

TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# DE LA RUE AU « SYNDICALISME D'IMPROVISATION »

Les coursier·e·s des plateformes  
de livraison de repas en Belgique  
et aux Pays-Bas

**Kurt Vandaele**  
Septembre 2020



En Belgique et aux Pays-Bas, le pouvoir d'organisation des plateformes de livraison de repas se traduit par des communautés numériques en ligne et de l'auto-organisation hors ligne en groupes de militants.



Durant l'hiver 2017-2018, des coursiers se sont mobilisés afin de contester la décision de Deliveroo d'instaurer un statut de travailleurs indépendants.



Le pouvoir de discours généré par les coursiers a joué un rôle majeur dans la sensibilisation des syndicats à l'économie des plateformes, tandis que les nouvelles tactiques de mobilisation et d'organisation mises en œuvre laissent entrevoir une innovation en matière d'action syndicale.



TRAVAIL ET JUSTICE SOCIALE

# DE LA RUE AU « SYNDICALISME D'IMPROVISATION »

Les coursier·e·s des plateformes  
de livraison de repas en Belgique  
et aux Pays-Bas

« **Les syndicats en transformation 4.0** » examine les actions stratégiques des syndicats pour mobiliser les ressources de pouvoir dans un « nouveau monde du travail » où le capital recourt à la technologie numérique pour réorganiser le processus de travail. Le Programme syndical mondial de la FES a pour but de comprendre comment le rapport de force entre capital et travail est impacté et comment les travailleurs/euses répondent aux menaces du recul numérique conduisant à leur plus grande exploitation et précarité. Suivant une approche orientée vers le dialogue et l'action, le projet vise en fin de compte à participer aux réflexions stratégiques, à l'expérimentation et à la transformation ciblée des syndicats.

# Contenu

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>INTRODUCTION</b>  | <b>2</b>  |
| <b>2</b>  | <b>LES PLATEFORMES DE LIVRAISON<br/>DE REPAS EN BELGIQUE ET AUX PAYS-BAS</b>                         | <b>2</b>  |
| <b>3</b>  | <b>CHOIX DE LA MÉTHODE ET DES CAS</b>  | <b>3</b>  |
| <b>4</b>  | <b>TROIS FACTEURS LIÉS AUX ACTEURS POUR<br/>EXPLIQUER LA FAIBLESSE<br/>DU POUVOIR INSTITUTIONNEL</b> | <b>4</b>  |
| <b>5</b>  | <b>LE SPATIAL FIX DE LA LIVRAISON<br/>DE REPAS ET LE POUVOIR STRUCTUREL<br/>DES COURSIER·E·S</b>     | <b>5</b>  |
| <b>6</b>  | <b>COMMUNAUTÉS NUMÉRIQUES ET<br/>AUTO-ORGANISATION HORS LIGNE<br/>COMME POUVOIR D'ORGANISATION</b>   | <b>6</b>  |
| <b>7</b>  | <b>CRÉATION DE COALITIONS AVEC<br/>LES PRINCIPAUX SYNDICATS</b>                                      | <b>7</b>  |
| <b>8</b>  | <b>MOBILISATION ET PROTESTATION<br/>DES LIVREUR·EUSE·S DE REPAS ET LEUR<br/>POUVOIR DE DISCOURS</b>  | <b>9</b>  |
| <b>9</b>  | <b>CAPACITÉS ET RÉPONSES DES SYNDICATS<br/>AUX COURSIER·E·S</b>                                      | <b>11</b> |
| <b>10</b> | <b>CONCLUSION – LES ENSEIGNEMENTS<br/>POUR LES SYNDICATS</b>   | <b>14</b> |
|           | Références .....   | 16        |

## 1 INTRODUCTION

L'hiver 2017–2018 a été marqué par une mobilisation éclair des coursier-e-s contre les plateformes de livraison de repas en Belgique et aux Pays-Bas. Dans leur ligne de mire, une décision unilatérale de Deliveroo de renoncer à une forme de travail véritablement salariée au profit d'un statut de travailleur-euse indépendant-e assorti d'un glissement d'une rémunération horaire vers un mode de rétribution nettement plus risqué de paiement à la course. Les principaux syndicats des deux pays ont fait front commun avec les livreur-euse-s en engageant notamment des actions en justice visant à remettre en cause le statut de travailleur-euse indépendant-e. Cette alliance entre coursier-e-s et syndicats majeurs tranche singulièrement avec la situation dans nombre de pays (comme la France, l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni et l'Allemagne en partie), où la contestation a été (quasi) exclusivement portée par les livreur-euse-s elles-mêmes voire par des syndicats de moindre importance (Vandaele 2021). Le présent exposé n'a toutefois pas vocation à mettre en exergue cette disparité du rôle des syndicats dans les différents pays, un tel exercice nécessitant un mode de recherche spécifique. Cette étude comparative consiste plutôt à analyser la relation entre coursier-e-s et syndicats en Belgique et aux Pays-Bas. Pour ce faire, l'on a recours au concept de ressources de pouvoir dans le syndicalisme tout en accordant une attention particulière à plusieurs capacités des syndicats.

L'engagement des grands syndicats pourrait s'expliquer par de formidables ressources de pouvoir, la classe ouvrière ou autres idéologies relatives à l'inclusion syndicale des livreur-euse-s (Benassi & Vlandas 2016). En revanche, un tel engagement des syndicats paraît moins évident dans un référentiel coûts/avantages. La forte rotation des effectifs, en particulier, nuit au pouvoir d'organisation et représente un obstacle majeur à toute velléité de recrutement syndical. Dans la mesure où nombre de livreur-euse-s sont étudiant-e-s, l'adhésion au syndicat est en outre soit offerte, soit proposée moyennant une participation moindre en Belgique et aux Pays-Bas, alors qu'il est difficilement envisageable pour la plupart des autres coursier-e-s de s'acquitter de cotisations syndicales régulières, ce travail pour les plateformes étant en général un emploi secondaire. Dans un cas comme dans l'autre, l'opération financière est vraisemblablement négative pour les syndicats. L'argument développé ci-après est donc que l'intérêt des syndicats traditionnels réside moins dans le recrutement des coursier-e-s en tant que tel que dans la mobilisation et l'organisation en syndicat de ces dernier-ère-s, la livraison de repas via les plateformes pouvant être considérée comme une filière emblématique de l'économie des plateformes. Le caractère novateur de ce secteur pourrait bien servir de laboratoire aux syndicats en vue d'élaborer et d'éprouver des tactiques et stratégies de mobilisation et d'organisation inédites ou créatives (Murray *et al.* 2020). Une telle ouverture à «*l'improvisational unionism*» (Oswalt 2016), ou syndicalisme d'improvisation, pourrait donc être à l'origine de changements dans l'organisation et d'innovations à plus long terme dans le domaine syndical.

## 2 LES PLATEFORMES DE LIVRAISON DE REPAS EN BELGIQUE ET AUX PAYS-BAS

Ce chapitre offre un bref aperçu des forces en présence dans le monde des plateformes de livraison de repas en Belgique et aux Pays-Bas afin de fournir quelques éléments de contexte. Bien que l'entreprise néerlandaise Takeaway.com, créée en 2000 et connue aux Pays-Bas sous le nom 'Thuisbezorgd.nl' ('livraison à domicile'), fasse figure de leader du marché de la livraison de repas dans les deux pays, cette société n'a pas été prise en compte dans la présente analyse. Takeaway.com est avant tout un site web qui permet de commander des repas dans des restaurants à proximité du lieu où se trouve la-le client-e. Or, la stratégie de gestion algorithmique, avec les plateformes de travail numérique intervenant en tant «*qu'employeur fantôme*» (Gandini 2019:1049), joue un rôle bien moindre chez Takeaway.com. L'entreprise n'opère donc pas dans l'économie des plateformes. Ses livreur-euse-s peuvent également être employé-e-s par les restaurants même si, de plus en plus, Takeaway.com propose de confier à ses propres coursier-e-s les livraisons d'établissements qui n'en ont pas. Dans les deux pays, les livreur-euse-s travaillant pour Takeaway.com peuvent généralement se prévaloir d'un véritable contrat de travail quoique souvent atypique, de type intérimaire par exemple.

On en sait encore peu sur le périmètre et l'influence de l'économie des plateformes en Belgique. Or, il est clair que le débat sur la question dans le pays a été en grande partie dominé par les plateformes actives dans le domaine du transport, dont fait partie la livraison de repas (Lenaerts 2018). Le nombre de plateformes officiellement agréées par l'administration publique était de 111 en février 2020; on y retrouve un assortiment de plateformes nationales et internationales.<sup>1</sup> Deliveroo, basée à Londres, et Uber Eats, originaire de la Silicon Valley, sont deux exemples de plateformes agréées. La toute première plateforme de livraison de repas de Belgique était pourtant une société locale: TakeEatEasy a été créée en 2013. Cette start-up bruxelloise était active dans vingt villes au total en Belgique et en France, en Espagne et au Royaume-Uni, avant de mettre la clé sous la porte en 2016. La plateforme n'est pas parvenue à lever les capitaux nécessaires (*De Tijd*, 23 novembre 2016) pour faire face à une concurrence de plus en plus âpre avec l'arrivée de Deliveroo et d'Uber Eats sur le marché belge en 2015 et 2016 respectivement. Les déboires de TakeEatEasy ne sont toutefois pas passés inaperçus, faisant prendre conscience à un certain nombre de livreur-euse-s de la nature précaire de leur emploi.

Les données relatives à l'économie des plateformes néerlandaises sont conformes aux constatations faites dans d'autres pays européens. Le travail selon le modèle des plateformes est ainsi marqué par un turnover important et constitue

<sup>1</sup> Ce chiffre couvre les plateformes de travail numérique mais également d'autres formes de plateformes à l'œuvre dans l'économie collaborative ou de partage. Voir <https://economie.fgov.be/nl/themes/ondernemingen/duurzame-economie/deeleconomie/actieve-deeleconomieplatformen>

avant tout un revenu de complément à un salaire régulier pour la plupart des travailleur-euse-s (ter Weel *et al.* 2018). Le pourcentage de personnes travaillant avec les plateformes est marginal – 0,4 % en 2017 – quoiqu'en hausse, tout au moins avant le déclenchement de la pandémie de Covid-19 début 2020. Avant la pandémie, la livraison de repas par le biais de plateformes était l'un des marchés affichant la croissance la plus rapide aux Pays-Bas (FNV 2019). Environ un tiers des travailleur-euse-s des plateformes opéraient dans cette filière en 2017, soit quelques 10 000 travailleur-euse-s, dont la moitié avec un contrat de travailleur-euse indépendant-e à ce moment-là. Deliveroo est arrivé aux Pays-Bas en 2015, Uber Eats lui emboitant le pas un an plus tard. Par ailleurs, la société allemande Foodora, qui avait lancé ses opérations aux Pays-Bas en 2015, a jeté l'éponge au bout de trois ans (septembre 2018), évincée du marché par une concurrence toujours plus féroce. Les coursier-e-s de Foodora bénéficiaient de véritables contrats de travail et la plateforme se conformait aux obligations de rémunération minimale en vigueur aux Pays-Bas. Ces pratiques en matière d'emploi tranchent avec celles des autres plateformes internationales de livraison de repas. Dès le départ, Uber Eats a fait le choix d'un système de rémunération à la course plutôt qu'un nombre minimum d'heures, tout en n'imposant aux candidat-e-s que des critères extrêmement vagues, rendant de fait l'inscription sur son site nettement plus souple que sur d'autres plateformes (Lieman 2018). Deliveroo avait à l'origine opté pour un contrat employeur-euse/employé-e mais l'a officiellement abandonné en faveur d'un statut de travailleur-euse indépendant-e, en 2018 seulement. Ainsi, aux Pays-Bas comme en Belgique, le marché des plateformes de livraison de repas s'est transformé en duopole dominé par Deliveroo et Uber Eats, même si quelque acteurs locaux parviennent encore à subsister.

