaies. La construction de la confiance est un processus progressif, mais aussi fragile. Il faut en prendre soin. L'enjeu de lui offrir un cadre d'exercice lui permettant de se développer pleinement et durablement est donc central pour les entreprises. A la lumière de cette grille d'analyse, observons la façon dont la question de la confiance s'est fait jour dans un secteur d'activité particulier : la course urbaine.

La course urbaine : le prix de la confiance

La course urbaine à la veille d'une (r)évolution réglementaire

Au début des années 2000, le monde de la course urbaine est en ébullition. Fortement concurrencé par Internet, et plus précisément par le courrier électronique, le marché de la livraison des plis et colis urgents est, sans jeu de mots, en perte de vitesse ! Cette situation exacerbe les dérives possibles d'un secteur « *longtemps sans cadre réglementaire pertinent* » et dont le développement au cours des vingt années précédentes a conduit à « *une situation articulant une faible protection des salariés, une accidentologie jugée par certains élevée et une part non négligeable d'activité illégale, conduisant à une situation de dumping social et de concurrence par les coûts du travail* » (Dressen et Mias, 2008, p.7).

C'est pourtant dans ce contexte que le Syndicat national des transports légers (SNTL), principal syndicat professionnel représentant la course urbaine, s'engage dans un projet de régulation et de lutte contre l'illégalité et la concurrence par les coûts du travail. Sa volonté est de définir et proposer des règles pour assainir, orienter et structurer le métier. La CNAM et la CRAMIF y voient une opportunité pour y intégrer la prévention des risques professionnels, et plus particulièrement les risques routiers encourus par les coursiers. Une étude ergonomique est commanditée dans ce sens (Van Belleghem et Bourgeois, 2004a). Celle-ci se concentre 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 employeuses. Contre toute attente, cette étude va contribuer, selon Dressen et Mias (ibidem), à accélérer le processus de négociation en révélant certaines réalités du secteur plutôt favorables à la construction d'un cadre structurant et en clarifiant les enjeux de la négociation collective. L'organisation d'un certain nombre d'entreprises de course, en effet, s'avère s'appuyer sur des principes favorisant la prévention des risques et le développement de savoir-faire de prudence, même si des améliorations peuvent encore en être attendues. Mais ces principes, comme d'autres relatifs aux conditions d'emploi, sont loin d'être partagés par l'ensemble des entreprises du secteur, favorisant ainsi des formes de concurrence déloyale (Receveur, 2004).

Le processus engagé par le SNTL aboutit, en décembre 2005, à la signature d'un accord collectif prenant la forme d'un avenant « coursiers » à la convention collective nationale des transports routiers. Ce texte pose un ensemble de règles qui ne faisaient jusqu'alors l'objet d'aucune disposition spécifique, et notamment d'importantes dispositions relatives à la durée du travail (amplitude journalière limitée à 10h), à la nomenclature des emplois de coursier (trois niveaux de qualification), aux rémunérations (la rémunération à la tâche est abolie) ainsi qu'à la formation initiale des coursiers (5 jours !).

Cet avenant constitue sans nul doute une avancée sociale majeure pour les entreprises comme pour les salariés. En définissant clairement le cadre d'exercice du métier à travers les conditions d'emploi, il contribue aussi à donner une structure aux enjeux de réciprocité de la confiance entre les coursiers et leur employeur (par délégation, ici, les dispatcheurs) dans l'exercice quotidien de leur activité. Mais pour comprendre comment ceux-ci s'élaborent (ou se fragilisent), il faut revenir au début des années 2000, dans ces entreprises qui tentent de donner des vertus au métier, mais qui restent dépendantes d'un système non réglementé.

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

La course urbaine vise l'acheminement de colis et de lettres directement de l'expéditeur au destinataire dans un temps réduit, généralement en quelques heures, par l'usage de motocyclettes ou véhicules quatre-roues. Le secteur est à cette époque constitué d'une majorité d'entreprises de petites tailles, voire unipersonnelles, issues pour la plupart de l'externalisation de l'activité course des services généraux de grandes entreprises depuis les années 70.

Malgré l'absence de règles formelles ou réglementaires structurant le marché, on constate des similarités de fonctionnement dans les entreprises les plus structurées, notamment grâce à la généralisation de l'usage d'un logiciel spécialisé (Express) qui tend à standardiser les modalités d'organisation des entreprises. Ces modalités peuvent être résumées ainsi : les demandes de course des clients sont réceptionnées par un *preneur d'ordres*, puis réparties par un *dispatcheur* entre les *coursiers* de son équipe, celui-ci étant le plus souvent leur responsable hiérarchique. Le résultat le plus remarquable de l'analyse réalisée alors est que l'organisation mise en place

permet de prendre en charge « l'urgence-client » sans pour autant reporter cette urgence sur les coursiers. Le processus est le suivant.

En réceptionnant la demande du client et son degré « d'urgence », le preneur d'ordre lui attribue une offre de course pré-déterminée : course Normale (généralement 2h pour une course sur Paris intra-muros), course Express (1h) ou Super-Express (30 à 45 mn). A cette course est affecté un prix (en nombre de « bons » ou « d'unités ») en fonction de la distance et du type de course. Un ordre de course est généré et apparaît sur l'écran du dispatcheur. Le rôle de celui-ci consiste alors à rechercher la meilleure adéquation entre les ordres de courses non affectés d'un côté et son équipe de coursiers de l'autre, chacun d'eux étant caractérisé au minimum, dans la « carte cognitive » du dispatcheur, par sa position géographique, sa direction, sa charge (nombre de plis présents sur lui) et le type de son véhicule. Sa stratégie consiste à optimiser au mieux l'attribution des courses à chaque coursier pour que l'enchaînement des enlèvements et des livraisons corresponde à une progression régulière et non précipitée de sa part. Les ordres de courses sont affectés par le dispatcheur au coursier par téléphone, en lui indiquant le nom du client, les lieux d'enlèvement et de livraison, les informations utiles (code de porte par exemple), ainsi que l'enchaînement à respecter entre les différents points d'enlèvements et de livraison. Les observations montrent qu'à ce moment, et contrairement à nos attentes initiales, les délais de réalisation des courses ne sont pas indiqués au coursier : le dispatcheur est censé les avoir intégrés dans l'enchaînement des courses ! En effet, sa connaissance des coursiers et de leur « rythme » lui permet d'inférer, au moment de l'attribution des courses, l'heure de leur livraison avec une faible marge d'erreur. Cette marge est d'autant plus faible que la compétence du coursier est grande, celle-ci se mesurant plus à l'aune de sa régularité qu'à sa capacité à « rouler vite » (compétence considérée comme superflue, voire-contreproductive, par les coursiers expérimentés).

