



# **E-COMMERCE: TENDANCES RECENTES ET IMPACT SUR LE TRAVAIL**

**DOCUMENT DE TRAVAIL  
POUR UNI COMMERCE GLOBAL UNION  
Mis à jour octobre 2019**

# TABLE DES MATIERES

## **THE RISE OF E-COMMERCE..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

- 1.1. E-commerce: what's in the name?.....4**
- 1.2. Global trends in e-commerce development .....Error! Bookmark not defined.**
- 1.3. E-commerce and the data-driven economy.....Error! Bookmark not defined.**
- 1.4. The strategies and financial performance of e-commerce pure players.....Error! Bookmark not defined.**
- 1.5. Responses of traditional retailers .....Error! Bookmark not defined.**
- 1.6. The strategy and financial performance of e-commerce branches of traditional retailers.....Error! Bookmark not defined.**

## **MAJOR CHALLENGES: FROM REGULATION TO LABOUR ..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

- 2.1. Regulation and taxation.....Error! Bookmark not defined.**
- 2.2. E-commerce and value chain.....Error! Bookmark not defined.**
- 2.3. Impact on labour .....Error! Bookmark not defined.**
- 2.4. Trade unions responses .....Error! Bookmark not defined.**

## **SURVEY ANALYSIS..... 36**

**Auteur: Marcel Spatari, Syndex**





**#1**

**L'ESSOR DU COMMERCE  
ÉLECTRONIQUE**

## 1.1. E-COMMERCE : CE QU'IL Y A DANS LE NOM

Aux fins du présent document de travail, le commerce électronique est défini comme un modèle d'entreprise dans lequel l'activité commerciale est exercée sur des réseaux électroniques et plus particulièrement sur Internet. Il existe un certain nombre de types et de formes sous lesquels le commerce électronique peut être effectué, et plusieurs catégories ont été proposées:

- selon la **relation entre les parties** impliquées, le commerce électronique peut être B2C - business to customer, B2B - business to business, C2C - customer to customer, B2A - business to administration etc.
- selon le **type d'activité commerciale**, on peut parler de **pure players**, vendant uniquement ou principalement sur Internet, vendant des plateformes, qui fournissent un *marketplace* pour les vendeurs externes, ou de acteurs omnicanal, qui combinent des magasins physiques avec des plateformes en ligne.

Le développement d'Internet et des technologies modernes a transformé le commerce de gros à tel point que la plupart des flux transnationaux de marchandises impliquent des plates-formes en ligne et à tel point que le commerce électronique est devenu une fonction du commerce transnational B2B. Il est donc important de noter qu'aux fins du présent rapport, nous aborderons le segment défini comme B2C, ou commerce électronique de détail, dans lequel le commerce électronique est plus qu'une fonction, c'est un modèle commercial.

L'essor du commerce électronique s'accompagne de nombreux phénomènes connexes, tels que l'automation, la numérisation, l'intelligence artificielle, l'analyse de mégadonnées, etc. Bien que, dans de nombreux cas, le développement du commerce électronique ait conduit à la mise en œuvre d'autres nouvelles technologies, les recherches actuelles tenteront d'établir des distinctions claires entre le commerce électronique et les autres avancées technologiques modernes.

Le commerce électronique est perçu comme un modèle d'affaires accessible tant pour les nouvelles entreprises que pour les entreprises établies. Démarrer une opération de commerce électronique peut sembler plus facile qu'un magasin physique, mais il devient de plus en plus difficile de réussir dans le commerce électronique en raison d'une concurrence accrue - atteindre une taille compétitive pour bénéficier d'économies d'échelle exige non seulement des capitaux importants, mais aussi des stratégies d'expansion dynamiques, ce qui signifie mener des opérations à perte pendant certaines périodes de temps.

Le segment du marché du commerce électronique impliquant des acteurs purs est dominé par des sociétés géantes, telles qu'Amazon, Alibaba, eBay, etc. Le développement de ces sociétés a suivi des schémas communs qui seront décrits plus loin dans ce document. Bien que ces acteurs aient atteint une présence mondiale, ils ne dominent pas tous les marchés. De nombreux leaders régionaux ou nationaux sont apparus ces dernières années, comme MercadoLibre en Amérique du Sud, Flipkart en Inde, JD.com en Chine et bien d'autres, mais le marché "pur" du commerce électronique approche de la maturité dans de nombreux segments et les grandes entreprises ont atteint une position dominante et monopolistique sur le marché. Les entreprises en position dominante se livrent à des pratiques commerciales déloyales qui empêchent les petits acteurs d'entrer sur le marché.

Les grandes multinationales du commerce de détail traditionnel, en particulier celles qui sont cotées en bourse, ont investi dans des opérations de commerce électronique pour au moins deux raisons : le fait d'avoir des plateformes en ligne les prépare à une transition au cas où ce modèle commercial deviendrait prédominant dans le commerce de détail, alors que dans le même temps, les nouvelles plateformes en ligne ou solutions omnichannel (lecteurs, précommandes et reprises en magasin, etc.) constituent un bon outil de communication pour le reporting des entreprises et des marchés financiers. En réalité, pour la plupart des acteurs traditionnels, les agences de commerce électronique développées en interne étaient dédiées aux zones urbaines denses et sont restées marginales dans la structure de leurs activités, générant souvent des pertes et des cash flows négatifs. Les détaillants traditionnels tolèrent les pertes subies par leurs succursales de commerce électronique et continuent d'investir dans ces activités en raison de la rentabilité future perçue et des exigences du paysage concurrentiel.

L'impact du développement du commerce électronique sur l'emploi doit donc être analysé en tenant compte de deux modèles d'entreprise distincts : le commerce électronique par des acteurs purs et le commerce électronique en tant qu'extension du commerce de détail traditionnel. Nous effectuerons notre analyse en tenant compte de cette distinction importante.