### 3 CHOIX DE LA MÉTHODE ET DES CAS

Le présent article s'appuie sur la littérature secondaire pour ses informations contextuelles et sur des communications personnelles par e-mail, de la documentation provenant des syndicats, des entretiens informels et huit entretiens d'experts formels et semi-structurés avec des participant-e-s représentatif-ve-s des syndicats et structures d'organisation syndicale afin de recueillir des connaissances d'initiés. Le chercheur a tout d'abord retenu cinq expert-e-s avant que d'autres soient à leur tour identifié-e-s. Les entretiens ont été réalisés pour la plupart en tête à tête. Ils ont été menés en néerlandais, langue maternelle de la quasi-totalité des personnes interrogées, entre septembre et décembre 2019 puis analysés au printemps 2020. Ils ont pris entre 44 et 90 minutes pour une durée moyenne de 66 minutes. Ces entretiens ont fait l'objet d'enregistrements audio. Six des personnes interrogées étaient des hommes et deux des femmes. Deux des personnes interrogées étaient des (ancien-ne-s) coursier-e-s, tandis que l'expérience moyenne du travail syndical était de 13 ans. Si les différences de position des personnes interrogées au sein des structures syndicales ainsi que leur expérience peuvent influencer leurs points de vue et leurs idées, une telle approche permet également

de dresser un parallèle entre les capacités des syndicats à recruter, à mobiliser et à organiser les livreur-euse-s de repas.

Partant d'un modèle d'étude de cas similaires, c'est-à-dire visant à mettre en évidence les disparités dans les réponses apportées par les syndicats, les organisations suivantes ont été jugées pertinentes afin d'identifier les réponses aux livreur-euse-s de repas de l'économie des plateformes en Belgique: l'*Union Belge du Transport/Belgische Transportbond (UBT/BTB)*, affiliée à la *Fédération générale du travail de Belgique/Algemeen Belgisch Vakverbond (FGTB/ABVV)*, deuxième plus importante confédération aux 1 471 687 membres en 2018; et *United Freelancers*, qui fédère les indépendant-e-s individuel-le-s et est affilié à la *Confédération des syndicats chrétiens/Algemeen Christelijke Vakverbond (CSC/ACV)*, plus importante du pays avec 1 486 370 membres en 2018.<sup>2</sup> Aux Pays-Bas, les syndicats et structures retenus sont les suivants: La *FNV Zelfstandigen*, qui représente les intérêts des indépendant-e-s; la *FNV Jeunesse (FNV Jong)*, en charge des jeunes travailleur-euse-s; et les départements internes «*Campaigning*» et «*Enforcement & Compliance*» au sein de la *Fédération néerlandaise des syndicats (FNV, Federatie Nederlandse Vakbeweging)*.<sup>3</sup> D'inspiration socialiste, la *FNV* est de loin la plus grande confédération des Pays-Bas, avec ses 1 014 000 membres et un niveau de syndicalisation de 63,3 % en 2019 (Centraal Bureau voor de Statistiek online).

Les réponses des syndicats aux coursier-e-s des plateformes de livraison de repas ont été examinées en deux étapes. Tout d'abord, l'approche appliquée est celle des ressources de pouvoir. Quatre principaux types de ressources de pouvoir des travailleur-euse-s ont ainsi été mis en évidence (Schmalz & Dörre 2017): le pouvoir institutionnel, le pouvoir structurel, le pouvoir d'organisation et le pouvoir social.<sup>4</sup> Le pouvoir institutionnel peut être tout simplement considéré comme l'aboutissement cristallisé des luttes du passé, par lequel les régimes réglementaires et les institutions cherchent à prévenir les mouvements sociaux à venir en octroyant ou en restreignant les droits individuels ou collectifs en matière d'emploi et de protection sociale. Le pouvoir structurel des travailleur-euse-s des plateformes correspond à leur pouvoir lié au marché du travail et au lieu de production. Le pouvoir lié au lieu de production est fonction de la position spécifique d'un-e travailleur-euse au cœur des systèmes de distribution ou de production, tandis que le pouvoir lié au marché du travail est tributaire de l'attractivité des compétences d'un-e travailleur-euse auprès des différents clients ou entreprises, du niveau de chômage en général ou de la mesure dans laquelle un-e travailleur-euse est à même de subvenir à ses besoins par d'autres sources de revenus non marchands (Silver 2003). Le pouvoir d'organisation

<sup>2</sup> Ces chiffres ne tiennent pas compte des étudiant-e-s, pour qui l'adhésion est gratuite.

<sup>3</sup> Aucun entretien n'a toutefois été mené avec des personnes issues de la section transport.

<sup>4</sup> Le pouvoir de discours en tant que composante du pouvoir social et le cadrage (en tant qu'aptitude du syndicat) y sont abordés dans une moindre mesure seulement, l'approche requise à cette fin étant toute autre en termes de recherche.

fait ici référence à la constitution par les livreur-euse-s de repas d'organisations collectives, tandis que la capacité à cultiver des réseaux de soutien renvoie plutôt à leur pouvoir de coalition. L'évaluation des ressources de pouvoir aux points 4 à 7 permet de se faire une idée du potentiel de pouvoir des livreur-euse-s de repas. Le point 8 examine la façon dont ces ressources de pouvoir se sont exprimées dans le cadre de la mobilisation et des manifestations des coursier-e-s fin 2017-début 2018. Dans un second temps, la priorité analytique délaisse l'approche déductive reposant sur les ressources de pouvoir des coursier-e-s, au profit d'une approche inductive en examinant les capacités stratégiques des syndicats à les représenter. Les capacités des syndicats en matière de médiation, d'apprentissage organisationnel et de souplesse sont traitées au point 9.

#### 4 TROIS FACTEURS LIÉS AUX ACTEURS POUR EXPLIQUER LA FAIBLESSE DU POUVOIR INSTITUTIONNEL

Lors de l'évaluation du pouvoir institutionnel des travailleur-euse-s des plateformes de livraison de repas, il ressort, de leur point de vue, un déficit flagrant de protection réglementaire et institutionnelle. Trois facteurs concourent à expliquer une telle carence, chacun d'entre eux associé à un autre acteur impliqué. Tout d'abord, hormis les activités de Foodora qui ont fait long feu aux Pays-Bas, les plateformes de livraison de repas ont sciemment profité des failles du droit du travail ou ont purement et simplement fait fi des réglementations en vigueur. Le contrat de travail en bonne et due forme associé à un pouvoir institutionnel relativement fort s'en trouve ainsi contourné ou fragilisé. L'externalisation de la main d'œuvre par le recours à de pseudo «travailleur-euse-s indépendant-e-s» est pour les plateformes un moyen d'accorder aux coursier-e-s des droits du travail et une protection sociale limités voire nuls et de leur transférer les risques pour leur santé et leur sécurité par exemple. Ensuite, si l'on prend le cas des livreur-euse-s elles-mêmes, la fragilité de leur pouvoir institutionnel s'explique également par une absence totale d'héritage en termes de lutte ayant eu un impact durable à ce jour. Historiquement parlant, l'adoption de dispositions réglementaires spécifiques, destinées à des groupes de travailleur-euse-s précis, procède généralement de la gronde de ces travailleur-euse-s. En comparaison avec leurs homologues de l'économie conventionnelle, on observe un défaut évident de mécanismes semblables, à mettre sur le compte de la «jeunesse» des plateformes de livraison de repas en particulier et de l'économie des plateformes en général. Ainsi, faute de pouvoir transposer les pratiques ayant actuellement cours en matière de représentation syndicale, de négociation collective ou de dialogue social au sein d'une entreprise – l'affiliation n'étant (pour l'heure) pas proposée aux travailleur-euse-s des plateformes dans les deux pays – les coursier-e-s doivent se contenter de droits généraux en matière d'emploi et de protection sociale. En d'autres termes, celles-ceux-ci pâtissent d'un manque de dispositions réglementaires spécialement adaptées à leurs besoins, de sorte que les conventions existantes doivent suffire à com-

bler le vide réglementaire et institutionnel (Johnson 2020). Ces dispositions varient selon les modes de classification et les contextes propres à chaque pays, braquant ainsi les projecteurs sur l'État.

Enfin, l'action de l'État visant à accroître le pouvoir institutionnel des livreur-euse-s de repas au cours de la période considérée reste insuffisante à ce jour. Seule exception à cette carence d'intervention publique, la loi De Croo, du nom du Ministre de la Coopération au développement, de la Stratégie numérique, des Télécommunications et des Services postaux, adoptée en Belgique en 2016 et entrée en vigueur en mars 2017. Cette loi, censée encourager activement une économie dite «collaborative» ou «du partage», doit être considérée dans le contexte des initiatives politiques que le gouvernement Michel I, qui comptait dans ses rangs des libéraux-ales (économie), des nationalistes flamand-e-s et des chrétien-ne-s-démocrates flamand-e-s, a lancées au niveau fédéral lors des années 2014–2018, dans le but de déréglementer le marché du travail et de promouvoir la flexibilité du travail (Lenaerts 2018; Zanon 2019). La Belgique a été l'un des premiers pays à se doter d'une législation spécifique aux plateformes: la loi De Croo instaure un régime fiscal favorable aux travailleur-euse-s des plateformes, à hauteur de 10% de leurs revenus tirés du travail sur les plateformes officiellement agréées, jusqu'à un plafond (indexé) de 5000 euros par an.<sup>5</sup> Les travailleur-euse-s des plateformes ne sont pas non plus obligé-e-s de s'inscrire en tant qu'indépendant-e-s, tandis qu'elles-ils sont également exonéré-e-s de cotisations de sécurité sociale, si bien qu'elles-ils ne bénéficient d'aucune couverture sociale complémentaire. Parallèlement, la loi De Croo assure une certaine transparence et prévoit une moindre réglementation des plateformes puisque son application est limitée à celles qui sont agréées. Par la suite, l'entreprise de déréglementation du gouvernement Michel I a institué la possibilité de travailler au noir en étant exonéré de l'impôt sur le revenu et de cotisations de sécurité sociale. Ce «régime de travail au noir» a permis aux employé-e-s (sous réserve d'un emploi représentant 4/5e d'un temps plein), aux indépendant-e-s et aux retraité-e-s de gagner jusqu'à 6000 euros (indexés) en travaillant pour des plateformes agréées à partir de 2018 – les emplois d'étudiant-e-s ainsi que les hommes et femmes au foyer en sont exclu-e-s.<sup>6</sup> À ce jour (été 2020), la majorité des plateformes de livraison de repas en Belgique s'appuient sur la loi De Croo ou le «régime de travail au noir» qui tous deux instaurent un nouveau statut d'emploi avec un régime fiscal spécial. Ces dispositifs d'emploi se démarquent de la période précédant le mois de février 2018.

Au départ, les plateformes de livraison de repas en Belgique proposaient une forte incitation financière pour attirer les étudiant-e-s (pour plus de détails, voir Drahoukoupil & Piasna 2019). En mai 2016, «l'accord SMart» est venu changer la donne. Il s'agit d'un accord commercial négocié avec

<sup>5</sup> Le pourcentage normal serait de 33 %.

<sup>6</sup> Les activités des indépendant-e-s dans l'économie des plateformes ne doivent cependant pas être les mêmes que leur activité principale dans l'économie conventionnelle.

TakeEatEasy et Deliveroo par la Société mutuelle des artistes (SMart), une coopérative détenue et administrée par ses sociétaires et intermédiaire du marché du travail (Charles *et al.* 2020).<sup>7</sup> Les coursier·e·s peuvent soit travailler à leur compte et facturer directement la plateforme, soit facturer leurs services par l'intermédiaire de la SMart. À une très forte majorité, elles-ils ont opté pour cette dernière formule qui instaure avec la SMart une véritable relation d'emploi dépendant. En tant qu'employeur légal, la SMart était tenue de respecter les droits minimaux légaux en matière d'emploi imposés par le droit du travail belge.<sup>8</sup> Les coursier·e·s disposaient ainsi d'une garantie supplémentaire que ces droits seraient respectés par les plateformes de livraison de repas. Par ailleurs, la SMart faisait en partie fonction de « quasi-syndicat » en portant les besoins et les griefs des livreur·euse·s à l'égard des plateformes. Dans l'attente d'une réglementation encadrant l'emploi des coursier·e·s, les syndicats ont vu dans l'accord SMart la meilleure solution de rechange. L'arrangement a ainsi tenu jusqu'en janvier 2018. À la mi-octobre 2017, Deliveroo a indiqué résilier unilatéralement les contrats de travail en cours pour ne plus faire appel qu'à des « travailleur·euse·s indépendant·e·s » à compter de février 2019. Une annonce identique a été faite l'été dernier aux Pays-Bas : alors que la plupart des coursier·e·s bénéficiaient de contrats de travail atypiques, les choses allaient également changer sur ce point à partir du début de 2019 avec la mise en place de contrats de travailleur·euse·s indépendant·e·s – connus sous le nom de *Zelfstandigen zonder Personeel* ou *zzp'ers* en néerlandais. C'est précisément ce changement de régime de l'emploi qui a déclenché la mobilisation et les manifestations des coursier·e·s des deux pays, que l'on ne saurait comprendre sans une analyse des autres ressources de pouvoir à l'œuvre.