L'organisation prescrite permet ainsi de faire disparaître la contrainte de délai pour le coursier par la transformation d'une « urgence-client » en un « trajet-coursier ». Cette organisation constitue un principe de prévention particulièrement efficace autant qu'elle donne un appui à la rationalité économique de l'entreprise en articulant la qualité du service (la livraison du pli en temps et en heure) à la qualité du trajet-coursier (dont l'absence de contrainte de délai pour le coursier fait partie). L'efficacité de cette articulation repose principalement sur l'efficacité de la relation entre le dispatcheur et le coursier, que la réciprocité des enjeux de confiance structure.

La régulation des enjeux de confiance liés à l'efficacité de la coopération

En *confiant* des courses au coursier, le dispatcheur se *fie* à lui. Il lui *fait confiance* en livrant à son action la responsabilité de leur livraison en temps et en heure. Cette confiance n'est pas aveugle : elle est guidée par la connaissance qu'il a de la compétence de son coursier. Mais cette connaissance ne vient pas de lui. Elle vient du coursier lui-même qui a su faire connaître et reconnaître sa compétence au dispatcheur. Il y trouve un intérêt en comptant se voir attribuer suffisamment de courses pour s'assurer un salaire suffisamment important. En effet, le mode de rémunération en vigueur dans les entreprises observées cumule une part fixe (salaire minimum garanti) et une part variable (prime) évaluée selon le nombre « bons » ou d'« unités » réalisé par le coursier. C'est cette part variable qui fait toute l'attractivité du métier pour les coursiers. Autrement dit, le coursier cherche à *gagner la confiance* du dispatcheur pour se voir attribuer des courses et valoriser sa prime. Il y a bien réciprocité des enjeux de confiance.

Cette réciprocité se renforce d'autant plus que les résultats de l'action ainsi coordonnée sont importants. Pour le coursier, cela veut dire augmenter sa compétence, mais aussi la visibilité de

celle-ci. Pour le dispatcheur, cela veut dire augmenter le nombre de courses confiées, mais aussi son assurance que le coursier saura les livrer en temps et en heure. Ce processus pourrait mettre en péril le système en favorisant le recours à la vitesse des coursiers. C'est le contraire qui se passe. En effet, les compétences des coursiers expérimentés s'avèrent complexes et ne se limitent pas, loin s'en faut, à la conduite maîtrisée d'un deux-roues. Surtout, nous constatons qu'elles ne s'appuient que peu, voire pas du tout, sur le recours à la vitesse, alors que les coursiers novices ont justement tendance à faire valoir cette dimension, imaginant (naïvement) qu'elle correspond à l'attente du dispatcheur. Les anciens, au contraire, expliquent que « tenir dans le métier » nécessite de changer sa « façon de conduire », de casser la relation entre la course et la vitesse. Pour eux, il s'agit avant tout de trouver et savoir maintenir une régularité, un rythme, et savoir les faire reconnaître au dispatcheur. En effet, plus le rythme du coursier est régulier, plus le dispatcheur peut l'intégrer dans l'anticipation qu'il fait des horaires de livraison au moment de l'attribution des courses au coursier. Le résultat de ce calcul est surprenant : il permet au dispatcheur d'attribuer plus de courses à un coursier *sur un même trajet*. Malgré le nombre plus important d'enlèvements et de livraisons à réaliser par le coursier, la marge d'erreur sur l'horaire de livraison des courses restera faible pour le dispatcheur. De fait, le coursier se voit attribuer plus de courses *sur ce même trajet*, ce qui ne l'oblige pas, à augmenter sa vitesse (puisque la distance du trajet n'augmente pas). Autrement dit, la performance du coursier augmente sans augmenter sa vitesse !

Ce résultat relativise le lien de causalité trop souvent suggéré entre le mode de rémunération et l'accidentologie des coursiers. Une voie s'avère en effet possible pour augmenter la performance sans atteindre à la sécurité. C'est d'ailleurs sur la prudence (i.e. la recherche privilégiée d'un rythme au service d'un trajet-coursier venant réduire le besoin de recourir à la vitesse) que prend appui, ici, la performance. Prudence et performance sont, paradoxalement, intimement liées. Il n'est d'ailleurs pas rare, dans les entreprises de course, que les meilleurs coursiers (en salaire mensuel) soient aussi reconnus comme les plus prudents⁶. Mais s'il n'est pas le cas général, on verra cependant plus loin que le risque lié au mode de rémunération peut, dans certaines situations, resurgir.

On l'a compris, la performance du coursier n'est pas individuelle. Elle est directement liée à la qualité de la relation entretenue en temps réel avec le dispatcheur. Et cette relation s'appuie très directement sur l'amélioration de la réciprocité des enjeux de confiance : plus le coursier cherche à gagner la confiance du dispatcheur en rendant visible son rythme, plus le dispatcheur peut se fier à lui et lui attribuer des courses. Comme cela a déjà été dit, la confiance est un construit pour agir ensemble selon des finalités partagées.

⁶ C'est d'ailleurs vers eux que nous avons été orientés lorsqu'il s'est agi de réaliser des observations de l'activité... assis à la place arrière du 2 roues !