## 1.2. TENDANCES MONDIALES DU DÉVELOPPEMENT DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Des nombreuses sources de données montrent l'essor du commerce électronique au cours des dernières années. Si les aspects méthodologiques pourraient être discutés, toutes ces statistiques indiquent que le commerce électronique se développe à un rythme impressionnant et tous les analystes semblent convenir qu'il s'agit d'une représentation correcte de la réalité. Bien que nous ne puissions nier l'essor du commerce électronique, il nous semble utile de faire deux commentaires généraux sur l'interprétation des données statistiques :

- Premièrement, il est important de comprendre quels types d'opérations de commerce électronique sont inclus dans les statistiques présentées. Comme nous l'avons montré plus haut, la distinction entre le commerce électronique B2B (gros), B2C (détail) et C2C (marché secondaire) est très importante et l'inclusion de tous les flux dans les mêmes statistiques peut entraîner des distorsions des résultats.
- Deuxièmement, les statistiques sur le commerce électronique ne font pas de distinction entre les ventes des *pure players* et celles des détaillants traditionnels via leurs plateformes en ligne. Cette distinction est importante parce qu'elle implique des logistiques et des chaînes de valeur différentes.

Le commerce électronique a déjà atteint une part importante du commerce de détail total dans le monde, mais il n'est pas facile d'estimer son degré de pénétration. Le tableau 1 montre le volume des ventes de commerce électronique, les taux de croissance et la part du commerce électronique dans le commerce de détail total selon plusieurs sources. La plupart des sources Internet sur le commerce électronique se réfèrent aux données de [statista.com](https://www.statista.com), qui montrent

que le nombre d'acheteurs numériques dans le monde devrait atteindre 1,92 milliard en 2019, soit un quart de la population mondiale, et que la valeur totale des ventes mondiales de commerce électronique au détail atteindra 3,45 T \$ en 2019, soit une croissance de 21 % sur une base annuelle. La part du commerce électronique dans le total des ventes au détail a été estimée entre 8,6 % et 13,3 % en 2018 et les prévisions vont jusqu'à 17,5 % pour 2020. Bien que les statistiques de Statista, d'Internet Retailer et d'eMarketer puissent être discutables en tant que source d'information et que la méthodologie ne soit pas transparente, elles fournissent un point de vue qui est souvent accepté et promu dans les médias.

Tableau 1. Statistiques sur le commerce électronique mondial

Data	Source	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volume du chiffre d'affaires du commerce électronique, en trillions de dollars	Internet Retailer			2	2.43	2.86			
	Statista	1.34	1.55	1.85	2.3	2.84	3.45	4.13	4.88
	eMarketer		1.55	1.91	2.35	2.86	3.42	4.06	
Croissance du chiffre d'affaires de l'activité mondiale Commerce électronique, %	Internet Retailer					18			
	Statista	26	26	26	25	23	21	19	18
	eMarketer			23	23	22	20	19	
Part du commerce électronique dans l'ensemble du commerce de détail mondial, %	Internet Retailer			13.3	15.2				
	Statista	7.4	8.6	10.2	11.9	13.7	15.5	17.5	
	eMarketer			8.6	10.2				

Sources: Internet Retailer, eMarketer, Statista

Les difficultés à rédiger des statistiques fiables et représentatives sur le commerce électronique ont conduit la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement à créer en 2018 un groupe de travail spécial sur la mesure du commerce électronique et de l'économie numérique.<sup>1</sup>

Les résultats des travaux de ce groupe de travail seront disponibles en 2020, puisque la première réunion est prévue pour l'automne 2019.

La pénétration du commerce électronique varie d'un pays à l'autre, en fonction du niveau de développement économique, de l'accès à Internet, des paiements électroniques et des préférences des consommateurs. Bien qu'il soit difficile d'estimer les chiffres exacts de la part du commerce électronique dans le commerce total, en raison de définitions parfois vagues et du manque de transparence, il est largement reconnu que la Chine est le premier pays en termes de pénétration du commerce électronique, suivie par le Royaume-Uni et la Corée du Sud. Le potentiel de croissance reste important en Chine, où le taux de pénétration des utilisateurs est inférieur à 60 %, tandis que dans des pays comme le Royaume-Uni, la Corée du Sud, la Suède et

<sup>1</sup> Selon les termes de référence, "l'objectif du groupe de travail est de contribuer et de faire progresser la coopération en matière de mesure du commerce électronique et de l'économie numérique et d'améliorer la disponibilité, la qualité, la comparabilité, l'utilisabilité et la pertinence des statistiques relatives au commerce électronique et à l'économie numérique, en vue de soutenir une politique fondée sur des preuves, notamment dans les pays en développement."

l'Allemagne, le commerce électronique approche de son stade de maturité, où le taux de pénétration des utilisateurs est supérieur à 90 %. Globalement, la part du commerce électronique en pourcentage du commerce de détail total - pour le segment B2C - est calculée à environ 15%. Toutefois, ce pourcentage ne reflète pas la situation dans la majorité des pays, car il est entraîné à la hausse par le pourcentage élevé en Chine. Pour la plupart des pays, y compris les pays développés d'Europe occidentale, l'indicateur est inférieur à 10%.

Une autre mesure importante pour comprendre le niveau de développement du commerce électronique dans un pays donné est le revenu moyen par utilisateur (ARPU), c'est-à-dire le montant qu'un utilisateur moyen consacre chaque année au commerce électronique. Selon Statista, l'ARPU attendu pour 2019 au niveau mondial est d'environ 540 dollars. Parmi les pays analysés dans notre étude (tableau 2), on s'attend à ce que le montant le plus élevé soit dépensé par un acheteur en ligne américain moyen, au-dessus de 2 000 \$, alors qu'au Royaume-Uni, en Corée du Sud et au Danemark, les acheteurs dépensent entre 1 400 \$ et 1700 \$ par année. Bien que la part du commerce électronique semble élevée en Indonésie, avec 8% du total des ventes au détail, l'ARPU est très faible avec seulement 76 dollars.