## 5 LE SPATIAL FIX DE LA LIVRAISON DE REPAS ET LE POUVOIR STRUCTUREL DES COURSIER·E·S

Par rapport à la plupart des acteurs de l'économie des plateformes, les livreur·euse·s de repas jouissent d'un certain pouvoir structurel (Vandaele 2018, 2021). Une situation imputable uniquement à leur pouvoir lié au lieu de production, la position qu'elles-ils occupent dans la chaîne logistique caractéristique des plateformes de livraison de repas « à quatre faces » étant tout à fait stratégique (Tassinari & Maccarrone 2020). Sans coursier·e·s, point de livraison aux client·e·s de repas commandés sur une application auprès de restaurants (fantômes). Cette « proximité spatiale et synchronicité temporelle » (Woodcock & Graham 2020:51) leur permet de mettre à profit leur capacité de perturbation. Il n'y a donc pas de hasard à ce que l'agitation sociale dans l'économie des plateformes à travers le monde affecte

principalement la filière de la livraison de repas et d'autres secteurs de transport connexes (coursier·e·s et VTC par exemple) (Joyce *et al.* 2020), et que la plupart des conventions collectives dans ces industries, au titre de compromis, ont été signées dans l'économie des plateformes (Kilhoffer *et al.* 2020:119). Même si une telle agitation sociale a un impact avant tout local, c'est-à-dire dans le milieu urbain dans lequel opèrent les plateformes de livraison de repas, les plateformes (internationales) ne disposent tout simplement pas de possibilités de sortie. Cela introduit dans l'analyse le « *spatial fix* » (solution spatiale) propre à la livraison de repas, qui renvoie à la réaffectation géographique-temporelle du capital vers de nouvelles zones afin de maximiser les bénéfices et la maîtrise de la main-d'œuvre (Silver 2003).

Le *spatial fix* de la livraison de repas, en tant que travail sur des plateformes implantées localement, diffère de celui des plateformes en ligne dont le *fix* est en grande partie découplé des cadres réglementaires locaux (Johnson 2020; Vandaele 2021). Une telle délocalisation géographico-temporelle n'est pas envisageable pour les plateformes de livraison de repas. Avec leurs prestations physiques, en fonction de l'endroit et du temps, elles ne sont pas sensibles aux délocalisations successives, car « géographiquement fixées » (Woodcock et Graham 2020:50–52). Les plateformes sont essentiellement tributaires des consommateur·rice·s locaux disposant des ressources financières nécessaires pour se faire livrer des repas en tant que prestation personnelle. Si les structures d'assistance aux coursier·e·s sur les plateformes d'implantation locale (support technique par exemple) présentent généralement une certaine mobilité géographique, cette éventualité n'est pas envisageable pour leur activité principale, la livraison de repas. Les plateformes de livraison de repas pourraient également opter pour une stratégie d'automatisation visant à réduire la main-d'œuvre grâce à des véhicules autonomes ou essayer de mieux maîtriser la production au moyen de « *dark kitchens* » ou de « restaurants fantômes » par exemple, autrement dit des sociétés implantées dans des quartiers abordables exclusivement à des fins de livraison vers des zones urbaines où la demande est élevée – dans ce dernier cas de figure, il faut encore effectuer la livraison des repas. Par conséquent, les plateformes de livraison de repas sont soit intégrées du point de vue temporel et corrélées aux dispositions réglementaires spécifiques – soit elles ne le sont pas. Lorsque la pression de la concurrence leur pèse trop et/ou que des changements de réglementation viennent remettre en cause leur mode de fonctionnement, elles ont tendance à mettre purement et simplement fin à leurs activités (ou à tout le moins à menacer de le faire) dans certaines localités. Cela pourrait expliquer le dépôt de bilan de TakeEatEasy en Belgique et l'arrêt de Foodora aux Pays-Bas.

Alors que la distinction dans le *spatial fix* entre les plateformes en ligne et de livraison de repas en dit long sur le pouvoir lié au lieu de production des coursier·e·s et leur capacité de perturbation, on ne manquera pas d'y opposer leur pouvoir lié au marché du travail (Silver 2003:97–103). Force est de constater que ce dernier est plutôt ténu, car le métier de coursier·ère· exige un niveau de compétence

<sup>7</sup> Les livreur·euse·s avaient recours à la SMart pour facturer TakeEatEasy depuis 2013.

<sup>8</sup> Ces droits minimaux comprennent une durée minimale de service, le remboursement de l'équipement de cyclisme et de l'utilisation du téléphone portable, une formation à la sécurité et une assurance accident et responsabilité civile.

relativement faible et les livreur·euse·s de repas constituent une main d'œuvre facile à remplacer pour les plateformes. En outre, le peu de barrières à l'entrée, imputable aux pratiques de recrutement des plateformes, se traduit par un afflux quasi-permanent de nouveaux·elles candidat·e·s, d'autant plus que la plupart, mais pas tou·te·s, considèrent cet emploi comme temporaire et l'exercent soit pour compléter leurs revenus, soit parce qu'elles-ils sont en quête d'autres opportunités de poste. Le taux de turnover parmi les coursier·e·s sur le marché est donc particulièrement élevé (Lieman 2018; ter Weel *et al.* 2018; Vandaele *et al.* 2019). On ne saurait toutefois faire abstraction du petit groupe de coursier·e·s pour qui la livraison de repas via une plateforme constitue la source de revenu principale (même lorsqu'elle est parfois combinée à d'autres emplois (basés sur des applications)). Il existe donc bien une segmentation entre coursier·e·s en fonction des différences de niveaux d'intégration sur le marché du travail, susceptible de « créer des divisions dans les «intérêts» des diverses constituantes de la main-d'œuvre eu égard aux modes de rémunération, aux formes de contrat et aux attitudes envers la «flexibilité», ainsi qu'aux incitations à s'organiser collectivement en vue d'améliorer les conditions» (Tassinari et Maccarrone 2020:38).

|                                 | Belgique  | Pays-Bas   |
|---------------------------------|---|--|
| Sexe                            | En majorité masculin  | Une répartition plus équilibrée entre hommes et femmes   |
| Âge                             | En majorité jeunes  | En majorité jeunes, mais aussi quelques coursier·e·s plus âgé·e·s; les coursier·e·s non néerlandais·e·s sont généralement plus âgé·e·s |
| Nationalité                     | Environ deux tiers de Belges et un tiers de non-Belges                      | Inconnue   |
| Statut sur le marché du travail | En majorité des étudiant·e·s employé·e·s dans le cadre de la «loi De Croo». | En majorité des étudiant·e·s employé·e·s avec le statut de <i>zzp</i> .  |

Source : compilation par l'auteur basée sur la FNV (2019), ter Weel *et al.* (2018) et Vandaele *et al.* (2019).

Le tableau 1 montre qu'en Belgique, le métier de coursier·ère· est particulièrement biaisé du point de vue du sexe, la majorité étant des hommes. Il a été constaté que les coursier·e·s sont pour la plupart jeunes et généralement étudiant·e·s dans les deux pays, même si l'on trouve quelques livreur·euse·s plus âgé·e·s, notamment aux Pays-Bas. Ces derniers temps, bien que l'on ignore dans quelle proportion, les plateformes de livraison de repas recourent fortement et toujours davantage à de la main-d'œuvre immigrée et issue de migrations internes dans les deux pays, ouvrant ainsi des possibilités supplémentaires de segmentation des marchés du travail. La prévalence de la main-d'œuvre migrante varie néanmoins d'une ville à l'autre. Dans le premier cas, si le recours à ce type de main-d'œuvre a été particulièrement

important chez Uber Eats, il s'est désormais répandu également chez Deliveroo dans la foulée du passage aux travailleur·euse·s indépendant·e·s. L'abaissement des barrières à l'entrée sur le marché du travail incite notamment les migrant·e·s à préférer les plateformes à l'économie conventionnelle, régie par des politiques d'immigration qui encadrent l'emploi et la protection sociale (van Doorn *et al.* 2020). Si l'on prend le cas des Pays-Bas, la déréglementation législative de 2018 notamment explique la part croissante de coursier·e·s en provenance de pays hors de l'Espace économique européen ou de la Suisse.<sup>9</sup> Cette déréglementation permet désormais aux étudiant·e·s étranger·e·s de travailler sans la moindre restriction concernant le temps de travail, dès lorsqu'elles-ils sont inscrit·e·s en tant que travailleur·euse·s indépendant·e·s, alors qu'elles-ils verraient leur temps de travail limité à 16 heures par semaine maximum si elles-ils étaient employé·e·s dans le cadre d'un véritable contrat de travail.

## 6 COMMUNAUTÉS NUMÉRIQUES ET AUTO-ORGANISATION HORS LIGNE COMME POUVOIR D'ORGANISATION

Le pouvoir d'organisation des plateformes de livraison de repas se traduit par des communautés numériques en ligne et de l'auto-organisation hors ligne en groupes de militant·e·s. Une «masse critique» prend part, de manière informelle, à des communautés numériques discutant des conditions d'emploi communes à la Belgique et aux Pays-Bas. Comme avec les plateformes de VTC (Maffie 2020), les communautés numériques à l'œuvre sur les réseaux sociaux du Web 2.0 ont ainsi pratiquement pallié l'éloignement géographique des coursier·e·s.<sup>10</sup> Le *spatial fix* de la livraison de repas induit des rencontres hors ligne dans des espaces urbains partagés, même pour les coursier·e·s actif·ive·s au sein de communautés. Facilement reconnaissables à leurs uniformes et à leurs équipements aux couleurs de leur plateforme, elles-ils se réunissent dans ce que l'on appelle des «centres de zone»<sup>11</sup> caractérisés par une concentration de restaurants servant de lieu de travail physique. Les processus d'identification sociale, qui permettent la construction d'identités collectives, qui favorisent à leur tour la mobilisation et l'organisation hors ligne, s'en trouvent facilités (Cant 2019). L'affiliation à de telles communautés numériques n'ayant rien d'incompatible avec une adhésion à un syndicat, un cumul est tout à fait envisageable. Cela marche dans les deux sens. Les coursier·e·s syndiqué·e·s peuvent servir de relais entre les groupes de livreur·euse·s militant·e·s et les syndicats, tandis que les militant·e·s syndicalistes peuvent s'impliquer de façon anonyme au sein des communautés numériques des coursier·e·s pour en identifier les besoins

9 L'Espace économique européen regroupe les États membres de l'Union européenne et l'Islande, le Lichtenstein et la Norvège.

10 La structure Internet du Web 2.0 est à distinguer de l'architecture de communication numérique inhérente au Web 1.0, peu propice à la participation en temps réel et aux interactions interpersonnelles fréquentes.

11 Ce sont pour les coursier·e·s des lieux d'attente dans les quartiers à forte densité de restaurants.



et les enjeux.<sup>12</sup> Fin 2017-début 2018, on estimait que 6 % des livreur-euse-s Deliveroo en Belgique étaient syndiqué-e-s (Vandaele *et al.* 2019).

La formation de groupes de militant-e-s diffère légèrement en termes d'origine et de timing entre la Belgique et les Pays-Bas. En 2015, des coursier-e-s ont mis en place, de manière informelle, un réseau virtuel auto-organisé à Bruxelles (Dufresne *et al.* 2018). À l'origine, le *Collectif des coursier.e.s (Koerierscollectief)* n'avait pas pour vocation première l'expression de griefs socio-économiques, mais bien le partage du plaisir de faire du vélo. Les choses ont changé à partir de 2016, lorsque les pratiques de Take Eat Easy ont été pointées du doigt. Le Collectif en particulier n'a pas tardé pas à se faire un nom et à acquérir une légitimité parmi les coursier-e-s en défendant leurs intérêts dans le cadre de la procédure de liquidation de cette plateforme locale de livraison de repas. Les politiques originelles des plateformes encourageaient également la constitution de communautés numériques. Ainsi, afin d'optimiser le processus de travail, les plateformes de livraison de repas comme Deliveroo ont commencé par établir une division hiérarchique entre coursier-e-s. Les livreur-euse-s les plus expérimentés étaient nommé-e-s « lead riders » pour reprendre le jargon propre à la marque. Elles-ils étaient en charge de transmettre et d'expliquer aux coursier-e-s les informations fournies par Deliveroo ou de communiquer, via les réseaux sociaux, des renseignements sur les dispositions en matière d'emploi, aux coursier-e-s novices ou moins expérimenté-e-s qui en faisaient la demande. Même si Deliveroo a mis fin au dispositif des « lead riders » en 2017 (Lieman 2018:118–119), elles-ils ont formé l'épine dorsale originelle des communautés auto-organisées, en ligne comme hors ligne, qui ont abouti à la formation de la Riders Union aux Pays-Bas. En septembre 2017, l'organisation comptait quelques 200 coursier-e-s dans ses rangs. On trouve des communautés numériques dans de nombreuses villes des Pays-Bas, parfois organisées selon des considérations ethniques.