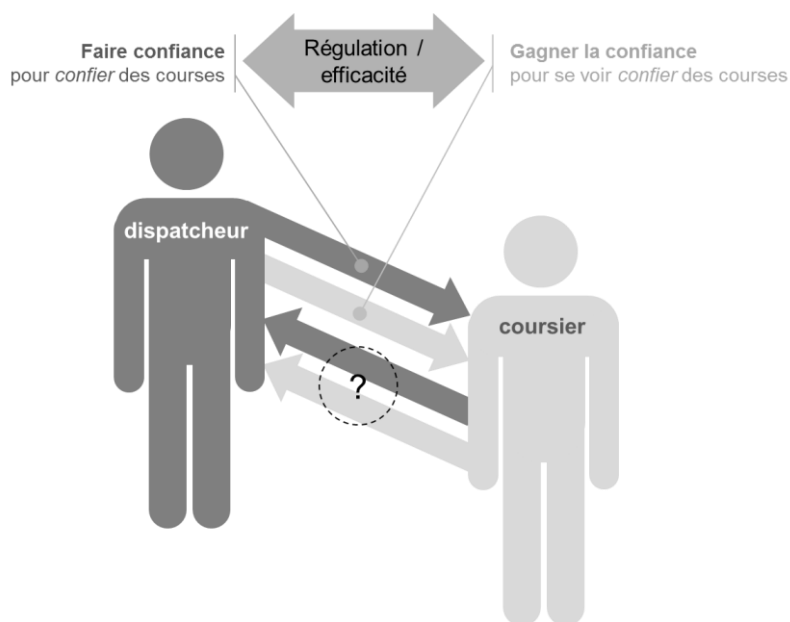


Figure 3 : le rôle de la confiance dans l'efficacité de l'action coordonnée

Ce rôle de la confiance dans l'efficacité de l'action coordonnée mobilise deux orientations de la confiance au sein de la relation managériale (cf. figure 3) : la confiance que le dispatcheur accorde au coursier et celle que le coursier souhaite gagner du dispatcheur. Mais observée selon ces seules orientations, la relation de confiance serait forcément avantageuse, cumulant les intérêts de chacun des protagonistes. Or, tel n'est pas le cas, par définition même de la confiance : engager sa confiance, c'est forcément courir un risque. Ce risque doit lui aussi trouver sa régulation. Celle-ci opère sur les deux autres orientations de la confiance, suivant l'objectif de garantir la fiabilité, et donc la sécurité, de l'action coordonnée. Mais avant d'observer comment elle agit, il s'agit d'identifier le risque qu'elle vise à contenir.

La régulation des enjeux de confiance liés à la fiabilité de la coopération

Si l'organisation prescrite tend à privilégier la construction d'un trajet-coursier sans faire peser l'urgence de la course sur les coursiers, l'organisation « effective » 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 basculer la situation de conduite dans une situation de débordement (Van Belleghem et Bourgeois, 2004b). La « course-trajet » (expression qui renvoie au premier sens étymologique de la course en tant qu'*action de parcourir un espace* - faire une course en taxi, en montagne) cède alors la place à la « course-vitesse » (qui renvoie au deuxième sens de la course, *action de courir*, c'est-à-dire à l'idée de vitesse, de compétition, de galopade). La « course-vitesse » correspond à 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, et qui peuvent prendre plusieurs formes : précipitation ou recours à la vitesse certes, mais aussi prise de risque, baisse de vigilance, fatigue, stress, recours à la transgression, etc.

L'étude révèle que la « course-vitesse » peut prendre aussi une forme singulière : la perte de confiance. Pour le coursier, faire confiance au dispatcheur consiste concrètement à lui faire part des difficultés qu'il peut être amené à rencontrer (un incident technique, un retard, une adresse qu'il ne trouve pas, un destinataire absent, etc.) et pour lesquelles il a besoin de son soutien. Il s'agit de *se confier*. Mais cet acte apparemment banal ne l'est pas si le coursier pense que le

dispatcheur peut interpréter cette confiance comme un aveu de faiblesse de sa part face à certaines situations délicates. Autrement dit, le coursier court le risque de dévaloriser sa compétence en avouant être en difficulté... et d'être sanctionné en se voyant attribuer moins de courses à l'avenir ! La tentation est grande, alors, de dissimuler les difficultés au dispatcheur, au risque de rester seul face à la situation incidentelle et de la voir basculer dans une situation de débordement grave (recours excessif à la vitesse pour rattraper le retard, transgression, etc.) pouvant aller jusqu'à l'accident. Le déficit ou la perte de confiance, dès lors, constitue un risque professionnel majeur.

Ce processus de perte de confiance prend sa source dans ce que les coursiers comme les dispatcheurs nomment la « paranoïa⁷ du coursier ». Cette expression, utilisée le plus souvent sous forme de boutade, est cependant significative : elle désigne l'interprétation que le coursier peut se faire des intentions du dispatcheur quant à ses stratégies de répartition et d'affectation des courses aux coursiers. En effet, le coursier travaille seul, roulant huit heures par jour dans l'espace public, hors des murs de son entreprise, sans communication avec les autres coursiers de son équipe (car sans coopération attendue avec eux) et avec pour seul contact, mais toujours à distance, son dispatcheur. Et nous l'avons dit, le coursier attend de son dispatcheur qu'il lui affecte suffisamment de courses pour lui permettre d'atteindre un salaire suffisant. Mais le dispatcheur joue-t-il le jeu ? Reconnaît-il à sa juste valeur la compétence que le coursier tente de lui rendre visible ? Qu'est ce qui garantit au coursier que le dispatcheur ne privilégie pas tel ou tel autre coursier à son détriment ? « *Comment se fait-il que depuis ce matin, je n'ai réalisé que deux courses à un bon ?* ». « *Le dispatcheur ne m'aurait-il pas pris en grippe ?* ». « *Combien de temps cela va-t-il durer ?* »...

Voilà ! La paranoïa s'est installée !

Pour s'en défaire, le coursier n'a d'autre choix que de *faire confiance* au dispatcheur. Et pour l'y inviter, le dispatcheur doit *gagner la confiance* du coursier. Là encore, la réciprocité des enjeux de confiance est à l'œuvre, mais porte ici sur les deux autres orientations liées à la fiabilité des intentions de l'un et de l'autre (cf. figure 4). Et là encore, la confiance n'est pas que symbolique ou psychologique : elle doit se traduire concrètement dans les actions de l'un et de l'autre protagoniste. Sans cela, le risque de perte de confiance, forme possible de « course-vitesse », augmente rapidement. Et le mode de rémunération retrouve une place possible dans l'accidentologie des coursiers.

⁷ Le terme « paranoïa » apparaît ici, de fait, comme un antonyme de « confiance », plus précis (car plus situé) que défiance ou méfiance. Notons que la paranoïa, ici, n'a jamais été observée comme pathologique.