Le taux de croissance annuel prévu pour la période 2019-2023, modélisé par Statista, est de 8,9 % à l'échelle mondiale, en grande partie grâce au développement attendu en Chine et en Inde. Hormis la Chine, la croissance devrait être inférieure à 8% par an dans tous les pays où le commerce électronique a déjà atteint 8% du commerce de détail total. En particulier, le CAGR pour 2019-2023 n'est que de 5,7 % au Royaume-Uni et de 4 % en Corée du Sud, ce qui indique un ralentissement de la croissance après un certain taux de pénétration - ce qui est une évolution normale - et un indice d'un niveau de maturité ou de saturation proche. Les exemples du Royaume-Uni et de la Corée du Sud sont très utiles pour modéliser et anticiper le développement du commerce électronique dans les économies avancées. Bien qu'il ne soit pas facile de prévoir l'avenir, nous sommes tentés de croire que le commerce électronique atteindra un niveau de saturation structurelle d'environ 25 à 30 % dans les économies avancées au cours de la prochaine décennie<sup>2</sup>.

De plus, le commerce électronique en tant que modèle d'affaires est plus adapté à certains produits qu'à d'autres. La mode est le segment dans lequel la pénétration du commerce électronique est la plus élevée au monde et dans la plupart des pays, à quelques exceptions près : en Corée du Sud et au Japon, le plus grand segment du commerce électronique est celui de l'alimentation et des soins personnels, aux États-Unis et en Argentine, celui des jouets, des loisirs et du bricolage, tandis que dans plusieurs pays, le plus grand segment est l'électronique et les médias : Allemagne, Suisse, Roumanie, Afrique du Sud, Mexique, Indonésie.

Bien que, globalement, le taux de pénétration des utilisateurs soit supérieur à 51 % - ce qui signifie que plus de la moitié de la population des pays analysés a effectué au moins un achat en ligne - le pourcentage est inférieur pour tout segment de marché considéré séparément. En fait,

---

<sup>2</sup> Cette prédiction n'est pas le résultat d'un modèle économétrique, mais plutôt l'intuition des auteurs du présent rapport, et elle devrait donc être discutée et testée.



les taux de pénétration des utilisateurs dans le monde entier varient de 7,4 % pour le bricolage, le jardinage et les animaux domestiques à 33,3 % pour l'habillement. On s'attend à ce que les segments les plus dynamiques au cours des cinq prochaines années soient ceux des meubles et articles ménagers, des jouets et du bébé, des vêtements, des sacs et accessoires et des aliments et boissons, tous en croissance de plus de 10 % par an (voir tableau 3).

Le commerce électronique a un effet perturbateur en raison de son potentiel de connexion entre vendeurs et acheteurs de différents pays. Le commerce électronique transfrontalier est analysé chaque année par International Post Corporation au moyen d'une enquête exhaustive auprès de ses membres. La dernière analyse a révélé que 38 % des colis achetés à l'étranger en 2018 l'ont été en Chine. Dans l'ensemble, les e-commerçants les plus populaires pour les achats transfrontaliers étaient Amazon (23%), Alibaba (16%), eBay (14%) et Wish (10%).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> International Post Corporation. *Cross-border E-commerce Shopper Survey 2018*. Key findings: January 2019.

Tableau 2. Paramètres de mesure de la pénétration et du développement du commerce électronique

PAYS	Ventes de commerce électronique en pourcentage du total des ventes au détail, 2019 ou plus récemment disponibles	Pénétration des utilisateurs 2019	Pénétration des utilisateurs 2023	Revenu moyen par utilisateur (ARPU)	Taux de croissance annuel prévu CAGR 2019-2023	Le plus grand segment du commerce électronique
Chine	23.1%	58.4%	67.5%	866	11.0%	Mode
Royaume-Uni	19.1%	94.8%	97.4%	1445	5.7%	Mode
Corée du Sud	16.0%	90.0%	94.2%	1484	4.0%	Alimentation et soins personnels
Danemark	12.6%	74.9%	78.1%	1660	7.4%	Mode
France	10.0%	77.4%	84.7%	985	7.7%	Mode
les Pays-Bas	9.6%	86.9%	92.7%	1127	7.2%	Mode
États-Unis	9.0%	82.1%	90.8%	2028	7.8%	Jouets, loisirs et bricolage
Suède	8.7%	91.6%	95.2%	1223	6.9%	Mode
Indonésie	8.0%	54.6%	86.3%	76	10.3%	Électronique et médias
Roumanie	8.0%	53.7%	58.6%	268	10.1%	Électronique et médias
Allemagne	7.9%	90.2%	94.8%	1015	6.3%	Électronique et médias
Belgique	7.5%	71.6%	73.0%	770	7.0%	Mode
Japon	7.4%	81.2%	86.5%	836	4.9%	Alimentation et soins personnels
Australie	7.2%	80.8%	89.2%	1047	6.2%	Mode
Pologne	7.0%	64.1%	66.8%	407	11.5%	Mode
Suisse	7.0%	86.6%	92.7%	1149	6.6%	Électronique et médias
Russie	5.0%	56.3%	59.1%	230	7.5%	Mode
Espagne	4.8%	81.8%	90.3%	518	11.1%	Mode
Italie	3.2%	62.2%	70.0%	516	10.4%	Mode
Argentine	3.2%	78.0%	89.6%	98	10.1%	Jouets, loisirs et bricolage
Brésil	2.7%	66.4%	76.3%	113	2.0%	Mode
Inde	2.2%	37.5%	46.2%	63	17.8%	Mode
Mexique	1.7%	61.9%	69.7%	113	8.6%	Électronique et médias
Afrique du Sud	1.6%	59.7%	74.9%	95	9.9%	Électronique et médias
<b>Monde</b>	<b>15.5%</b>	<b>51.0%</b>	<b>58.5%</b>	<b>540</b>	<b>8.9%</b>	<b>Fashion</b>