## 7 CRÉATION DE COALITIONS AVEC LES PRINCIPAUX SYNDICATS

Le Collectif des coursier.e.s et la Riders Union ont chacun pris contact avec les principales instances syndicales en Belgique et aux Pays-Bas respectivement. Difficile, à première vue, de saisir le pourquoi d'une telle entreprise de constitution d'alliance avec les syndicats, quand on connaît l'ampleur des disparités morphologiques entre ces modes d'organisation (Vandaele *et al.* 2019). Cette partie propose une synthèse de ces différences axée sur leur identité idéologique, leur forme d'organisation et leur domaine d'affiliation ainsi que sur la conception de l'affiliation et de la relation avec les

adhérent-e-s, tout en analysant l'évolution ultérieure des groupes de militant-e-s vis-à-vis des structures syndicales.

### Une morphologie organisationnelle différente, mais avec également des complémentarités

Alors que les groupes de coursier-e-s militant-e-s semblent se distinguer par une certaine neutralité, car officiellement préoccupés en priorité par l'amélioration immédiate de leurs conditions de travail, les principaux syndicats de Belgique et des Pays-Bas ont historiquement cultivé leur identité sur des terrains idéologiques. En outre, alors que les groupes militants s'appuient sur un réseau, mettant ainsi en avant une identité professionnelle propre aux livreur-euse-s en milieu urbain, les syndicats généralistes sont plutôt des instances bureaucratiques basées sur le lieu de production, habituellement articulées autour de plusieurs filières à l'échelle du pays. En outre, l'affiliation à un groupe de militant-e-s est l'exact opposé de l'adhésion à un syndicat: informelle et gratuite, elle n'offre aux adhérent-e-s aucune possibilité de recours à ses ressources financières.<sup>13</sup> De nombreux coursier-e-s étant toutefois étudiant-e-s, l'adhésion au syndicat leur est proposée gracieusement ou moyennant une cotisation moindre (jusqu'à un certain âge) à la condition qu'elles-ils intègrent les organisations de jeunesse des confédérations syndicales des deux pays. Enfin, les livreur-euse-s et leurs groupes de militant-e-s s'inscrivent davantage dans une « logique de l'affiliation », c'est-à-dire de défense des intérêts et des besoins immédiats des coursier-e-s, compte tenu de leur manque de pouvoir institutionnel (Vandaele 2018, 2021). Profondément ancrés dans les régimes nationaux de négociation collective et de dialogue social, les syndicats classiques suivent plutôt une « logique d'influence » consistant à privilégier la relation qu'ils entretiennent avec les autres partenaires sociaux que sont les organisations patronales et les pouvoirs publics. Par conséquent, il est tout à fait concevable que les syndicats classiques fassent primer les solutions réglementaires relevant du domaine institutionnel sur le recrutement ou la mobilisation des coursier-e-s. Ces deux approches ne sont toutefois pas mutuellement exclusives et peuvent même se révéler complémentaires (Serrano 2014). On observe à cet égard une différence entre syndicats belges et néerlandais. L'approche systématique de l'organisation, mettant en avant la dimension affiliation, est assez peu fréquente parmi les syndicats belges aujourd'hui, alors que cette même approche a fait son chemin au sein de la FNV depuis le milieu des années 2000 environ. Une distinction à mettre avant tout sur le compte de différences d'évolution du taux de syndicalisation entre les deux pays.

Avant la crise du régime d'accumulation dominé par la finance en 2007–2008, le taux de syndicalisation en Belgique affichait une stabilité de longue date: le chiffre est en effet resté aux alentours de 55 % pendant environ 25 ans. Cette stabilité d'avant la crise peut s'expliquer par la formidable

<sup>12</sup> Les coursier-e-s peuvent être affilié-e-s à un syndicat du fait de leur adhésion à une organisation de ce type au titre de leur emploi principal. La syndicalisation pourrait être bien plus courante chez les coursier-e-s en Belgique, car il y a fort à parier que certain-e-s d'entre elles-eux connaîtront des périodes de chômage les incitant à se syndiquer puisque les syndicats sont associés à l'octroi des allocations chômage.

<sup>13</sup> 1949 et 404 membres respectivement ont aimé la page Facebook du Collectif et de la Riders Union (13 juillet 2020). On trouve également quelques groupes Facebook fermés, mais avec nettement moins de membres.

capacité de mobilisation des syndicats belges, avec des manifestations de grande envergure et des grèves généralisées, conjuguée à un ancrage institutionnel relativement solide des syndicats sur le marché du travail et dans le régime de protection sociale. En particulier, l'implication des syndicats dans le règlement des allocations chômage – une variante édulcorée du système de Gand (Van Rie *et al.* 2011) – une forte présence syndicale sur les lieux de production et des négociations collectives au niveau sectoriel ont contribué à cette stabilité. Ce n'est que récemment que plusieurs syndicats ont dû faire face à une érosion de leurs effectifs. Aucune étude à ce jour ne s'est penchée sur les raisons de telles défections, ni sur l'importance, à cet égard, de l'aggravation des flux d'adhésion entrants ou sortants ou les deux. Toujours est-il que le recul continu et plus généralisé qui a suivi la crise de 2007–2008 pousse les syndicats à revoir leurs politiques d'organisation et de services aux (nouveaux-elles) adhérent-e-s, en ciblant plus particulièrement les jeunes (Vandaele 2020). Depuis l'apparition de la COVID-19, les syndicats font à nouveau état d'affiliations qui repartent à la hausse sous l'effet du système de Gand.

Alors que par le passé, les différents syndicats, souvent pluri-sectoriels, étaient affiliés à la *FNV*, ce n'est en principe plus le cas depuis mai 2013 (de Beer 2013). Depuis lors, la structure d'organisation globale s'appuie sur des filières économiques mieux définies, et non plus sur des syndicats affiliés de façon individuelle, exception faite d'un certain nombre d'instances professionnelles de moindre envergure. Ainsi, alors que celles-ci n'ont pratiquement pas été touchées par les réorganisations internes, les syndicats de taille plus importante, dont le domaine d'affiliation couvrait généralement plus d'une filière, ont disparu à la faveur d'une fragmentation en 26 secteurs économiques, bien que regroupés en 13 sections directement associées à la *FNV*. Cette réorganisation trouve sa cause immédiate dans les intenses luttes intestines suscitées par le nouveau plan gouvernemental de réforme des retraites en 2010. Cependant, une autre explication tient aux tensions plus profondes entre, d'une part, les syndicats ouvertement engagés dans une démarche d'organisation, imprégnés par l'apprentissage transnational en matière de syndicalisme, dans le secteur du nettoyage en particulier (Connolly *et al.* 2012; Knotter 2017), et, d'autre part, les autres se réclamant d'une identité axée sur les services, qui s'inscrit dans un mode de relations syndicales traditionnellement fondées sur le «partenariat social». Si l'approche d'organisation en syndicat est désormais ancrée dans les structures de la *FNV* par le biais d'un département d'organisation distinct appelé «*Campaigning*», elle ne peut pour autant résoudre certaines problématiques de longue date, relatives à l'attribution des ressources et à la compréhension même de l'approche.<sup>14</sup>

## La constitution d'alliances en Belgique et un organisme syndical virtuel porté par la *FNV*

Nombre des différences précédemment évoquées, si ce n'est toutes, entre les groupes de militant-e-s et les principaux syndicats dans la morphologie de leur organisation sont moins prononcées lorsque l'on considère les syndicats de base. Par rapport aux syndicats généralistes, ils sont moins bureaucratiques et se réfèrent davantage à des identités professionnelles, selon une approche de logique de l'affiliation qui se traduit par des efforts d'organisation ciblant les travailleur-euse-s précaires dans des secteurs d'activité spécifiques. Ce n'est donc probablement pas un hasard si des groupes de livreur-euse-s militant-e-s ont formé des coalitions avec des syndicats de base dans les pays où ils sont présents, comme en France, en Allemagne, à Berlin tout au moins, et au Royaume-Uni (Vandaele 2021). Faute de syndicats de base, *de facto* inexistantes en Belgique et aux Pays-Bas, les coursier-e-s se sont tourné-e-s vers les syndicats classiques aux fins de constituer des coalitions. En effet, l'attitude envers les syndicats des travailleur-euse-s des plateformes de livraison de repas en Belgique, pour la plupart étudiant-e-s, n'est pas différente de celles de leurs homologues hors de l'économie des plateformes (Vandaele *et al.* 2019): le fait que la majorité ne soit pas syndiquée participe plus d'un déficit de sensibilisation et de connaissances que d'une réelle antipathie à l'égard des syndicats en soi. Dans le même ordre d'idées, les personnes interrogées confirment, à leur grande surprise, que l'attitude des livreur-euse-s envers les syndicats néerlandais n'est pas marquée par un antisindicalisme affiché. Un constat qui fait ressortir la nécessité de prendre également en compte les attitudes subjectives négatives ou positives des coursier-e-s envers les syndicats, leur identité collective et leurs pratiques en matière de discours pour expliquer leurs relations avec ces syndicats classiques (Tassinari & Maccarrone 2018).

La constitution de coalitions avec les syndicats représente pour les groupes de militant-e-s une occasion de se prévaloir du pouvoir institutionnel des syndicats au niveau local et au-delà. De fait, en Belgique, le Collectif des coursier.e.s s'est d'abord tourné vers la Centrale nationale des Employés (*CNE*), d'obédience chrétienne, qui fédère les travailleur-euse-s non manuel-le-s des communautés francophones pour les aider à trouver un lieu de rencontre à Bruxelles en 2016. Idéologiquement neutre, le Collectif est toutefois ouvert à la coopération et à la constitution d'alliances avec tous les syndicats, sans distinction d'idéologie.<sup>15</sup> Dans la pratique, on observe une sorte de division géographique s'expliquant par les liens personnels entre les coursier-e-s du Collectif et les syndicats. Il existe avec l'*UBT/ BTB* socialiste une coopération plus étroite avec les villes flamandes d'Anvers et de Gand, tandis que la relation est plus forte avec la *CNE* à Bruxelles, même si les différents syndicats travaillent pour la plupart ensemble sans trop de frictions. En 2017, le Collectif a également pu bénéficier

<sup>14</sup> O Des départements chargés des activités d'organisation en syndicat ont été établis au sein de certains syndicats dès 2007, soit avant même la restructuration des organisations.

<sup>15</sup> Un tel pluralisme syndical pourrait également favoriser la marche en avant du Collectif en lui permettant de faire jouer la concurrence entre syndicats.

de l'expérience des syndicats au moment de négocier une convention collective visant à améliorer les conditions de travail des coursier-e-s employé-e-s par la SMart.<sup>16</sup> Les négociations portant sur cette convention collective ont été brusquement interrompues suite à la décision de Deliveroo de dénoncer l'accord avec la SMart, ce qui a eu pour effet d'accentuer le phénomène de constitution d'alliances entre le Collectif autonome et les syndicats.

Aux Pays-Bas, la Riders Union a d'abord pris contact avec les deux principales confédérations syndicales, leur proposant son soutien tant pour la coordination du mouvement des coursier-e-s que pour leurs actions de mobilisation, tandis que « l'Alternative au syndicat » (*Alternatief voor Vakbond*) parrainée par le patronat a elle aussi tenté de se positionner sur la question. Quasiment au même moment, certain-e-s meneur-euse-s de campagne et syndicalistes de la FNV se sont employé-e-s à établir des contacts avec les coursier-e-s pour entendre leurs préoccupations et leurs besoins. En septembre 2017, les livreur-euse-s ont fait le choix de collaborer exclusivement avec la FNV et son organisation de jeunesse.<sup>17</sup> Dans la pratique, cela signifie que la Riders Union a reçu le soutien de la FNV, cette dernière lui apportant ressources financières, connaissances juridiques et une expérience en matière d'*advocacy* (défense des intérêts) au niveau politique (Lieman 2018:120). Ainsi, à la différence du Collectif des coursier.e.s en Belgique, la Riders Union autonome s'est muée en un organisme formel à l'existence virtuelle ou, plus précisément, en une section de la FNV Jeunesse: la FNV Riders Union.<sup>18</sup> D'autres secteurs économiques ou syndicats au sein de la FNV avaient été considérés comme moins judicieux que la FNV Jeunesse. Tant que les coursier-e-s sont des *zzp'ers*, les sections économiques ou les syndicats fédérant les professions libérales ou les indépendant-e-s ne constituent pas une alternative, car cela reviendrait à légitimer le statut de travailleur-euse indépendant-e. Toutefois, l'un des arguments avancés est que la section économique des transports pourrait être la structure idéale pour représenter les coursier-e-s à long terme, sous réserve que le statut d'indépendant-e soit abandonné.