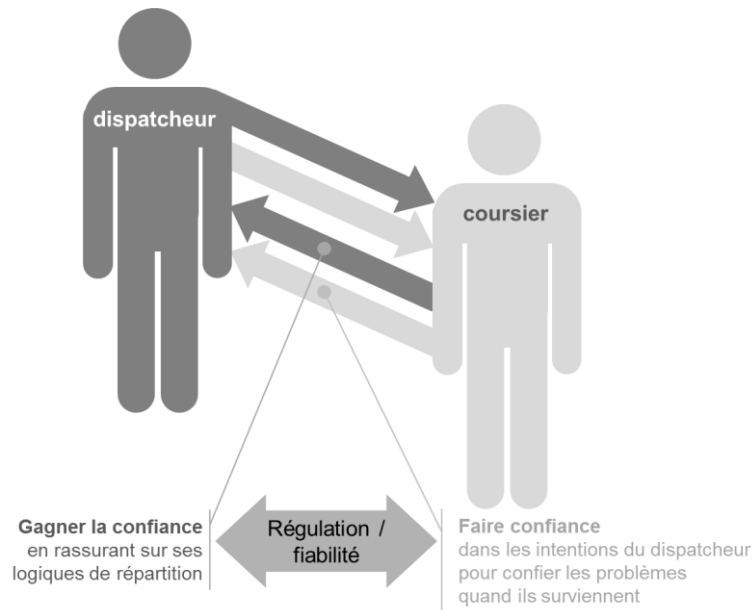


Figure 4 : Le rôle de la confiance dans la fiabilité de l'action coordonnée

Le dispatcheur n'est pas totalement ignorant de ce risque, même si, par définition, il ne l'identifie pas au moment où la situation bascule pour le coursier puisque le risque est justement lié à la non-remontée de l'information vers le dispatcheur. Pour l'éviter, le dispatcheur doit gagner la confiance du coursier et l'inviter à se confier. Il doit pour cela le rassurer sur les conséquences d'un appel visant à remonter des difficultés et lui apporter des gages sur ses stratégies de répartition et d'affectation des courses entre les coursiers pour éviter la paranoïa. Là encore, la réciprocité des enjeux de confiance doit pouvoir opérer. D'elle dépend la maîtrise partagée des situations incidentelles du coursier et la possibilité de lui apporter un soutien le cas échéant. Mais cet objectif, pour le dispatcheur, n'est pas sans venir, potentiellement, en conflit avec ses propres stratégies de dispatching. Il faut les comprendre.

Des stratégies de répartition du dispatcheur soumises au jugement de confiance

L'objectif du dispatcheur est de constituer des courses-trajet permettant la livraison des courses en temps et en heure. Les stratégies développées pour tenir ce résultat sont particulièrement complexes. Elles visent d'une part à actualiser en temps réel sa « carte cognitive » (le positionnement et les déplacements des coursiers dans le temps et dans l'espace - à une époque où les systèmes GPS ne sont pas encore d'actualité) afin d'anticiper au mieux les délais de réalisation des courses selon le rythme du coursier. Elles visent d'autre part à répartir et attribuer les courses aux différents coursiers au fur et à mesure où celles-ci apparaissent sur son écran, et en fonction de la « carte cognitive » qu'il a préalablement élaborée (et qu'il va réactualiser en fonction des nouvelles attributions de course).

Une question peut ici légitimement se poser quant à la logique d'attribution des courses entre les coursiers : le dispatcheur attribue-t-il une course à un coursier ou un coursier à une course ? Cette question n'est pas triviale et l'analyse révèle que les deux logiques sont à l'œuvre dans l'activité du dispatcheur, car complémentaires, mais aussi parfois contradictoires.

La logique d'attribution *du coursier à la course* est élaborée *selon des critères relatifs au coursier pour satisfaire la course*, suivant les objectifs de respect du délai et de qualité de service au client. 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 compétence par rapport à la tenue des délais (i.e. le « rythme » du coursier),
- la connaissance du secteur ou des clients.

La logique d'attribution *de la course au coursier*, elle, est élaborée *selon des critères relatifs à la course pour satisfaire le coursier*. Plusieurs motifs de satisfaction peuvent être attendus par le coursier, dont sa sécurité, mais le motif principal concerne son efficacité économique. Deux critères principaux sont en jeu. Le premier concerne son salaire, qui doit répondre à sa compétence et son expérience et ne pas subir, de fait, des variations fortes d'un mois sur l'autre. Le deuxième critère concerne le respect, par le dispatcheur, de règles d'équité de répartition des courses entre lui et les autres coursiers. Autrement dit, le coursier ne doit pas se sentir lésé vis-à-vis de ses collègues. Mais quelles sont ces règles d'équité ? Sur quels critères s'appuient-elles (le nombre de courses, le nombre d'unités total, le nombre moyen d'unités par course...) ? Quelle gestion différenciée des profils de coursiers autorisent-elles (quelle prise en compte des différences de compétence, d'expérience, d'ancienneté...) ? Et quels gages le dispatcheur est-il autorisé à donner aux coursiers pour les rassurer sur le caractère équitable de sa répartition (la diffusion des feuilles de salaire, des relevés mensuels de courses de chaque coursier, du nombre moyen mensuel de « bons » par course et par coursier...) ?

Autrement dit, le dispatcheur peut se trouver bien en peine de présenter au coursier des gages d'équité de sa répartition. Conscientes de cette difficulté (et de l'enjeu qu'il y a à la surmonter), certaines directions d'entreprises de course se sont engagées dans un travail de formalisation de critères d'équité visant à offrir la « transparence » nécessaire devant permettre aux dispatcheurs de gagner la confiance des coursiers. Par exemple, le rapport entre le nombre d'unités et le nombre de courses réalisés par coursier fait l'objet, dans certaines entreprises, d'une diffusion mensuelle. Ce taux permet de vérifier que tous les coursiers bénéficient d'une répartition équitable entre « bonnes courses » (courses à plusieurs bons, par exemple une course Paris-Evry en Express qui peut compter plusieurs dizaines de bons) et « mauvaises courses » (un Paris intra-muros en Normale coûte seulement un bon).

Mais ce taux devient dès lors un objectif à tenir impérativement pour les dispatcheurs (car comptabilisé et diffusé), ce qui peut venir compliquer notablement leurs stratégies de répartition... voire révéler que l'enjeu de répartition équitable des courses entre coursiers s'avère contradictoire avec la logique de course-trajet ! Par exemple, les dispatcheurs attribuent fréquemment (car logiquement) des courses de longue distance (et de fait plus valorisées) à des coursiers disposant d'une grosse cylindrée (500cc ou plus) parce que leur véhicule les rend plus aptes à emprunter des voies rapides (périphérique et autoroute). Inversement, ils attribuent plus fréquemment des courses moins valorisées sur Paris intramuros ou en très proche banlieue à des petites cylindrées (50 ou 125cc), plus adaptées à la conduite en cœur de ville. Rééquilibrer cette différence de traitement peut conduire à casser des logiques « naturelles » de course-trajet, comme ramener des grosses cylindrées en plein cœur de Paris pour leur faire réaliser des « sauts de puce » afin de baisser leur taux, ou encore envoyer des scooters en grande banlieue pour faire remonter leur taux par des courses mieux valorisées... au risque de leur faire courir un risque d'accident. Ces injonctions contradictoires entre une logique de satisfaction de la course et une logique de satisfaction du coursier peuvent devenir très prégnantes en fin de mois, lorsqu'il s'agit pour le dispatcheur de rééquilibrer les taux déviants dans une fourchette

acceptable avant leur diffusion. Le risque augmente alors rapidement et peut porter tout autant sur la sécurité du coursier que sur la qualité de livraison des courses.