Tableau 3. Niveau de développement du commerce électronique par segment de marché

Dans le monde	Revenu moyen par utilisateur (ARPU)	Taux de pénétration des utilisateurs	Taux de croissance annuel prévu	Taux de croissance annuel prévu

			(CAGR 2019-2023)	
Alimentation et boissons	60.2	24.5%	10.1%	14.7
Soins personnels	93.9	19.0%	8.5%	17.8
Meubles et articles de maison	318.0	9.7%	10.6%	30.8
Appareils électroménagers	76.6	15.4%	8.5%	11.8
Jouets & Bébé	129.0	10.8%	10.2%	13.9
Sports et plein air	109.0	10.5%	8.9%	11.4
Hobby et papeterie	187.0	10.8%	9.0%	20.2
Bricolage, Jardin & Animaux domestiques	183.6	7.4%	8.4%	13.6
Électronique grand public	193.9	23.7%	7.7%	46.0
Livres, films, musique et jeux	64.0	21.2%	2.2%	13.6
Habillement	159.5	33.3%	10.1%	53.1
chaussures	60.0	27.0%	8.3%	16.2
Sacs et accessoires	66.6	18.6%	10.1%	12.4

Tableau 4. Pays de l'achat le plus récent

Pays déclarant	Pays de l'achat le plus récent		
	1er	2ème	3ème
Australie	Chine 40%	US 21%	UK 14%
Belgique	Pays-bas 33%	Chine 25%	France 21%
Brésil	Chine 62%	US 23%	Japon 3%
Chine	Japon 23%	US 14%	Hong Kong 12%
Danemark	Chine 31%	UK 18%	Allemagne 18%
France	Chine 43%	Allemagne 14%	UK 11%
Allemagne	Chine 43%	UK 12%	US 7%
Inde	US 26%	Chine 23%	Australie 8%
Indonésie	Chine 41%	US 10%	Singapore 10%
Italie	Chine 35%	UK 19%	Allemagne 19%
Japon	Chine 29%	US 29%	Corée du Sud 12%
Mexique	US 43%	Chine 35%	Japon 4%
Pays-Bas	Chine 52%	Allemagne 19%	UK 7%
Corée du Sud	US 48%	Chine 15%	Japon 13%
Espagne	Chine 43%	UK 12%	Allemagne 8%
Suède	Chine 32%	Allemagne 18%	UK 15%
Suisse	Allemagne 40%	UK 12%	US 7%
UK	Chine 50%	US 19%	Allemagne 7%
Etats-Unis	Chine 57%	UK 10%	Canada 6%

Source: International Post Corporation, Cross-Border E-commerce Shopper Survey 2019 Key findings

### 1.3. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET L'ÉCONOMIE FONDÉE SUR LES DONNÉES

Le commerce électronique est une caractéristique de la nouvelle économie axée sur les données. L'accumulation de grandes quantités de données et la possibilité pour les entreprises monopolistiques d'utiliser de grandes quantités de données constituent un défi mondial, car cela risque de creuser le fossé numérique entre les économies avancées et les économies en développement qui sont en retard sur le plan technologique. Comme le commerce international se fait de plus en plus par Internet, les gouvernements sont plus enclins à développer des approches holistiques de la gestion des données, de la gouvernance de l'Internet et des politiques commerciales. Le développement du commerce électronique dans le contexte d'une économie fondée sur les données présente certes une série d'opportunités, mais il s'accompagne également d'un nombre important de défis résumés dans le tableau 5.

En janvier 2019, au Forum économique de Davos, plusieurs participants ont exprimé le souhait de lancer des négociations commerciales sur le commerce électronique. La CSI a suggéré que le but de ces négociations est en réalité d'élargir l'accès au marché pour les entreprises numériques comme Amazon, Alphabet (Google) et Facebook.

Un thème central des négociations commerciales sur le commerce électronique serait la gouvernance des données. Comme l'a déclaré la CSI, *"les changements proposés introduiraient des disciplines directes sur la réglementation publique et interdiraient aux gouvernements d'obliger les entreprises à ouvrir des bureaux locaux et à héberger des serveurs sur leur territoire. Sans une présence locale des entreprises, il n'y a pas d'entité à poursuivre et la capacité des tribunaux nationaux à faire respecter les normes du travail, ainsi que d'autres droits, est fondamentalement mise en question."*<sup>4</sup>.

Au delà du caractère juridiquement contraignant, le manque de présence locale des entreprises rend l'organisation et la représentation des travailleurs difficiles dans la pratique et crée un risque de listes noires des syndicats et de politiques antisyndicales. En l'absence d'équipes de gestion locales adéquates, la protection des droits des travailleurs et la réglementation de la protection de la vie privée et de la surveillance sur le lieu de travail pourraient être sérieusement compromises.<sup>5</sup>.

**Tableau 5. Opportunités et risques liés au développement du commerce électronique et de l'économie fondée sur les données**

Opportunités	Défis
--------------	-------

<sup>4</sup> Voir "E-commerce" push at WTO threatens to undermine labour standards, International Trade Union Confederation, 25-01-2019, disponible sur <https://www.ituc-csi.org/e-commerce-push-at-wto-undermines-workers>


<sup>5</sup> À cet égard, Sharan Burrow, secrétaire générale de la CSI, a déclaré : *"Nous ne devons pas permettre un avenir où la capacité des travailleurs à demander des comptes aux géants de l'économie numérique sera limitée par les accords commerciaux. Nos gouvernements doivent avoir le plein pouvoir de réglementer. Nous avons vu comment les Ubers et les Amazons de ce monde exploitent les échappatoires actuelles pour détériorer les conditions des travailleurs. Plutôt que de faciliter ce type de comportement irresponsable, les gouvernements devraient redoubler d'efforts pour combler ces lacunes. La seule réponse est un nouveau contrat social avec une garantie universelle du travail"*.