## 8 MOBILISATION ET PROTESTATION DES LIVREUR-EUSE-S DE REPAS ET LEUR POUVOIR DE DISCOURS

Le tableau 2 propose une synthèse des différentes ressources de pouvoir des livreur-euse-s de repas en Belgique et aux Pays-Bas. Selon toute vraisemblance, leur pouvoir structurel

est assez semblable dans les deux pays, soit un pouvoir lié au lieu de production relativement important et un pouvoir lié au marché du travail plus faible. Le pouvoir institutionnel est également limité, même si l'application précise du statut de travailleur-euse indépendant-e varie d'un pays à l'autre. Alors que les communautés numériques et les groupes de militant-e-s hors ligne sont l'illustration du pouvoir d'organisation des coursier-e-s, leur pouvoir de coalition a connu une évolution distincte. Le Collectif des coursier.e.s peut compter sur les deux principales confédérations syndicales belges alors que la Riders Union est devenue un organe virtuel de la FNV Jeunesse (jusqu'à mi-2018). Cette partie analyse la façon dont les différentes ressources de pouvoir des livreur-euse-s se conjuguent en une action collective, comment celles-ceux-ci encadrent cette action et décrit ce qu'il s'est passé au lendemain de la mobilisation et des manifestations des coursier-e-s.

Tableau 2  
Ressources de pouvoir des livreur-euse-s de repas en Belgique et aux Pays-Bas

| Ressource de pouvoir              | Belgique  | Pays-Bas   |
|-----------------------------------|---|--|
| Pouvoir lié au lieu de production | relativement fort                                 | relativement fort                                |
| Pouvoir lié au marché du travail  | faible  | faible   |
| Pouvoir institutionnel            | faible (loi De Croo et régime de travail au noir) | faible (statut <i>zzp</i> )                      |
| Pouvoir d'organisation            | Collectif des coursier.e.s                        | Riders Union                                     |
| Pouvoir de coalition              | syndicats affiliés à l'ABVV/FGTB et à l'ACV/CSC   | FNV puis un organisme virtuel de la FNV Jeunesse |

Source: tableau de l'auteur.

### Mobilisation et manifestations des coursier-e-s durant l'hiver 2017–2018

Il y a fort à parier que tous les coursier-e-s ne partagent pas les mêmes critiques et sentiments « d'injustice algorithmique » car leurs perceptions du travail de livreur-euse-s de repas sont multiples. Leur degré de mécontentement professionnel tient à des circonstances qui leur sont propres telles que leur parcours de vie, leur besoins en termes de revenus et leurs attentes vis-à-vis de leur travail (Goods et al. 2019; Vandaele et al. 2019). Par exemple, bien qu'un tiers de leur temps de travail ne soit pas rémunéré, les livreur-euse-s de repas néerlandais affichaient en 2017 un niveau élevé de satisfaction professionnelle (ter Weel et al. 2018). Néanmoins, l'annonce par Deliveroo de l'abandon, à compter de février 2018, du statut de salarié-e au profit de celui de travailleur-euse indépendant-e, ainsi que le glissement d'un salaire horaire vers un système plus risqué de rémunération à la course ont provoqué des revendications communes et un sentiment d'injustice des coursier-e-s de part et d'autre de la frontière. La *spatial fix* de l'immobilité géographique relative inhérente aux services personnels assortis d'une fixité de temps et de lieu, telle la livraison de repas, leur a fourni des possibilités de mobilisation et de manifestations.

<sup>16</sup> Si la signature d'une convention collective aurait constitué une sorte de déplacement du lieu traditionnel de négociation, à savoir le niveau sectoriel, cette pratique s'inscrit toujours dans la logique d'influence qui prime chez les syndicats.

<sup>17</sup> La Confédération nationale des syndicats chrétiens (*Christelijk Nationaal Verbond*) présente moins d'intérêt, car davantage focalisée sur la défense des intérêts au niveau politique sans véritable implication de la part des coursier-e-s.

<sup>18</sup> Cela implique pour les adhérent-e-s à la Riders Union de s'acquitter d'une cotisation, quoique moindre pour certaines catégories d'âge ou les étudiant-e-s, et le droit à des indemnités en cas de grève.

Associant les smartphones à la contestation dans la rue, la plupart des actions mises en œuvre par les coursier-e-s se sont tenues dans la capitale belge, y compris l'occupation par 15 à 20 coursier-e-s des bureaux de Deliveroo entre novembre 2017 et janvier 2018.<sup>19</sup> Les livreur-euse-s ont également sollicité une coalition avec Critical Mass Brussels, motivée par une perception commune du danger posé par la pratique du deux-roues à Bruxelles. Dans le cadre d'une action concertée, les coursier-e-s et Critical Mass Brussels se sont rendus à vélo au siège de Deliveroo. Des restaurants ont eux aussi fait preuve de solidarité vis-à-vis des livreur-euse-s en refusant d'ouvrir leurs cuisines pour les commandes passées sur une plateforme. Des coursier-e-s ont par ailleurs lancé une modeste campagne de financement participatif pour alimenter un fonds de grève virtuel. Chose intéressante, on a également assisté à des échanges entre le Collectif des coursier.e.s et la FNV Riders Union, ces derniers venant témoigner leur soutien aux actions des premiers lors d'une visite à Bruxelles. Aux Pays-Bas, Deliveroo avait amorcé un projet-pilote en faisant appel à des travailleur-euse-s indépendant-e-s dans plusieurs villes néerlandaises dès le printemps 2017, tandis que les contrats de travail en vigueur n'ont plus été reconduits ou seulement de façon temporaire, en dépit des engagements pris en ce sens (Liemans 2018:117–119, 126). La Riders Union s'est fait le messager des revendications suivantes : l'abandon du recours aux travailleur-euse-s indépendant-e-s, la création d'un comité d'entreprise et la négociation d'une convention collective.<sup>20</sup> La Riders Union a mené quatre tours de pourparlers formels avec Deliveroo sans pour autant obtenir de résultats. La direction locale a invoqué son impuissance à revenir sur la décision prise de ne faire appel qu'à des travailleur-euse-s indépendant-e-s. S'en sont suivies des campagnes et des mouvements sociaux à Amsterdam et Haarlem – les deux bastions d'origine de Deliveroo dans le pays – mais également à Utrecht et dans d'autres villes. Parmi les actions mises en œuvre, des dizaines de coursier-e-s ont cessé le travail le jour de l'an 2018 – l'un des jours les plus chargés de l'année pour les livraisons de repas. Les coursier-e-s sont parvenu-e-s, d'une manière ou d'une autre, à pallier leur faiblesse en termes de pouvoir lié au marché du travail parce que des entreprises de livraison de repas comme Foodora et Takeaway.com ont préféré s'abstenir de toute livraison supplémentaire.

## Un pouvoir de discours puissant, mais un accueil inégal

La mobilisation très visible, quoique à une échelle moindre, a retenu l'attention de la presse et des médias locaux et nationaux. À en juger par une couverture médiatique neutre voire positive dans l'ensemble, qui n'a pas manqué de surprendre les syndicats, le pouvoir de discours des coursier-e-s est relativement important dans les deux pays. Plusieurs raisons concourent à expliquer ce phénomène. Tout d'abord, la nouveauté de l'économie des plateformes lui vaut d'être considérée comme « sexy » par la presse et les médias. Dans le même temps, les plateformes sont soucieuses de leur image publique et recourent à un langage déroutant pour tenter de décourager toute velléité d'établir avec leurs coursier-e-s des rapports de travail dépendants. Cette novlangue orwellienne les rend vulnérables, tout particulièrement lorsque s'affichent dans la presse des coursier-e-s mécontent-e-s détournant le nom Deliveroo en « Slaveroo ». Ensuite, la cause des coursier-e-s pourrait bien avoir trouvé une résonance favorable auprès de certain-e-s (jeunes) journalistes, de plus en plus contraints de travailler à la pige ou selon des modèles de rémunération conditionnelle. Enfin, les livreur-euse-s n'ont eu aucun mal à relayer dans la presse et les médias la décision de Deliveroo de passer de véritables contrats de travail à un statut de travailleur-euse indépendant-e. Leur argumentaire portait sur les raisons de la nécessité de changer de catégorie d'emploi alors que le profil de l'emploi de livreur-euse restait le même. Toutefois, l'accueil réservé à cet argumentaire a été légèrement différent en Belgique et aux Pays-Bas.

Si l'on prend le cas de la Belgique, force est de constater que l'alliance constituée entre le Collectif des coursier.e.s et les syndicats, qui ont pu jouer de leur influence auprès de la presse et des médias, s'est révélée précieuse pour les livreur-euse-s. La décision de Deliveroo a inspiré plusieurs tribunes parues dans la presse belge. Les responsables politiques de centre-droite et de droite n'ont toutefois pas manqué de se faire l'écho du point de vue des plateformes, qualifiant leurs travailleur-euse-s de « micro-entrepreneur-euse-s » (Zanoni 2019). Le gouvernement Michel I a ainsi présenté la loi De Croo comme un tremplin pour certaines catégories sur le marché du travail vers des emplois offrant de meilleures conditions (voir cependant Piasna & Drahokoupil 2019). La transition vers un modèle de travailleur-euse indépendant-e s'est poursuivie jusqu'en janvier 2018, coïncidant avec l'élargissement des politiques encourageant le travail sur les plateformes. Deliveroo est ainsi parvenu à s'épargner une convention collective, alors en cours de négociation, qui aurait amélioré les conditions de travail des coursier-e-s employé-e-s par la SMart.

Tandis que le gouvernement Michel I encourageait la déréglementation et une flexibilisation du marché du travail, y compris par le biais des plateformes, le débat public et politique aux Pays-Bas a eu plutôt tendance à prendre le chemin inverse. La forte poussée du nombre de travailleur-euse-s indépendant-e-s aux Pays-Bas ces dernières années est en même temps considérée comme hautement symbolique d'un phénomène plus large : leurs niveaux moindres de

<sup>19</sup> En juillet 2017, Bruxelles a été le théâtre d'une première « action symbolique » menée par une trentaine de coursier-e-s, bénéficiant du soutien logistique de la CNE et du syndicat des travailleur-euse-s des transports affilié à l'ACV/CSC. Les coursier-e-s protestaient contre leurs conditions de travail et surtout contre la délocalisation à Madagascar du centre d'appel de Deliveroo pour les client-e-s francophones, qui s'est soldée par des licenciements.

<sup>20</sup> Deliveroo a bien mis sur pied un « Rider Forum » en juillet 2017, mais cet organisme qui n'a rien d'indépendant ne dispose d'aucun pouvoir de négociation formel (Liemans 2018:137). Quelques coursier-e-s sont élu-e-s par les collègues de leur ville pour les représenter au sein de ce forum. Ces délégué-e-s rencontrent la direction de Deliveroo au moins quatre fois par an et bénéficient d'un défraiement pour l'occasion. Pour en savoir plus, voir : <https://nl.roocommunity.com/rider-forum-2/>

couverture sociale figurent à l'ordre du jour de la politique néerlandaise depuis un certain temps déjà (Borstlap 2020). Ce volet du débat ne concerne pas les coursier·e·s dès lors que les plateformes de livraison de repas font principalement appel à des agences d'intérim ou à des contrats individuels de travail indépendant, comme le relève le rapport de la *FNV* qui dénonce et condamne leurs pratiques en matière d'emploi, (2019).<sup>21</sup> Cette architecture plus ouverte des opportunités politiques permet d'expliquer en quoi l'argumentaire des coursier·e·s trouve davantage d'écho auprès de la presse, des médias et des milieux politiques aux Pays-Bas. Cet argumentaire a été largement relayé, notamment sur des vlogs (très) populaires et dans des émissions de télévision, ce qui a permis de rallier l'opinion publique à la cause des livreur·euse·s.<sup>22</sup> La mobilisation et la contestation des coursier·e·s ont donc été jugées efficaces en ce sens qu'elles ont accru la pression sur le monde politique en vue de faire reculer l'assouplissement et la déréglementation du marché du travail, comme l'a démontré une audition au Parlement néerlandais concernant l'affaire Deliveroo (*FNV* 2017). Ce pouvoir de discours pourrait également expliquer pourquoi, dans le cas des Pays-Bas, les possibilités d'alliance avec d'autres organisations n'ont pas été pleinement explorées. Toutefois, ni la rue ni le débat politique n'auront eu raison de la résolution de Deliveroo.