Dès lors, il peut être difficile, voire impossible, pour les protagonistes de trouver un équilibre satisfaisant dans les raisons de se faire confiance. Le dispatcheur ne peut garantir l'équité de répartition des courses sans attenter à logique de la course-trajet. Le coursier peut y trouver des raisons de se sentir lésé et être tenté de dissimuler ses difficultés pour valoriser sa compétence. Si le dispatcheur s'en doute ou le remarque, il évitera de charger trop le coursier pour préserver au mieux la qualité de service et la sécurité du coursier. Ce dernier y verra une confirmation de ses raisons de se sentir lésé et sera tenté de dissimuler, etc. La perte de confiance est consommée et prend la forme d'un cercle vicieux (cf. figure 5). Elle entraîne non seulement un déficit de régulation sur la fiabilité et la sécurité (le dispatcheur ne peut plus jouer son rôle de soutien auprès du coursier) mais aussi une désorganisation des régulations sur l'efficacité (l'usage optimisé de la compétence du coursier est faible).

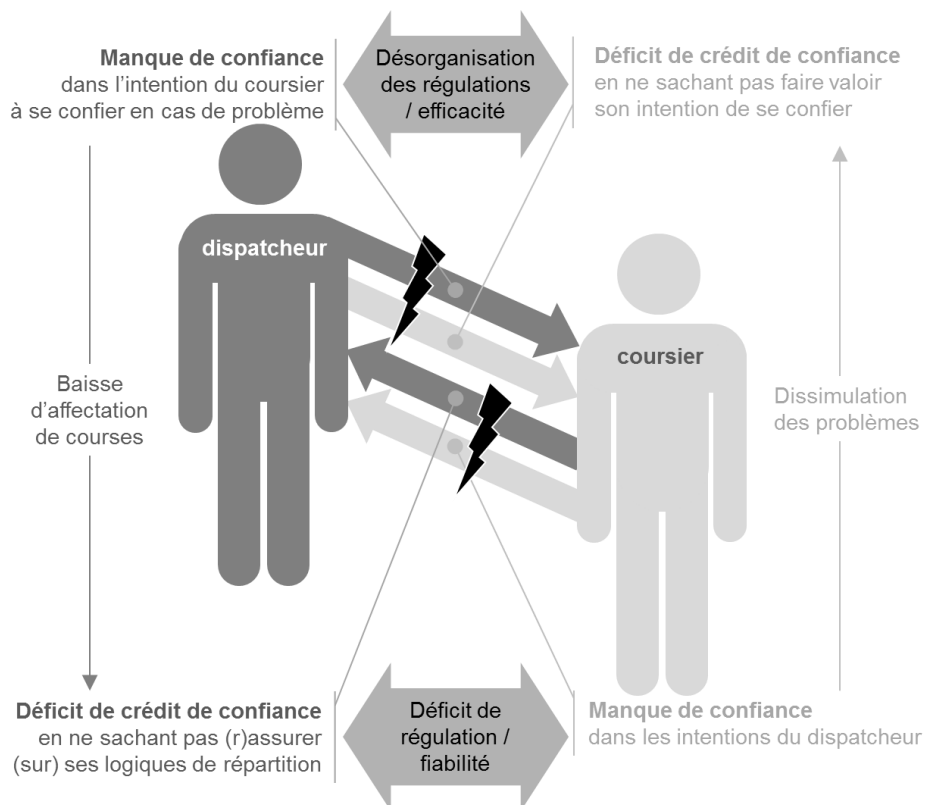


Figure 5 : La perte de confiance dans la relation de prescription

Dans cette configuration où la perte de confiance a pris le dessus, dispatcheurs et coursiers sont piégés par le système dans lequel ils sont engagés. Ils ne peuvent s'en sortir seuls. C'est aux entreprises qui les emploient de les y aider, en agissant sur le système lui-même.

Des entreprises engagées dans l'instauration et la préservation de la confiance

Le risque qu'encourt la confiance est aussi ce qui fait son prix. Les entreprises l'ont bien compris et toutes celles que nous avons rencontrées ont mis en place des règles, voire des outils, d'instauration et de préservation de la confiance (même si elles sont rarement nommées ainsi). Plus ou moins formalisées, ces règles peuvent être regroupées en différentes catégories, allant

du plus local (règles de comportement individuel) au plus global (règles de structure d'entreprise).

Le mode déclaratif est le niveau le plus élémentaire de l'expression de la confiance (mais pas forcément le moins efficace) et s'exprime ainsi : « *faites-moi confiance !* ». Porté principalement par le chef d'entreprise, il vise avant tout à faire savoir aux coursiers qu'il entend leurs préoccupations et veille à ce que l'équité soit présente, notamment dans les pratiques des dispatcheurs. Il peut aussi s'exprimer ainsi, en désignant ces derniers : « *faites-leur confiance !* ».

Le « management du relationnel » vise à gérer les relations entre dispatcheurs et coursiers autrement que par la seule relation téléphonique à distance. Il peut s'agir par exemple d'imposer le passage quotidien des coursiers à l'entreprise pour « mieux se connaître » avec les dispatcheurs. Des week-ends « détente » regroupant coursiers et dispatcheurs peuvent être même organisés. A l'inverse, certaines entreprises souhaitent éviter le développement de relations trop privilégiées entre dispatcheurs et coursiers pouvant être interprétées comme du favoritisme.

La formalisation des garanties de répartition et d'attribution des courses a déjà été évoquée. Elle consiste pour l'entreprise à élaborer des critères quantitatifs de satisfaction des coursiers et d'en faire un objectif à atteindre pour les dispatcheurs. Il peut s'agir de fixer des objectifs mensuels par coursier, par exemple un nombre de « bons » minimum garanti pour stabiliser le salaire du coursier. Il peut aussi s'agir de garantir l'équité de répartition des bonnes et mauvaises courses par un taux collectif (le rapport entre le nombre de bons et le nombre de courses doit être compris pour tous, par exemple, entre 2 et 4) et d'en rendre compte mensuellement à l'ensemble des coursiers. Comme nous l'avons vu, ce principe est honorable, mais augmente les exigences auxquelles doivent se conformer les dispatcheurs et peut générer des injonctions contradictoires dans leurs logiques d'attribution des courses augmentant le risque serviciel et/ou professionnel.