<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commerce et développement inclusifs</li> <li>• Compétitivité des entreprises</li> <li>• Augmentation de la productivité du travail</li> <li>• Nouvelles sources de savoir et d'innovation</li> <li>• Potentiel de baisse des prix à la consommation</li> <li>• Transparence des prix</li> <li>• Amélioration de l'accès au marché</li> <li>• Relier les acheteurs et les vendeurs au-delà des frontières afin d'accroître l'accès à une plus vaste gamme de produits.</li> <li>• Flexibilité accrue</li> <li>• Potentiel d'amélioration du service à la clientèle</li> <li>• Coûts administratifs et de transaction réduits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à la protection de la vie privée, à la sécurité, à la propriété et à l'utilisation des données</li> <li>• Concentration du pouvoir de marché des entreprises contrôlant les données</li> <li>• Réglementation des flux transfrontières de données</li> <li>• Fiscalité et caractère exécutoire</li> <li>• Renforcement des capacités d'analyse des données nécessaire en raison des compétences et des capacités technologiques limitées.</li> <li>• Protection des paiements électroniques</li> <li>• Protection de la propriété intellectuelle</li> <li>• Communication et utilisation des langues</li> <li>• Accessibilité universelle des travailleurs</li> <li>• Déshumanisation de la relation avec le client</li> <li>• Impact sur les relations de travail et les conditions de travail</li> </ul>
---	--

#### 1.4. LES STRATÉGIES ET LE RESULTAT FINANCIER DES

##### **PURE PLAYERS DU COMMERCE ELECTRONIQUE**

La plupart des acteurs purs du commerce électronique à croissance rapide ont suivi un modèle de développement similaire, utilisant des stratégies d'expansion communes. La principale caractéristique de leur stratégie commerciale est la croissance agressive des ventes par le biais de prix bas dans le but d'augmenter leur part de marché, même au détriment de longues périodes de pertes financières et de flux de trésorerie négatifs. Dans de nombreux cas, ces sociétés ont vendu des marchandises à des marges inférieures à leurs coûts d'exploitation, un comportement que l'on pourrait qualifier de dumping. Les principales caractéristiques des stratégies utilisées par les principaux acteurs du commerce électronique sont les suivantes:

	<p><b>Maximiser une croissance agressive, en se concentrant sur l'expansion du chiffre d'affaires - les chiffres de vente sont plus importants que les bénéfices,</b> ce qui se traduit par des salaires bas, des taux de rotation du personnel élevés, des conditions de travail inadéquates; un marketing agressif et une</p>
---	---

	concentration sur le volume plutôt que sur la marge entraînent une charge de travail accrue
	<b>Maximiser la flexibilité des modèles économiques afin de s'adapter aux fluctuations saisonnières de la demande</b> au détriment de la sécurité au travail et de la protection des travailleurs.
	<b>Automation et robotisation des processus</b> , en particulier dans les entrepôts et les centres de distribution
	<b>Politiques antisyndicales</b> : les cadres moyens sont formés pour contrer les initiatives des organisations de travailleurs.

L'expansion rapide du commerce électronique pur ne s'est pas accompagnée de niveaux élevés de rentabilité. En fait, afin de vendre leurs produits et d'accroître leur part de marché, les acteurs en ligne purs ont adopté des politiques de rabais agressives, qui se sont traduites par des marges plus faibles et une pression sur les dépenses, y compris celles liées au travail. Bien que le commerce électronique soit en plein essor, de nombreuses entreprises enregistrent des pertes nettes et continuent de dépendre des marchés financiers et de l'endettement.

Afin d'analyser la rentabilité des acteurs du commerce électronique pur, il est important de comprendre leur modèle économique. Alors que certaines de ces sociétés opèrent en tant que détaillants presque intégrés, propriétaires des biens qu'elles vendent, d'autres ne servent que de places de marché et de ventes intermédiaires réalisées par d'autres vendeurs. Cette distinction est très importante car elle fausse les indicateurs de rentabilité et rend les comparaisons directes impossibles. Les cas d'Amazon et d'Alibaba illustrent très bien cette différence. Selon leur compte de résultat à partir de 2017, le segment du commerce de détail d'Amazon a enregistré une marge opérationnelle de 2,9%, tandis que le segment Alibaba Core Commerce a enregistré une marge opérationnelle de 61,6%. La différence vient des deux modèles d'affaires distincts de ces entreprises. Bien qu'Amazon agisse davantage comme un détaillant traditionnel et s'occupe de la plupart des étapes de la chaîne de valeur<sup>6</sup>, Alibaba sert d'intermédiaire et fait porter une grande partie de la responsabilité de l'exécution et du service à la clientèle à d'autres détaillants, capturant ainsi une part beaucoup plus petite dans la chaîne de valeur et les revenus associés. Cette différence explique le traitement comptable totalement distinct des deux sociétés. Bien qu'Amazon reconnaisse le prix total des biens vendus en tant que revenus, Alibaba n'enregistre que les frais qu'elle reçoit d'autres détaillants qui utilisent sa plateforme. Certains analystes ont ajusté les chiffres afin de rendre les comparaisons possibles

---

<sup>6</sup> Amazon s'occupe de la publicité, du marketing, de l'entreposage, de la livraison, du traitement des paiements et du service à la clientèle.

et ont conclu qu'Alibaba enregistre une marge opérationnelle nette inférieure à celle d'Amazon sur l'ensemble de la chaîne de valeur, au moins en 2017.<sup>7</sup>