### Retour à des pratiques syndicales plus conventionnelles

La mobilisation et les manifestations en Belgique et aux Pays-Bas ne constituent en rien une anomalie dans un contexte de flambée des mouvements sociaux dans le milieu des plateformes de livraison de repas, observée dans d'autres pays européens durant l'hiver 2017–2018 (Cant 2018). Toutefois, l'action collective menée par les coursier·e·s n'a été qu'un feu de paille : passé le mois de janvier 2018, elle a commencé à s'essouffler. Nombreux sont les coursier·e·s, dont certain·e·s leaders informel·le·s, à avoir probablement fait le choix de la « sortie plutôt que de la voix », c'est-à-dire à avoir simplement renoncé à leur travail de livreur·euse ou unilatéralement résilié leur contrat avec Deliveroo. Seules quelques actions de portée limitée ont été menées depuis lors, comme certaines grèves dans les villes belges de Gand et de Liège en juin 2019 et en mars 2020 respectivement, ainsi qu'à Groningue aux Pays-Bas en mars 2019.<sup>23</sup> Les syndicats des deux pays ont davantage planché sur l'élaboration de leur propre stratégie à l'égard des livreur·euse·s de repas à partir de février 2018. Ils ont engagé une procédure portant sur le statut d'emploi des coursier·e·s. Il ne faut pas y voir là un glissement vers un plan de rechange. L'organisation et l'approche juridique vont de pair, bien que cette dernière relève d'une stratégie plus conventionnelle avec laquelle les

syndicats sont davantage à l'aise, en dépit d'une voie potentiellement longue et harassante et d'une issue incertaine. Une stratégie qui reste toutefois le moyen le plus sûr de remédier à l'utilisation de travailleur·euse·s indépendant·e·s, si tant est que les syndicats obtiennent gain de cause.

Les syndicats belges ont exprimé leur vive opposition au régime du travail au noir, qui prive tous les travailleur·euse·s concerné·e·s de protection sociale et compromet le financement du système de sécurité sociale, sans compter le manque à gagner fiscal pour l'État (Serroyen 2015). Des syndicats et certaines organisations de petites entreprises – craignant une concurrence déloyale – ont saisi la Cour constitutionnelle en 2018. Deux ans plus tard, la Cour a invalidé le régime fiscal spécial favorisant le travail sur les plateformes, faisant valoir qu'il était contraire au principe d'égalité inscrit dans la Constitution, même si les travailleur·euse·s peuvent toujours recourir au travail au noir jusqu'à la fin de 2020. On ne sait pas encore très bien si le législateur entend ou non revenir sur ce régime. L'affaire Deliveroo a en outre incité l'auditorat du travail à se pencher sur le statut de travailleur·euse indépendant·e des coursier·e·s. Les syndicats ont soutenu les coursier·e·s appelé·e·s à témoigner, bien que la décision concernant ce statut soit encore en suspens au moment d'écrire ces lignes. Si le Tribunal du travail de Bruxelles vient à décider que l'utilisation d'un tel statut est en fait fondée sur du travail indépendant déguisé, Deliveroo menace de quitter partiellement la Belgique, c'est-à-dire de maintenir ses activités dans quelques villes seulement (*Le Soir*, 20 janvier 2020). Aux Pays-Bas, une procédure test contre Deliveroo a tourné en faveur de la *FNV* en 2019 : un tribunal a en effet décidé que les coursier·e·s devaient être considéré·e·s comme des employé·e·s et non comme des travailleur·euse·s indépendant·e·s (*De Volkskrant* 6 septembre 2019). Se fondant sur cette décision, la *FNV* a porté une affaire devant les tribunaux en août 2020, en réclamant que deux livreur·euse·s bénéficient d'un contrat de travail en bonne et due forme. À ce jour, l'État s'est abstenu de toute mesure réglementaire, tandis que Deliveroo a interjeté appel de l'affaire test ; cette dernière est toujours en cours au moment de la rédaction du présent article.

## 9 CAPACITÉS ET RÉPONSES DES SYNDICATS AUX COURSIER·E·S

Cette partie porte sur les syndicats eux-mêmes en établissant une distinction analytique entre deux de leurs capacités : la médiation et l'apprentissage organisationnel (Lévesque & Murray 2010). La médiation se définit comme l'aptitude des syndicats à dégager un consensus interne afin d'élaborer des politiques et des stratégies communes pour la représentation des intérêts et des besoins de leurs adhérent·e·s ou des travailleur·euse·s en général. La flexibilité et l'apprentissage organisationnel désignent des processus d'introspection et d'imagination servant à tirer les enseignements des expériences passées des syndicats afin de relever de nouveaux défis au moyen de politiques ou de stratégies innovantes. L'apprentissage organisationnel et la flexibilité ont donc en commun avec le syndicalisme d'improvisation

<sup>21</sup> Seule une minorité reste salariée dans le cadre d'un contrat de travail standard.

<sup>22</sup> Voir par exemple <https://www.youtube.com/watch?v=cblU0gAvRk>

<sup>23</sup> La réglementation en matière de grève ne peut pas s'appliquer aux coursier·e·s opérant avec le statut de travailleur·euse indépendant·e. Cela implique également que les données officielles sur les mouvements sociaux ne couvrent pas les secteurs qui s'appuient sur des travailleur·euse·s indépendant·e·s au sein de l'économie des plateformes.

une orientation expérimentale, bien que cette dernière approche soit moins préétablie et plus propice à de nouvelles possibilités (Oswalt 2016). Avec le syndicalisme d'improvisation, les décisions sont prises sans être totalement planifiées, au fur et à mesure du déroulement de l'action, même si elles sont éclairées par des procédures minimalistes de sorte que l'on peut y voir une éventuelle étape intermédiaire vers la flexibilité et l'apprentissage organisationnel (a posteriori).

### Un statut de travailleur·euse indépendant·e qui complique la recherche de consensus

Les confédérations syndicales en Belgique et aux Pays-Bas se sont vite entendues sur le principe selon lequel les livreur·euse·s de repas sont employé·e·s dans le cadre de contrats de travailleur·euse·s indépendant·e·s déguisés et ne peuvent donc pas être considéré·e·s comme de véritables indépendant·e·s. Admettre ce dernier point reviendrait à remettre en cause la réglementation sur les rapports de travail dans l'économie conventionnelle. À l'origine cependant, les stratégies visant à réaliser et à défendre ce principe étaient moins tranchées. En règle générale, les stratégies avancées vont du maintien de l'affiliation des travailleur·euse·s dans le cadre de relations de travail légales à l'ouverture pure et simple de l'affiliation aux coursier·e·s, indépendamment de la légalité de leur statut d'emploi, en passant par la contestation sur le plan légal du rapport de travailleur·euse indépendant·e de ces dernier·e·s. Alors que les deux premières stratégies cristallisent des enjeux tels que l'attentisme de l'État dans la régulation de l'économie des plateformes, c'est surtout la dernière qui favorise l'organisation en syndicat, autrement dit le renforcement du pouvoir d'organisation des syndicats. Or, ces stratégies ne sont pas en contradiction l'une avec l'autre : dans la pratique, la voie juridique, qui revient à recourir au pouvoir institutionnel des syndicats, a été empruntée en même temps que l'organisation en syndicat, cette dernière permettant d'identifier des témoignages éloquentes quant à l'expérience des coursier·e·s avec la gestion algorithmique. Il a également fallu étoffer l'expertise sur les plateformes de livraison de repas. Le développement de la coordination entre les différentes structures syndicales a pris beaucoup de temps compte tenu du caractère inédit de la chose. Pour bien comprendre la situation, il faut impérativement considérer l'absence de structures idoines pour les négociations collectives et le dialogue social dans le secteur des plateformes de livraison de repas et l'économie des plateformes en général, en particulier aussi longtemps que les travailleur·euse·s des plateformes seront considéré·e·s comme des indépendant·e·s. Ce dernier paramètre explique également pourquoi la médiation entre les différents syndicats ne s'est pas faite sans heurts. Les livreur·euse·s de repas travaillant avec les plateformes, notamment en tant qu'indépendant·e·s, ne trouvent pas réellement leur place dans les structures de représentation syndicale établies. Leur statut touche en outre aux domaines d'affiliation possibles de plusieurs syndicats, ce qui est plutôt exceptionnel, de sorte qu'il a fallu un certain temps avant que ces questions soient clarifiées.

### Du syndicalisme d'improvisation des débuts ...

Les premières réponses des syndicats aux livreur·euse·s de repas étaient de nature très ascendante (*bottom-up*) : des délégué·e·s syndicaux·ales· à plein temps (*FTO*) ou des chargé·e·s d'organisation en Belgique et aux Pays-Bas respectivement ont aidé les coursier·e·s dans leurs efforts de mobilisation. Les organisations syndicales se sont montrées plutôt timides au début dans leur soutien à ces efforts au moyen de ressources dédiées – alors que les ressources infrastructurelles ou financières nécessaires n'étaient pas si importantes.<sup>24</sup> Au moment d'imposer aux coursier·e·s des « solutions » toutes prêtes, dictées par les syndicats, les *FTO* et les chargé·e·s d'organisation ont fait preuve de prudence en raison notamment de l'absence à ce stade d'instruments traditionnels de négociation collective dans l'économie des plateformes. Elles·ils ont tout d'abord cherché à mieux comprendre les intérêts et les besoins des coursier·e·s. En Belgique, ce syndicalisme d'improvisation était motivé en priorité par l'engagement résolu de certain·e·s *FTO* dans la mobilisation des coursier·e·s. Un engagement qui est toujours d'actualité. La livraison de repas à partir de plateformes a simplement été adjointe aux responsabilités de ces *FTO*. Mais les *FTO* devant aussi s'occuper d'autres secteurs, elles·ils ne peuvent accorder qu'une attention temporaire aux coursier·e·s. Les préoccupations des coursier·e·s sont généralement liées à des problèmes d'ordre fiscal résultant de l'incertitude juridique entourant leur statut en cas de chômage. Ainsi, les services individuels comme aider les coursier·e·s à déclarer leurs revenus sont une politique certes importante mais conventionnelle des syndicats. Les relations interpersonnelles entre les *FTO* et le Collectif des coursier·e·s perdurent aujourd'hui en dépit de la forte rotation des effectifs constatée chez les travailleur·euse·s des plateformes de livraison. Le pouvoir de coalition est ainsi assuré, le Collectif autonome pouvant être considéré comme déterminant pour son rôle de médiateur permanent entre coursier·e·s et *FTO*. Si ses membres figurent bien parmi les coursier·e·s les plus expérimenté·e·s, le Collectif n'en est pas moins fragile, par trop tributaire d'un nombre de personnes clés au profil démographique vraisemblablement moins représentatif des livreur·euse·s actuel·le·s, qui sont de plus en plus issu·e·s de l'immigration.