L'atténuation de « l'impact psychologique » de l'attractivité du bon vise à relativiser la logique de rémunération au sein des logiques d'attribution des courses. L'impact psychologique du bon est en effet très structurant pour le coursier (le prix du bon constitue la première source de motivation et le nombre de bons obtenus 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 (le basculement dans la « course-au-bon » a été identifié comme une forme de course-vitesse). Ce risque est particulièrement important chez les coursiers novices, qui voient dans le nombre de bons le seul critère de performance attendu. Des règles ont pu être développées par certaines entreprises pour atténuer cet impact. L'absence d'indication du nombre d'unités lors de l'attribution de la course vise à éviter un calcul en temps réel par le coursier de sa « performance instantanée » pouvant pousser à la course-au-bon. L'attribution de primes dégressives relativise l'intérêt de vouloir en faire « toujours plus » et réduit, là encore, l'intérêt de la course-au-bon. Le calcul de primes par palier (toutes les 100 unités par exemple) invite à ne pas « forcer » pour quelques unités supplémentaires qui ne garantiraient pas forcément un surcroît de salaire. Toutes ces règles poursuivent le même objectif : permettre aux dispatcheurs d'appliquer des logiques d'attribution qui ne soient pas entamées par la référence au salaire et garder, ainsi, la confiance des coursiers.

L'externalisation des critères de rémunération de la relation dispatcheur / coursier vise à répondre à la volonté légitime des dispatcheurs de ne pas avoir à gérer des questions de rémunération dans leurs logiques d'attribution des courses, sans pour autant remettre en cause le principe de variabilité du salaire. Dans une entreprise observée, la mise en place d'un mode de rémunération du bon plus favorable aux petites cylindrées qu'aux grosses permet ainsi des logiques de répartition volontairement différenciée de la part des dispatcheurs. Ils peuvent ainsi privilégier l'envoi systématique de grosses cylindrées en grande banlieue et le maintien de petites cylindrées dans Paris-intramuros sans créer d'inéquité sur les salaires. Cette règle peut être étendue à des coursiers de secteurs ou à des coursiers spécialisés (sur certains types de clients par exemple). Autrement dit, une discrimination négative sur le salaire vient compenser une discrimination positive dans l'attribution des courses et garantit, par le haut, une équité de traitement. Ce principe s'avère particulièrement puissant dans l'instauration de la confiance. L'avantage que voient les dispatcheurs à 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 (se différenciant d'une collection d'individus, cf. Clot, 2010), caractérisé par des compétences différentes et complémentaires entre elles au service d'un but commun : celui de la performance globale de l'entreprise. Cette performance est soutenue par le crédit de confiance qu'elle donne au dispatcheur, qui amorce un cercle vertueux dans l'équilibre des raisons de se faire confiance avec les coursiers.

L'abandon de la notion de bon ou d'unité est une option évidemment attirante, mais qu'à l'époque, aucune entreprise ne retient. En discuter est même compliqué. On serait tenté de penser, pourtant, que s'affranchir de la notion de bon permettrait l'instauration d'un contexte extrêmement favorable à la confiance : sans entrave, elle n'aurait plus besoin de garde-fous pour s'exprimer. Elle deviendrait, enfin, « transparente ». Mais la situation est plus compliquée que cela. Le bon occupe en effet une position centrale dans le système économique puisqu'il définit la valeur de la transaction pour le client (le prix d'achat), pour l'entreprise (le prix de vente) et pour le coursier (la part variable du salaire). Il constitue la première motivation du coursier à s'investir dans ce métier par la promesse qu'il offre d'un salaire valorisé et l'entreprise y trouve bien évidemment son intérêt par l'usage qu'elle peut faire de cette motivation. C'est même très précisément sur cette motivation qu'elle appuie sa confiance dans le coursier : le dispatcheur confie des courses au coursier en s'assurant qu'elles seront livrées en temps et en heure par la motivation qu'offre la promesse de rémunération au coursier s'il s'y conforme. Dès lors, s'affranchir de la notion de bon ferait courir le risque d'une perte pure et simple de l'enjeu de motivation, et donc des raisons du dispatcheur de *faire confiance* au coursier d'une part, des raisons du coursier de *gagner la confiance* du dispatcheur d'autre part. Tout le système risque de s'écrouler. Et l'entreprise qui s'engagerait isolément dans cette voie courrait un risque trop important de positionnement sur le marché de la course et n'y survivrait assurément pas. S'engager, ne serait qu'un peu, vers cette option, nécessiterait au moins une (r)évolution de l'ensemble du secteur.

Et justement, la négociation d'un avenant « coursiers » à la convention collective des transports allait offrir cette opportunité. Sa fenêtre de tir n'était pas large, mais le pallier qu'elle aura permis de franchir est, rétrospectivement, tout à fait considérable.

L'avenant « coursier » : un cadre réglementaire visant l'exercice du métier en confiance

Rappelons que ces analyses ont été réalisées dans des entreprises soucieuses de tirer la profession vers le haut, s'imposant de fait un certain nombre de règles de fonctionnement. Mais ces règles sont, à l'époque, loin d'être partagées. Un rapport officiel émanant du ministère de

l'Équipement et des Transports note que « *ce marché présente un problème de taille : pour les entreprises de courses deux roues, il n'y a pas de cadre légal d'exercice. [...] Compte-tenu de l'exigence des donneurs d'ordre, les tarifs sont tirés vers le bas, au prix d'un mépris flagrant des lois sociales, voire de la sécurité et même de la pérennité de ces entreprises [notamment par] des sociétés notoirement en marge pratiquant le travail illégal* » (Receveur, 2004). Certains dysfonctionnements y sont pointés du doigt : le décompte du temps de travail est rarement réalisé, le travail à la tâche (dit « au net du bon ») encore largement répandu, et le travail dissimulé insuffisamment condamné (car ne dépendant pas juridiquement de l'Inspection du Travail des Transports). Dans ce contexte, la signature d'un avenant « coursier » à la convention collective transport fait l'effet un coup de tonnerre, même s'il est très précisément négocié.