Il est également intéressant de comparer la rentabilité d'Amazon et d'autres acteurs purs avec celle des détaillants traditionnels. Alors qu'Amazon a généré un revenu net de 10 milliards de dollars en 2018, la plus grande partie du revenu provient de son activité de cloud business Amazon Web Services. Alors qu'en 2018, la marge d'exploitation totale d'Amazon représentait 5,3 % du chiffre d'affaires net, le segment du commerce électronique a enregistré une marge de seulement 2,5 %. Le segment e-commerce international d'Amazon continue de générer des pertes opérationnelles bien qu'il ait atteint 65,9 milliards de dollars de ventes, un montant comparable aux ventes annuelles du géant chinois JD.com, plus de 6 fois supérieur aux ventes de Rakuten et plus de 12 fois supérieur aux revenus de Zalando. Globalement, la branche e-commerce d'Amazon affiche des taux de rentabilité inférieurs à ceux des détaillants traditionnels, et ce même dans un contexte de forte amélioration de la rentabilité en 2018 par rapport aux années précédentes (voir tableau 7).

Cette situation découle de la stratégie de croissance rapide d'Amazon par le biais de remises agressives et de l'accent mis sur l'expansion du chiffre d'affaires, c'est-à-dire l'augmentation des revenus au détriment du bénéfice net. Cette stratégie a permis à Amazon d'enregistrer des taux de croissance impressionnants de ses revenus nets et le cours de ses actions a monté en flèche. En fait, la richesse de Jeff Bezos, dont la valeur nette est estimée à 148,5 milliards de dollars, ne provient pas des profits réalisés par son entreprise, qui n'a pas généré plus de 20 milliards de dollars depuis sa création, mais de la valeur du titre Amazon. Ce modèle de développement a eu des effets négatifs sur les détaillants touchés par l'expansion agressive d'Amazon, mais aussi sur les travailleurs, car Amazon a favorisé une gestion de la main-d'œuvre peu coûteuse et de faible qualité afin de maintenir ses prix bas.

On peut se demander si le modèle de développement mis en place par Amazon est durable à long terme si la branche e-commerce ne génère pas une solide rentabilité à tous les niveaux, et pas seulement en Amérique du Nord.

A quelques exceptions près, comme Rakuten japonais, la plupart des pure players ont des marges de rentabilité faibles. Le plus grand pure player intégré chinois, JD.com, a cumulé près de 4,5 milliards de dollars de pertes nettes au cours de la période 2014-2018. Après une assez bonne période jusqu'en 2016, la société argentine MercadoLibre a enregistré un bénéfice net marginal de 14 millions \$ en 2017 et une perte de 37 millions \$ en 2018.

---

<sup>7</sup> Une comparaison détaillée de la rentabilité d'Amazon et d'Alibaba est disponible à l'adresse suivante: <https://www.quora.com/How-is-Alibaba-able-to-generate-such-high-profit-margin-as-compared-to-Amazon>

**Tableau 6. Bénéfices d'Amazon par secteurs, en millions de dollars, 2018**

	E-commerce			AWS	Total
	North America	International	Total e-commerce		
Net sales	141,366	65,866	207,232	25,655	232,887
Operating income	7,267	-2,142	5,125	7,296	12,421
% of net sales	5.1%	-3.3%	2.5%	28.4%	5.3%

**Tableau 7. Principaux indicateurs financiers d'Amazon, 2014-2016.**

	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues	Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA	Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA
2018	162,648	119,099	43,549	232,887	27,762	10,073	11.9%	4.3%		
2017	131,310	103,601	27,709	177,866	15,584	3,033	8.8%	1.7%	5.9%	1.9%
2016	83,402	64,117	19,285	135,987	12,302	2,371	9.0%	1.7%	6.3%	2.0%
2015	64,747	51,363	13,384	107,006	8,514	596	8.0%	0.6%	6.3%	2.2%
2014	54,505	43,764	10,741	88,988	4,924	-241	5.5%	-0.3%	6.4%	1.7%

Pendant les dernières années, l'entreprise allemande Zalando a réussi à maintenir des taux d'EBITDA et de marge bénéficiaire nette proches des moyennes traditionnelles du commerce de détail, bien qu'une dégradation relative des revenus soit visible en 2017-2018. Par rapport à ces entreprises, Rakuten a enregistré des résultats nettement exceptionnels, cumulant plus de 3,5 milliards de dollars de bénéfices nets au cours des 5 dernières années.

Parmi les petits acteurs régionaux, nombreux sont ceux qui se sont développés et ont acquis des parts de marché tout en accumulant des pertes financières. Le leader roumain du commerce électronique emag.ro a cumulé près de 20 millions de dollars de pertes nettes au cours de la période 2014-2018, alors que ses revenus ont plus que triplé, sa dette est passée de 13,6 millions à près de 60 millions de dollars et le nombre de salariés est passé de 1.000 à plus de 2.700.<sup>8</sup> Le leader polonais allegro.pl a perdu 32 millions de dollars en 2017, malgré des ventes atteignant 435,2 millions de dollars.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Pour les résultats financiers d'emag.ro, voir: <https://www.romanian-companies.eu/dante-international-sa-14399840>

<sup>9</sup> Voir <https://aimgroup.com/2018/08/02/impressive-financial-results-of-allegro-pl-2>



Tableau 6

EN	FR
E-commerce	E-commerce
North America	Amérique du Nord
International	International
Total e-commerce	Total e-commerce
AWS	AWS
Total	Total
Net sales	Chiffre d'affaires net
Operating income	Résultat d'exploitation
% of net sales	% du chiffre d'affaires net