Le cas néerlandais a été lui aussi marqué dans un premier temps par une créativité ascendante. La décision de Deliveroo de redéfinir le statut d'emploi de ses collaborateur·rice·s a suscité une certaine urgence parmi les syndicats, alors même que l'attribution des ressources avait pris du retard et que la réponse initiale des syndicats ne s'inscrivait pas dans une stratégie plus large et bien réfléchie en faveur de l'économie des plateformes. Au contraire, la réponse a été portée plus particulièrement par un petit groupe de syndicalistes d'expérience de la *FNV*, ayant reçu une formation officielle, et par leur engagement proactif et leur intuition

<sup>24</sup> Dans le cas des Pays-Bas par exemple, on a réussi à réunir les coursier·e·s dans la rue et dans les espaces publics en leur proposant un chocolat chaud pendant l'hiver 2017–2018. Autre mesure tout autant économique, la confection de drapeaux frappés du logo de la Riders Union.

quant à l'importance pour la *FNV* des travailleur-euse-s des plateformes. Elles-ils se sont emparées des griefs et du sentiment d'injustice des coursier-e-s en s'engageant à leurs côtés à titre bénévole, c'est-à-dire en dehors de leurs heures de travail. S'appuyant sur leurs capacités de relais, elles-ils n'ont pas tardé à nouer des contacts informels avec les réseaux préexistants d'identité et de solidarité des coursier-e-s, tandis que le département interne de la *FNV* « Enforcement & Compliance » s'impliquait à son tour, apportant un soutien juridique et préparant une action en justice. Le maintien des rapports interpersonnels entre les chargé-e-s d'organisation et le réseau de coursier-e-s se révèle plus difficile aux Pays-Bas qu'en Belgique dans le sillage des mouvements sociaux. Une situation due en partie à la forte rotation des effectifs des coursier-e-s, à la résiliation des contrats par Deliveroo et au climat d'urgence qui s'est peu à peu installé quand Deliveroo a tout simplement continué à recourir aux travailleur-euse-s indépendant-e-s, toutes ces considérations ne suffisant toutefois pas à faire toute la lumière sur la différence avec le contexte belge. Les efforts d'organisation en syndicat sont également restés modestes, la faute à des circonstances personnelles et à la nature même d'une campagne en la matière qui s'inscrit dans le cadre d'un projet. Au bout d'un certain temps, la *FNV* a toutefois relancé la question des livreur-euse-s de repas en constituant un groupe de travail censé élaborer une approche plus intégratrice en y associant divers services internes et syndicats. La coordination interne est donc plus forte aujourd'hui et des ressources personnelles et financières spécifiques ont été allouées. Depuis la mi-2018, la Riders Union n'est plus intégrée à la *FNV Jeunesse* mais désormais rattachée, dans le cadre d'un projet plus vaste, au département « Campaigning » pour l'économie des plateformes, qui couvre également les VTC et l'hébergement. Bien qu'aucune structure autonome de type mezzanine ne soit en place, suite à la reprise de la Riders Union par la *FNV*, le projet a pour point de départ la redynamisation des efforts afin d'atteindre les communautés informelles et numériques des coursier-e-s; l'organisation des livreur-euse-s travaillant quasiment à plein temps pour les plateformes est ainsi devenue une priorité.

### ... aux nouvelles tactiques et initiatives à l'ordre du jour des syndicats

Le *spatial fix* de la livraison de repas via les plateformes a fait émerger quelques stratégies créatives pour réunir les travailleur-euse-s sans lieu de production en Belgique. Les syndicats ont tendu la main aux coursier-e-s, en organisant par exemple des événements autour de la réparation de vélos ou en commandant des pizzas via les applications des plateformes auprès de plusieurs restaurants de manière à ce que les coursier-e-s finissent par se réunir en un même endroit. Les syndicats ont ensuite offert les pizzas aux coursier-e-s tout en les écoutant relater leur expérience des plateformes gérées par des algorithmes. Concernant le pouvoir de discours des syndicats, l'une des actions de l'*UBT/ BTB* a par ailleurs consisté à créer un restaurant *pop-up* au pied du siège de Deliveroo à Bruxelles et à commander des repas au concurrent *Takeaway.com* qui, lui, avait daigné ouvrir un dialogue social avec les syndicats. Parmi l'arsenal des tactiques déployées, on trouve également des entretiens

individuels et la réalisation d'une petite étude visant à identifier les profils et les problèmes des coursier-e-s. Nonobstant les tactiques qui y sont associées, l'approche d'organisation en syndicat ne peut être considérée comme centrale à la stratégie des syndicats envers les travailleur-euse-s des plateformes de livraison de repas ou à l'économie des plateformes en général.

Le lancement des « United Freelancers » au sein de la *CSC/ ACV* belge en juin 2019 est l'une des réformes organisationnelles majeures – quoiqu'en disent certaines instances de représentation des petites entreprises. Bien que sa création ne soit pas une résultante directe de la mobilisation et de la contestation des coursier-e-s, la couverture médiatique du débat en cours sur le statut d'emploi des coursier-e-s n'en a pas moins été un heureux concours de circonstances. L'initiative trouve ses origines dans le congrès de l'*ACV/CSC* en 2015, marqué par une quête de position commune en vue d'apporter une réponse des syndicats à la hausse du nombre de travailleur-euse-s indépendant-e-s sur le marché du travail belge (*ACV* 2015). S'inspirant d'initiatives analogues du syndicat allemand *ver.di* avec son projet *Mediafon*, ainsi que de certaines organisations néerlandaises fédérant les indépendant-e-s, United Freelancers n'est pas un syndicat à proprement parler, mais plutôt une plateforme au sein de l'*ACV/CSC*, quoique dotée d'un budget alloué. La vocation d'United Freelancers est de renforcer l'expertise concernant les intérêts et les besoins des indépendant-e-s, qu'elles-ils travaillent ou non dans l'économie des plateformes. Son principe d'organisation en syndicat repose donc sur la qualité de travailleur-euse indépendant-e de ses adhérent-e-s, ce qui signifie qu'il est indifférent au secteur dans lequel elles-ils exercent leurs activités. Jusqu'à présent, l'accent a été mis non pas sur la mobilisation ou l'organisation des indépendant-e-s mais sur leur recrutement et les prestations qui leur sont destinées. United Freelancers aspire donc à apporter une réponse adéquate au défi posé par ce groupe de travailleur-euse-s, sans contact direct avec le syndicat en raison d'un lieu de production sans cesse changeant ou inexistant car elles-ils travaillent à distance. Un-e adhérent-e des United Freelancers est ensuite transféré-e au syndicat qui organise l'industrie dans laquelle elle-il est le plus souvent employée. La plateforme pourrait également servir de source d'inspiration aux syndicats en charge de représenter les travailleur-euse-s des petites entreprises pour aller à la rencontre de leurs adhérent-e-s. En août 2020, United Freelancers a annoncé un projet de recherche, parrainé par le Gouvernement flamand et le Fonds social européen, visant à améliorer la représentation des travailleur-euse-s indépendant-e-s. En outre, la *FGTB/ABVV* a lancé un site web dédié, en dépit d'un objectif plus ciblé et ponctuel : son cœur de cible, ce n'est pas les indépendant-e-s à proprement parler, mais les travailleur-euse-s des plateformes.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> L'*UBT/ BTB* a également commandé des études sur l'automatisation et la numérisation à des fins d'influence de l'opinion publique (Moreels 2018). De même, une antenne régionale a ouvert un site web dédié à la numérisation et à l'économie des plateformes et censé dynamiser les réseaux transnationaux entre les représentant-e-s syndicaux-ales intéressé-e-s par ces thématiques. Voir <http://e-tuned.org>

Si l'on prend l'exemple des Pays-Bas, les chargé-e-s d'organisation se sont principalement inspiré-e-s des méthodes d'organisation à l'américaine, ayant cours dans les filières à faible niveau de rémunération comme le nettoyage. L'apprentissage transnational de la syndicalisation a également joué un rôle, les chargé-e-s d'organisation ayant bien conscience des efforts de mobilisation et d'organisation déployés par les syndicats de base en faveur des travailleur-euse-s des plateformes de livraison, comme en Italie ou au Royaume-Uni. Les chargé-e-s d'organisation ont notamment tenté de reproduire leur approche, c'est-à-dire de cultiver à dessein une apparence « radicale ». En termes de contenu, l'organisation thématique a simplement été rendue possible par un changement du statut d'emploi décidé de façon unilatérale par Deliveroo. De nouvelles tactiques ont en outre été testées avec succès en faisant appel aux réseaux sociaux et aux applications pour recruter des coursier-e-s. Tout comme en Belgique (Ulens 2017 par exemple), l'économie des plateformes et la numérisation ont pris une place plus importante sur l'ordre du jour de la *FNV*. Un groupe de travail interne avait produit un document portant sur l'économie des plateformes dès 2017 : un certain nombre de préconisations y étaient formulées, parmi lesquelles le lobbying national et européen pour régler la question du statut d'emploi des travailleur-euse-s des plateformes, mais également concernant l'organisation de ces travailleur-euse-s (Lieman 2018 : 120–122). Le document démontre qu'une réponse syndicale articulée vis-à-vis de l'économie des plateformes doit intégrer les multiples niveaux de décision. L'approche ascendante des chargé-e-s d'organisation dans leur ensemble, et la mobilisation et les manifestations des livreur-euse-s en particulier, ainsi que l'attention suscitée auprès de la presse et des médias, ont largement contribué à faire des intérêts et préoccupations des livreur-euse-s de repas une priorité, tout en favorisant la sensibilisation à l'économie des plateformes en général au sein de la *FNV*.

## 10 CONCLUSION – LES ENSEIGNEMENTS POUR LES SYNDICATS

Il se dégage au moins quatre hypothèses concernant les raisons ayant poussé les syndicats classiques à se préoccuper des livreur-euse-s de repas en Belgique et aux Pays-Bas. Premièrement, on constate un motif externe reposant sur le pouvoir de discours considérable dont disposent les coursier-e-s de cette filière. La participation des syndicats à la mobilisation et aux manifestations illustre leur implication active dans l'économie des plateformes et leur engagement auprès des jeunes travailleur-euse-s en situation précaire, qui sont aujourd'hui souvent issu-e-s de l'immigration. Elle est pour les syndicats l'occasion de faire figure de chefs de file dans la lutte pour de meilleures conditions d'emploi pour une main-d'œuvre vulnérable.

Deuxièmement, les syndicats voient leur intervention dans la livraison de repas une courbe d'apprentissage pouvant servir à réglementer les autres types de travail sur les plateformes. Jouissant d'une formidable visibilité en milieu urbain, ce

mode de livraison peut être considéré à ce titre comme une filière emblématique voire symbolique de l'approche biaisée « une appli comme patron-ne » dans l'économie des plateformes. Le remarquable pouvoir de discours des livreur-euse-s a permis aux syndicats d'exercer une certaine influence dans le domaine politique et de renforcer ainsi le peu de pouvoir institutionnel des travailleur-euse-s des plateformes en général. Néanmoins, le débat politique et public sur la déréglementation et la flexibilisation du marché du travail aux Pays-Bas, qui semble offrir de meilleures opportunités politiques aux syndicats qu'en Belgique, n'a débouché jusqu'à présent sur aucune amélioration notable pour les travailleur-euse-s des plateformes, même si une récente décision de justice a été rendue en leur faveur. En outre, nombre des dispositions liées au travail dans l'économie des plateformes n'ont rien de neuf, ni ne sont forcément exclusives à celle-ci. La majeure partie du travail avec les plateformes peut être interprétée comme une aggravation moderne de la fragmentation des lieux de production et de la précarisation des conditions de travail. Ainsi, l'action syndicale dans le domaine de la livraison de repas basée sur les plateformes peut être une source d'éclairages majeurs sur ces dispositions et sur la gestion algorithmique, ressentie comme une menace à l'économie conventionnelle également.

Troisièmement, il existe aussi une motivation interne à syndicaliser les livreur-euse-s de repas : la mobilisation et la contestation pourraient bien inciter d'autres syndicats à se lancer dans une démarche d'organisation ou, à tout le moins, dans des tactiques novatrices en matière de recrutement ou de mobilisation. Il semblerait cependant que le syndicalisme d'improvisation soit désormais intégré aux tendances et modèles existants. En application du cadre conceptuel de McAlevey (2016), les syndicats belges conjuguent une stratégie de représentation basée davantage sur la défense des intérêts et la mobilisation politiques, nettement moins sur la syndicalisation en profondeur (Vandaele 2020). Si certaines tactiques associées à l'organisation en syndicat ont bien été adaptées à l'organisation des coursier-e-s, il est encore trop tôt pour juger si de telles tactiques s'étendent aux autres syndicats ou si elles vont s'inscrire dans une stratégie d'organisation en syndicat établie. Une situation qui tranche avec la tendance observée aux Pays-Bas, où les syndicats dans certaines filières ont opéré un virage vers l'organisation en syndicat, bien que la défense des intérêts au niveau politique continue de primer au sein de la *FNV* alors que la mobilisation est traditionnellement contenue (Tamminga 2017). Le cas des livreur-euse-s de repas fait une fois de plus ressortir certaines tensions entre l'organisation en syndicat (en termes de ressources allouées) et la défense des intérêts au niveau politique. En Belgique comme aux Pays-Bas, cependant, l'autonomie des *FTO* et des chargé-e-s d'organisation respectivement est le prérequis à une approche ascendante et à un syndicalisme d'improvisation.