« *D'un point de vue formel, l'avenant coursier représente l'acte fondateur de la constitution d'une branche* ». C'est ainsi que Dressen et Mias (2008, p.7) considèrent ce court texte⁸ de huit pages, pourtant étonnamment structurant. Selon nous, le moindre de ses effets, est d'offrir un cadre tout à fait pertinent à l'instauration de la confiance dans les entreprises de course, et plus particulièrement dans la relation managériale entre dispatcheurs et coursiers. Quatre dispositions principales le structurent, concernant la durée du travail, la nomenclature des emplois, la rémunération, et la formation des coursiers.

Tout d'abord, la durée du travail doit être décomptée et contrôlée, et l'amplitude de la journée de travail ne peut être supérieure à 10 heures. Cette disposition est la condition *sine qua non* pour mettre un terme à la rémunération à la tâche : placé au cœur de la relation contractuelle entre l'entreprise et le coursier, le décompte du temps de travail doit devenir, désormais, la référence principale de calcul de la rémunération. Il doit servir aussi à privilégier le rythme (dont le présentisme fait partie) sur la vitesse, dont nous avons vu qu'il était structurant dans la relation de confiance orientée vers la construction de la course-trajet.

Une nomenclature des emplois de coursiers à trois niveaux est créée : coursier, coursier 1^{er} degré et coursier 2^{ème} degré. Cette disposition est fondamentale car elle reconnaît l'emploi de coursier comme un *métier* dans lequel une évolution est possible en fonction des compétences acquises. Autrement dit, la performance individuelle n'est plus le seul critère de différenciation. L'affectation de courses aux coursiers au regard de la compétence reconnue par la qualification peut donc, désormais, être légitimée dans l'intention du dispatcheur à leur faire confiance. Elle permet aussi de stabiliser le crédit de confiance que les coursiers sont en droit d'attendre du dispatcheur sans avoir à le remettre en jeu chaque jour.

La rémunération à la tâche est interdite. La rémunération des coursiers est mensuelle et calculée sur la base d'une part fixe calculée au prorata du temps de travail à laquelle s'ajoute une part variable déterminée au sein de l'entreprise. Cette part variable est assortie d'un montant minimum selon le niveau de qualification du coursier définie par la nouvelle nomenclature. Cette disposition reprend les principes mis en place dans les entreprises observées, mais en l'améliorant significativement. Elle affirme tout d'abord le lien avec le temps de travail sans faire référence explicitement au « bon » ou à « l'unité ». Bien sûr, chaque entreprise peut retenir ces notions dans le calcul de la part variable, mais rien ne l'y incite non plus. Toute latitude est donc donnée à l'invention de nouvelles formes de valorisation économique de la contribution du coursier à la performance globale de l'entreprise et non limitée à sa seule performance

⁸ Avenant n° 94 du 13 décembre 2005 relatif aux dispositions particulières aux ouvriers. Convention collective nationale à la CCN des transports routiers et activités auxiliaires du transport. Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement (dit avenant « coursiers »).

individuelle. Mais l'avancée la plus significative, et tout à fait innovante dans le métier, est la différence de rémunération selon la qualification. Cette disposition permet d'externaliser un peu plus les critères de rémunération de la relation dispatcheur-coursier. En conséquence, elle doit permettre d'atténuer « l'exigence de confiance » liée à la rémunération et de l'orienter plus précisément vers la construction de la course-trajet.

Enfin, tout personnel embauché en vue d'occuper pour la première fois un emploi de coursier doit bénéficier d'une formation initiale de trois jours, suivie d'une formation complémentaire de deux jours dans les six mois suivant son embauche. Au regard du déficit de considération dont souffrait l'emploi de coursier avant cet avenant, cette disposition provoque un contraste saisissant, ceci d'autant plus que le contenu de formation porte avant tout sur l'acquisition de connaissances et de compétences sur le métier de coursier et non... sur la conduite maîtrisée d'un deux-roues. Ce choix correspond à une orientation précise, mais trop rarement reconnue dans les politiques de prévention du risque routier professionnel : privilégier la formation au métier plutôt que la formation à la conduite comme condition de la prévention. Un des enjeux principaux de cette formation vise à faire connaître aux coursiers novices l'intérêt de trouver et rendre visible son rythme (au détriment de la vitesse) dans la co-construction avec le dispatcheur de la course-trajet. Autrement dit, il s'agit précisément de donner aux jeunes coursiers les règles de construction d'une confiance efficace et fiable avec le dispatcheur.

En retenant ces quatre dispositions principales, le législateur a su donner un cadre d'expression de la confiance à la fois simple et extrêmement structurant. Ce cadre ne rompt pas définitivement avec un principe de rémunération variable selon la performance individuelle du coursier, mais il permet d'en contenir les effets les moins souhaités. Il autorise aussi à s'en écarter le cas échéant. Il semble que, depuis, des tentatives ont été engagées dans ce sens par certaines entreprises de courses, ouvrant ainsi la voie à une évolution que l'on peut juger, personnellement, souhaitable : la possibilité de justifier une motivation du coursier affranchie de l'objectif systématique d'une performance individuelle. Cette voie est assurément prometteuse, tant dans la confiance qu'elle permettrait entre coursiers et dispatcheurs que dans l'évolution de l'offre de service des entreprises qu'autoriserait l'enrichissement du collectif de travail par la diversification des compétences internes à l'entreprise.

Conclusion

On l'aura compris, la problématique de la confiance dans les entreprises de course est saillante. Mais entendons-nous bien : nous ne pensons pas que la confiance, comme elle peut sembler apparaître ici, se limite au calcul des coûts/bénéfices par les protagonistes. La relation de confiance au travail, dans la course comme ailleurs, se construit sur un ensemble de valeurs, de motivations, d'engagements, de règles, qui lient les hommes et les femmes au travail et dans la vie et structurent leurs relations quotidiennes, et plus particulièrement leurs activités coopératives. Le souci du travail bien fait est d'ailleurs, le plus souvent, le principal ressort de la confiance entre les travailleurs, y compris dans les relations hiérarchiques. Si la problématique de la confiance apparaît dans la course, au début des années 2000, sous la forme d'un rapport de réciprocité se focalisant sur la rémunération des coursiers, c'est parce que ce rapport court le risque, à chaque instant, de se perdre. Et si ce risque est ressenti par une majorité des interlocuteurs, c'est parce qu'il est structurel au secteur. C'est donc à l'échelle de la structure qu'il fallait pouvoir agir, non pour augmenter l'exigence de confiance, mais au contraire pour l'atténuer.