Tableau 7

EN	DE
Assets	Actifs
Liabilities	Passifs
Shareholder equity	Fonds propres
Revenue	Revenus
EBITDA	EBITDA
Net Income	Résultat net
EBITDA as % of revenues	EBITDA en % du chiffre d'affaires
Net income as % of revenues	Résultat net en % du chiffre d'affaires
Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA	Détaillants traditionnels, 40 entreprises en moyenne, EBITDA
Traditional retailers, 40 companies average, EBITDA	Détaillants traditionnels, 40 entreprises en moyenne, EBITDA

tableau 8

EN	FR
EBITDA as % of revenues	EBITDA en % du revenue
JD.com (China)	JD.com (Chine)
MercadoLibre (Argentina)	MercadoLibre (Argentine)
Zalando (Germany)	Zalando (Allemagne)
Rakuten (Japan)	Rakuten (Japon)
Traditional retailers, 40 companies average	Détaillants traditionnels, 40 entreprises en moyenne
Net income as % of revenues	Résultat net en % du chiffre d'affaires

**Tableau 8. Résultats financiers des acteurs du commerce électronique pur**

EBITDA as % of revenues					
	JD.com (China)	MercadoLibre (Argentina)	Zalando (Germany)	Rakuten (Japan)	Traditional retailers, 40 companies average
2018	0.6%	-1.7%	3.7%	22.0%	
2017	0.9%	8.0%	5.4%	21.6%	5.9%
2016	0.6%	24.9%	6.7%	18.9%	6.3%
2015	-2.1%	24.8%	4.1%	24.2%	6.3%
2014	-3.6%	26.0%	3.7%	23.2%	6.4%

Net income as % of revenues					
	JD.com (China)	MercadoLibre (Argentina)	Zalando (Germany)	Rakuten (Japan)	Traditional retailers, 40 companies average
2018	-0.5%	-2.6%	1.0%	12.9%	
2017	0.0%	1.2%	2.3%	11.7%	1.9%
2016	-1.5%	16.1%	3.3%	4.9%	2.0%
2015	-5.2%	16.3%	4.1%	6.2%	2.2%
2014	-11.3%	13.1%	2.1%	11.8%	1.7%

### Quoi de neuf dans le commerce électronique ?

Absolunet publie chaque année une liste de 10 tendances principales dans le développement du commerce électronique <sup>10</sup>. S'agissant de 2019, les principales tendances sont les suivantes:

- *L'essor du commerce électronique éthique*
- *La fin des restitutions gratuites*
- *Introduction des taxes sur les ventes*
- *Développement d'applications Web progressives, un hybride entre sites et applications qui combinent les avantages de chacun et suppriment les limites*
- *Les médias sociaux deviennent transactionnels*
- *Les détaillants embaucheront leur premier employé AI*
- *Le QR sera utilisé plus fréquemment dans les magasins afin de s'intégrer avec les téléphones des clients.*
- *L'amazonification de la grande distribution, à travers le développement de ses places de marché*
- *In-Car e-commerce: Shopping On The Go*
- *La syndication du contenu des produits, en vertu de laquelle le contenu est automatiquement acheminé vers plusieurs canaux à partir d'un point centralisé.*

<sup>10</sup> Voir <https://10ecommercetrends.com>

**Tableau 9. Résultats financiers de JD.com, MercadoLibre, Zalando et Rakuten**

JD.com	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	30,422	21,569	8,853	67,198	428	-362	0.6%	-0.5%
2017	28,289	20,237	8,052	55,689	516	-23	0.9%	0.0%
2016	23,099	18,178	4,920	37,465	214	-548	0.6%	-1.5%
2015	13,147	8,411	4,736	27,986	-593	-1,448	-2.1%	-5.2%
2014	10,717	4,673	6,044	18,535	-669	-2,088	-3.6%	-11.3%

Mercado Libre	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	2,240	1,903	337	1,440	-24	-37	-1.7%	-2.6%
2017	1,673	1,347	326	1,217	97	14	8.0%	1.2%
2016	1,367	939	429	844	210	136	24.9%	16.1%
2015	1,004	664	339	652	162	106	24.8%	16.3%
2014	967	611	356	557	145	73	26.0%	13.1%

Zalando	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	3,230	1,680	1,550	5,390	199	51	3.7%	1.0%
2017	2,990	1,450	1,540	4,490	244	103	5.4%	2.3%
2016	2,570	1,160	1,410	3,640	243	121	6.7%	3.3%
2015	2,130	859	1,270	2,960	121	122	4.1%	4.1%
2014	1,790	663	1,130	2,210	82	47	3.7%	2.1%

Rakuten	Assets	Liabilities	Shareholder Equity	Revenue	EBITDA	Net Income	EBITDA as % of revenues	Net income as % of revenues
2018	65,464	58,546	6,903	9,817	2,164	1,268	22.0%	12.9%
2017	54,757	48,706	6,049	8,363	1,804	979	21.6%	11.7%
2016	39,696	33,812	5,883	6,741	1,277	331	18.9%	4.9%
2015	35,105	29,646	5,443	5,866	1,422	365	24.2%	6.2%
2014	30,846	27,259	3,533	5,016	1,164	592	23.2%	11.8%

**LES RÉPONSES DES DÉTAILLANTS TRADITIONNELS**

Tableau 9

EN	FR
<u>Assets</u>	<u>Actifs</u>
<u>Liability</u>	<u>Passifs</u>
<u>Shareholder equity</u>	<u>Fonds propres</u>
<u>Revenue</u>	<u>Revenus</u>
<u>EBITDA</u>	<u>EBITDA</u>
<u>Net Income</u>	<u>Résultat net</u>
<u>EBITDA as % of revenues</u>	<u>EBITDA en % du chiffre d'affaires</u>
<u>Net income as % of revenues</u>	<u>Résultat net en % du chiffre d'affaires</u>

Les détaillants traditionnels ne sont pas absents du développement du commerce électronique. Après une période de guerre des prix contre les acteurs purs, la plupart des entreprises de vente au détail traditionnelles ont développé des succursales de commerce électronique ou des solutions hybrides combinant des magasins physiques et des capacités de commerce électronique, généralement appelées commerce omni-canal. Ces solutions peuvent prendre des formes différentes : commande et prise en charge, drive, m-commerce, livraison à domicile, proximité, etc. Parmi les 250 premiers détaillants mondiaux, 31 n'avaient pas de site Web transactionnel en 2015. La plupart de ces entreprises sont des exploitants de supermarchés, de discounts ou de superettes.