Enfin, il ne faut pas oublier le profil des coursier-e-s : elles-ils sont jeunes et étudiant-e-s ou bien issu-e-s de l'immigration, voire les trois. Il peut s'agir de leur toute première confrontation avec un syndicat (dans le cadre de leur tran-



sition école-travail). Engager le dialogue avec elles-eux est une possibilité de les sensibiliser à leurs droits en matière d'emploi et aux risques pour la santé et la sécurité dans le cadre des plateformes de livraison de repas, ainsi qu'au syndicalisme en général. C'est une manière pour les syndicats de souligner qu'il ne faudrait pas voir dans l'économie des plateformes la nouvelle norme en matière de rapports sociaux. Qui plus est, du point de vue de l'organisation syndicale, les communautés numériques autogérées et en réseau ainsi que les groupes de militant-e-s hors ligne peuvent être considérés comme des structures d'identité et de solidarité préexistantes auxquelles ils peuvent accéder relativement facilement.<sup>26</sup> Engager un dialogue avec elles-eux est un moyen pour les syndicats de mieux comprendre les intérêts et les attentes des étudiant-e-s, des jeunes travailleur-euse-s et, de plus en plus, des migrant-e-s travaillant dans le secteur de la livraison de repas basée sur les plateformes. À l'avenir, une masse critique parmi les livreur-euse-s de repas pourrait bien représenter pour les militant-e-s syndicaux-ales un potentiel inexploité et peut-être même servir de moteur à l'innovation et à la redynamisation des syndicats.

---

**26** L'épithète 'préexistants' est moins adapté du point de vue des coursier-e-s, car cela impliquerait une perspective évolutionniste sur la formation d'organisation.

## RÉFÉRENCES

- ACV** (2015) *De krachtlijnen van het nationaal ACV-congres 2015*. Brussel, ACV.
- Benassi C., Vlandas T.** (2016). Union inclusiveness and temporary agency workers: The role of power resources and union ideology, *European Journal of Industrial Relations*, 22(1), pp. 5–22.
- Borstlap** (2020) <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken>
- Cant C.** (2018) The wave of worker resistance in European food platforms 2016–17, *No Politics Without Inquiry!* (#1), 29 janvier 2018. <http://notesfrombelow.org/article/european-food-platform-strike-wave>
- Cant C.** (2019) *Riding for Deliveroo. Resistance in the new economy*. Cambridge, Polity Press.
- Charles, J, Ferreras, I, Lamine, A** (2020) A freelancers' cooperative as a case of democratic institutional experimentation for better work. A case study of SMarkt-Belgium. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26(2). DOI: 10.1177/1024258920919686.
- Connolly H., Marino S. and Martinez Lucio M.** (2017) 'Justice for Janitors' goes Dutch: the limits and possibilities of unions' adoption of organizing in a context of regulated social partnership, *Work, Employment and Society*, 31(2), pp. 319–335.
- Degner A., Kocher E.** (2018) Arbeitskämpfe in der «Gig- Economy»? Die Protestbewegungen der Foodora- und Deliveroo- «Riders» und Rechtsfragen ihrer kollektiven Selbstorganisation. Dans: *Kritische Justiz* 51(3), pp. 247–265.
- FNV** (2017) *Position paper FNV t.b.v. hoorzitting/rondefelgesprek Werk in de platformeconomie d.d. 26 november 2017*.
- FNV** (2019) *Riders verdienen beter. De maaltijdbezorgersector in Nederland*. Utrecht, FNV.
- Gandini A.** (2019) Labour process theory and the gig economy. *Hum. Relat.* 72, 1039–1056. doi: 10.1177/0018726718790002
- Ilsoe A., Jesnes K.** (2020) Collective agreements for platforms and workers – two cases from the Nordic countries, in: Jesnes K, Nordli Oppegaard S. M. (eds.) *Platform work in the Nordic models: Issues, cases and responses*, Copenhagen, Nordic Council of Ministers, pp. 57–67.
- Jansen G.** (2017) Solo self-employed and membership of interest organizations in the Netherlands: Economic, social and political determinants, *Economic and Industrial Democracy*,
- Johnson H.** (2020) Labour geographies of the platform economy: Understanding collective organizing strategies in the context of digitally mediated work, *International Labour Review*, <https://doi.org/10.1111/ilr.12154>
- Joyce S., Neumann, D., Trappmann V. and Umney C.** (2020) *A global struggle: worker protest in the platform economy*, ETUI Policy Brief 2/2020.
- Kilhoffer Z., W.P. De Groen, K. Lenaerts, I. Smits, H. Hauben, W. Waeyaert, E. Giacumacatos J.-P. Lhernould and S. Robin-Olivier** (2020) *Study to gather evidence on the working conditions of platform workers*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- Knotter A.** (2017) Justice for janitors goes Dutch. Precarious labour and trade union response in the cleaning industry (1988–2012): A transnational history, *International Review of Social History*, 62(1), pp. 1–35
- Lenaerts K.** (2018) *Industrial relations and social dialogue in the age of collaborative economy IRSDACE. National report Belgium*, Brussels, CEPS.
- Lévesque C. and Murray G.** (2010) Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(3), pp. 333–350.
- Lieman R.** (2018) *Uber voor alles. Hoe de on demand-economie ons leven beïnvloedt*. Amsterdam/Antwerpen, Business Contact.
- McAlevy J.** (2016) *No shortcuts. Organizing for power in the gilded age*. New York, Oxford University Press.
- Murray, G., C. Lévesque, G. Morgan and N. Roby** (2020) Disruption and re-regulation in work and employment: from organisational to institutional experimentation, *Transfer: European Review of Labour and Research*, 26 (2), pp. 135–156.
- Oswalt M.M.** (2016) Improvisational unionism, *California Law Review*, 104(3), pp. 597–670.
- Piasna A., Drahokoupil J.** (2019) *Digital labour in Central and Eastern Europe: evidence from the ETUI Internet and Platform Work Survey. Working Paper 2019.12*. Brussels, ETUI.
- Schmalz S. and Dörre K.** (2017) *The power resources approach*. Berlin, FES.
- Serrano M.R.** (2014) Between accommodation and transformation: the two logics of union renewal, *European Journal of Industrial Relations*, 20(3), pp. 219–235.
- Serroyen C.** (2015) Het Trojaanse paard van de flexi-jobs, vrt NWS, [https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2015/12/05/het\\_trojaanse\\_paardvande\\_flexi-jobs-chrisserroyen-1-2515102/](https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2015/12/05/het_trojaanse_paardvande_flexi-jobs-chrisserroyen-1-2515102/)
- Taminga M.** (2017) *De vuist van de vakbond. Een recente geschiedenis*. Amsterdam, De Bezige Bij.
- Tassinari A. and Maccarrone V.** (2018) *Varieties of unionism meet the platform economy: a comparison of gig workers' organizing practices and trade union responses in Italy and the UK. Document présenté à l'IREC de Louvain*. Louvain, IREC.
- Tassinari A. and Maccarrone V.** (2020) Couriers on the storm. Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK, *Work, Employment and Society*, 34(1), pp. 35–54.
- ter Weel B. et al.** (2018) *De opkomst en groei van de kluseconomie in Nederland*, Amsterdam, SEO Economisch Onderzoek.
- Ulens M.** (2017) De Uber-uitdaging: werk in de platformeconomie, *Samenleving & Politiek*, 24(7), pp. 18–25.
- Vandaele K.** (2017) Belgique. Les syndicats sur le qui-vive pour soutenir les travailleurs des plateformes: l'exemple des livreurs de repas. Dans: *Chronique internationale de l'IREC*, n°160, pp. 85–100.
- Vandaele K.** (2018) *Will trade unions survive in the platform economy? Emerging patterns of platform workers' collective voice and representation in Europe. Working Paper 2018.05*. Brussels, ETUI.
- Vandaele K.** (2020) Newcomers as potential drivers of union revitalization: survey evidence from Belgium, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 75(2), pp. 351–375.
- Vandaele K.** (2021) Collective resistance and organizational creativity amongst Europe's platform workers: a new power in the labour movement? Dans: Haidar, J., Keune, M. (eds.), *Work and labour relations in global platform capitalism*. Cheltenham/Geneva, Edward Elgar/ILO, 2021, à paraître
- Vandaele K., Piasna A. and Drahokoupil J.** (2019) *'Algorithm breakers' are not a different 'species': attitudes towards trade unions of Deliveroo couriers in Belgium. Working Paper 2019.06*. Brussels, ETUI.
- van Doorn Niels, Ferrari Fabian and Graham Mark** (2020), *Migration and migrant labour in the gig economy: An intervention*. Disponible sur SSRN: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3622589](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3622589)
- Van Rie T., Marx I. and Horemans J.** (2011) Ghent revisited: unemployment insurance and union membership in Belgium and the Nordic countries, *European Journal of Industrial Relations*, 17 (2), pp. 125–139.
- Woodcock J. and Graham M.** (2020) *The gig economy: A critical introduction*. Cambridge, Polity.
- Zanoni P.** (2019) Labor market inclusion through predatory capitalism? The «sharing economy», diversity, and the crisis of social reproduction in the Belgian coordinated market economy, dans: Vallas S.P. Kovalainen A. (eds.) *Work and labor in the digital age (research in the sociology of work, vol. 33)*, Bingley, Emerald Publishing Limited, pp. 145–164.

## À PROPOS DES AUTEUR

**Kurt Vandaele** est chercheur senior à l'Institut syndical européen de Bruxelles. Ses recherches portent sur la revitalisation du syndicalisme, l'éventail des actions collectives mises en œuvre par les travailleurs, l'économie des plateformes et l'économie politique de la Belgique et des Pays-Bas..

## IMPRESSION

Friedrich-Ebert-Stiftung | Politique Globale et Développement | Hiroshimastr. 28 | 10785 Berlin | Allemagne

Responsable :  
Mirko Herberg | Politique syndicale internationale  
Tel. : +49-30-269-35-7458 | Fax: +49-30-269-35-9255

[www.fes.de/gewerkschaften](http://www.fes.de/gewerkschaften)

Commande de publications :  
[Julia.Schultz@fes.de](mailto:Julia.Schultz@fes.de)

L'utilisation commerciale des médias publiés par la Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) est interdite sans autorisation écrite de la FES.

## DE LA RUE AU « SYNDICALISME D'IMPROVISATION »

### Les coursier·e·s des plateformes de livraison de repas en Belgique et aux Pays-Bas



L'hiver 2017-2018 a été marqué par une mobilisation éclair des coursiers contre les plateformes de livraison de repas en Belgique et aux Pays-Bas. Un mouvement suscité par la décision unilatérale de Deliveroo d'imposer à ses livreurs le statut de travailleur indépendant, les privant ainsi de droits liés à l'emploi et de protection sociale. En s'organisant via les communautés numériques en ligne et les groupes de militants hors ligne, les coursiers se sont rapprochés des principaux syndicats pour tenter de renforcer leur pouvoir de coalition. De leur côté, les syndicats ont appuyé les coursiers dans leurs efforts de mobilisation, le caractère ascendant très marqué des premières réactions ouvrant la voie à un syndicalisme frappé du sceau de l'improvisation.



En s'alliant de la sorte, les livreurs pouvaient désormais se prévaloir du pouvoir institutionnel de syndicats dotés des ressources financières, des connaissances juridiques et de l'expérience idoines en matière de défense des intérêts au niveau politique. Par ailleurs, les syndicats ont été étonnés du pouvoir de discours affiché par les coursiers, leur mobilisation faisant l'objet d'une couverture médiatique neutre ou positive. Toutefois, ni la rue ni le débat politique n'ont eu raison de la résolution de Deliveroo. Mais les syndicats ont engagé des actions en justice visant à revoir le statut de travailleur indépendant des livreurs : plusieurs décisions ont été rendues en leur faveur – même si les États belge et néerlandais se sont bien gardés jusqu'à présent de toute intervention réglementaire.



La mobilisation des coursiers ont grandement contribué à sensibiliser les organisations syndicales à l'économie des plateformes. Bien vite, un consensus s'est dessiné quant au fait que les contrats proposés aux livreurs constituent un détournement du statut d'indépendant. Pour autant qu'il soit difficile de classer les coursiers dans les structures de représentation syndicale en place, les syndicats n'en ont pas moins compris que les plateformes de livraison de repas étaient emblématiques du modèle économique des plateformes et qu'il leur appartenait à ce titre de mobiliser et d'organiser les livreurs.

Plus de détails sous ce lien :

<https://www.fes.de/lnk/transform>