Effectivement, il est rare que la confiance soit à ce point convoquée comme une nécessité à instaurer ou à préserver car elle est le plus souvent à l'œuvre de façon « transparente ». En effet, la confiance n'est pas l'objet de l'action coopérative, mais son moyen. Comme telle, elle n'est tout à fait opérante que lorsqu'elle sait se faire oublier, permettant aux protagonistes d'orienter toute leur action coopérative sur leurs finalités communes, « en confiance ». Les individus agissent alors, selon Quéré (2006), en « mode transparent », ou plus précisément en « mode fiduciaire ». Mais pour que ce mode puisse opérer, il lui faut un « cadre fiduciaire », c'est-à-dire un cadre social constitué « *de schèmes généraux de ce qui est juste, de ce qui convient ou de « conditions normales » à honorer par le bénéficiaire⁹ de la confiance* » (ibid. p. 139). Ainsi, la monnaie de papier (monnaie fiduciaire) n'a de valeur d'échange que parce que les individus s'accordent sur cette valeur et son usage au sein du cadre fiduciaire que constitue l'économie de marché occidentale.

A bien des égards, l'avenant « coursier » est constitutif d'un cadre fiduciaire, là où les règles adoptées par les entreprises auparavant pour instaurer la confiance ne pouvaient constituer que des garde-fous localisés. Elaboré à l'échelle des macro-déterminants du travail, c'est-à-dire des modalités de prescription du travail situés au-delà du champ décisionnel des entreprises (Van Belleghem, Pécot, Mary Dit Cordier & coll., 2011), et s'appliquant ainsi à toutes les entreprises de la branche nouvellement créée, il propose à la fois un système de règles *et* un système de valeurs. C'est ce système, « au niveau macro », qui doit permettre à des individus de coopérer « au niveau micro ». De fait, l'action coordonnée des individus ne dépend jamais seulement d'eux, pris isolément. La relation de coopération qui lie un individu à un autre, fut-ce dans une relation de prescription d'un manager vis-à-vis de son subordonné, s'étend bien au-delà de cette relation : elle suit la chaîne d'intérêts enchâssés (Hardin, 2006) qui les relie, de proche en proche, à la société toute entière et au vaste monde, dans un écheveau d'engagements et d'attentes que la réciprocité des enjeux de confiance nourrit sans relâche. Dès lors, plus le cadre fiduciaire s'élabore à un niveau élevé, plus la coopération « en confiance » a des chances d'opérer au niveau local, entre deux individus, car elle leur permet d'être reliés à l'ensemble de leurs contemporains. C'est bien l'enjeu d'un système politique. Le moindre de ses paradoxes, ici, est qu'il vise à renforcer la confiance en la faisant mieux oublier.

Bientôt dix ans après la signature de l'avenant « coursier », il serait intéressant, si ce n'est utile, d'analyser à nouveau, dans ces entreprises, les formes concrètes qu'a su prendre la confiance dans les relations de coopération entre dispatcheurs et coursiers. Peut-être pour constater, avec bonheur, qu'elle a su se faire oublier.

Remerciements

L'auteur tient à remercier Vanina Mollo et Jacques Leplat pour la lecture attentive et les commentaires éclairés qu'ils ont faits de ce texte ainsi que pour l'échange instructif qui s'en est suivi, et qui ont contribué à son amélioration.

⁹ Selon le principe de réciprocité que nous avons développé plus haut, on considérera bien sûr que les deux protagonistes sont bénéficiaires de la confiance de l'autre.

Bibliographie

Clot Y. (2010). *Le travail à cœur*. Paris, La Découverte.

Davezies P. (1993) Eléments de psychodynamique du travail, *Education Permanente*, III, 116, 33-46.

Dressen M. & Mias A. (2008) Action publique et institution d'une branche professionnelle. Le cas de la course urbaine. *Travail et Emploi* 114, 7-19.

Dejours C. & Gernet I. (2012) Travail, subjectivité et confiance. *Nouvelle revue de psychologie*. I, 13, 75-91.

Hardin R. (2006) Communautés et réseaux de confiance. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.89-208).

Karpik L. (2006) Pour une conception substantive de la confiance. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.109-116).

Nooteboom B. (2006) Apprendre à faire confiance. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.63-85).

Ogien A. (2006) Eléments pour une grammaire de la confiance. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.217-232).

Quéré L. (2006) Confiance et engagement. Dans A. Ogien et L. Quéré (s/d.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagement*. Paris, Economica, (Coll. Etudes sociologiques), (p.117-142).

Receveur C. (2004) *Propositions pour un contrat de progrès dans l'activité de la course*. Rapport de l'Inspection générale du travail des transports, novembre 2004, 42 pages et annexes.

Simmel G. (1996 [1908]) *Secret et sociétés secrètes*. Strasbourg, Circé.

Terressac (de) G. (1992) *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.

Van Belleghem L. (2012). Simulation organisationnelle : innovation ergonomique pour innovation sociale. Dans M.-F. Dessaigne, V. Pueoy et P. Béguin (s/d), *Innovation et Travail : Sens et valeurs du changement. Actes du 42^{ème} congrès de la SELF*, 05-07 Septembre, Lyon, France. Diffusion en ligne : <http://www.ergonomie-self.org/media/media63775.pdf>

Van Belleghem L. & Bourgeois F. (2004a), *Le métier de coursier et ses pratiques de prévention. Étude ergonomique pour la prévention des risques professionnels*. Rapport pour le SNTL et la CRAMIF.

http://ergonomie.cnam.fr/equipe/van_belleghem/04_van_belleghem_bourgeois_metier_coursier.pdf

Van Belleghem L. & Bourgeois F. (2004b) Il n'y a pas que la vitesse pour « faire » vite ! Apports de l'étude du métier de coursier à la prévention des risques routiers professionnels. Dans P. Rey , E. Ollagnier, V. Gonik & D. Ramaciotti (coord.), *Ergonomie et normalisation*. Actes du XXXIXème congrès de la SELF, Genève, 15-16-17 septembre 2004. Toulouse, Octarès.

Van Belleghem L., De Gasparo S. & Gaillard I. (2013) Le développement de la dimension psychosociale au travail. Dans P. Falzon. (coord.), *Ergonomie constructive*. Paris, PUF.

Van Belleghem L., Pécot P., Mary Dit Cordier A., Barbet-Detraye R., & Tourne M. (2011). Des déterminants de l'entreprise aux macro-déterminants : à quelle échelle agir sur le risque professionnel ? Dans A. Garrigou & F. Jeffroy (coord.), *L'ergonomie à la croisée des risques*, Actes du 46ème Congrès de la SELF, Paris, 14-15-16 septembre 2011. Diffusion en ligne : <http://www.ergonomie-self.org/media/media58474.pdf>