Les distributeurs français sont particulièrement actifs dans le développement des supermarchés Drive depuis de nombreuses années déjà. Ahold Delhaize pilote un système de livraison rapide, Rappie à Rotterdam, dans lequel les commandes peuvent être passées via une application et les livraisons sont effectuées dans les deux heures. Carrefour poursuit également le développement de services innovants, comme la livraison à domicile en moins d'une heure en Île-de-France ([livraisonexpress.carrefour.fr](http://livraisonexpress.carrefour.fr)).

Récemment il y a eu un certain nombre de développements importants qui pourraient avoir un impact significatif sur l'interaction entre les acteurs purs du commerce électronique et le commerce traditionnel.

L'acquisition par Amazon de Whole Foods pour 13,7 milliards de dollars a été considérée comme perturbatrice pour le marché de l'alimentation au détail aux États-Unis et potentiellement dans le monde. Le géant du commerce électronique s'est ainsi doté d'une importante plateforme physique - ce qui lui a permis de prendre le contrôle d'un grand nombre d'emplacements urbains -, mais aussi d'une importante base de données sur les achats qui pourrait être utile pour l'expansion de son offre de produits alimentaires en ligne et de marques privées.

Amazon a également ouvert une chaîne de magasins de proximité hautement automatisés appelée Amazon Go. Dans ces magasins, les clients utilisent une application pour entrer, puis au lieu de traiter avec un caissier, les caméras et les capteurs notent ce qu'ils achètent, et leurs comptes sont automatiquement facturés. Selon les rapports, 50 de ces magasins pourraient ouvrir en 2019-2020, et des centaines d'autres viendront d'ici 2021. En septembre 2018, Bloomberg News a indiqué qu'Amazon envisageait d'ouvrir jusqu'à 3 000 magasins Amazon Go aux États-Unis d'ici 2021.

Wal-Mart, le plus grand détaillant au monde, a fait du commerce électronique l'un de ses piliers stratégiques. Après avoir fait l'acquisition d'une gamme de pure players du commerce électronique, tels que Jet.com, ShoeBuy, Moosejaw, ModCloth et Bonobos, l'entreprise a

annoncé un important investissement en capital pour introduire Grocery Online, afin d'accroître ses capacités click-and-collect. En août 2017, Walmart a annoncé la conclusion de son acquisition majoritaire dans Flipkart, le plus important marché de commerce électronique de l'Inde, dans le cadre d'une opération de 16 milliards de dollars. En 2016, Wal-Mart et JD.com (Chine) ont formé une alliance stratégique, la société américaine acquérant 10% du capital de JD.

Auchan et Alibaba ont annoncé une coopération pour explorer de nouvelles opportunités de vente au détail dans le secteur alimentaire chinois, grâce à la présence physique de Sun Art Retail Group, dont Auchan est un actionnaire de référence.

Carrefour a procédé à des acquisitions ciblées pour accélérer le déploiement de ses activités de commerce électronique. Elle a acquis Rue du Commerce (plus de 3 millions de produits non alimentaires) et Greenweez (20 000 produits bio en plus de ceux proposés en magasin), ainsi que Top Achat, Croquetteland, Grands Vins Privés et My Design. Par ailleurs, elle a poursuivi l'extension de son réseau Carrefour Drive en France, qui compte désormais 569 sites.

Comme le montre le tableau 3, l'habillement a le taux de pénétration le plus élevé au monde parmi les segments de produits, estimé à un tiers de la population, c'est-à-dire qu'une personne sur trois effectue au moins un achat en ligne dans une année. Il est donc compréhensible que les multinationales du fast fashion intègrent les magasins physiques dans leurs activités en ligne. Plutôt que d'acheter des sociétés de commerce électronique établies ou de vendre sur des marchés en ligne externes, Inditex et H&M ont développé en interne leurs propres magasins en ligne et les ont rendus disponibles sur leurs plus grands marchés. Une exception notable à cet égard est la coopération entre H&M et Alibaba, qui a permis au détaillant européen de vendre sur la plateforme Tmall en Chine depuis le printemps 2018.

#### **1.4. LA STRATÉGIE ET LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES SUCCURSALES DE COMMERCE ÉLECTRONIQUE DES DÉTAILLANTS TRADITIONNELS**

En général, on estime que la stratégie click-and-mortar multicanal est plus rentable que l'activité des acteurs purs en raison d'une image de marque plus forte et de volumes d'achat plus importants, d'économies d'échelle et d'un impact positif sur les ventes traditionnelles (les personnes commandant via Internet pour récupérer des produits peuvent finir par acheter davantage de produits dans les magasins). Toutefois, cette hypothèse n'est pas facilement vérifiable avec les chiffres financiers disponibles.

Il est plus difficile d'analyser la performance financière des succursales de commerce électronique des détaillants traditionnels, car la grande majorité d'entre elles n'ont pas de rapports financiers distincts pour leurs succursales de commerce électronique. Toutefois, à partir de l'analyse de plus de 22 détaillants traditionnels qui ont développé des opérations de commerce électronique, plusieurs conclusions peuvent être tirées:

- A quelques exceptions près, le commerce électronique et les opérations omnicanal ne dépassent pas 5 % des ventes totales des détaillants traditionnels du secteur des biens de consommation courante. Les exceptions sont Casino Guichard Perrachon SA (France), dont les ventes par l'intermédiaire de la succursale Cdiscount représentent 18% du chiffre d'affaires en 2018, et Koninklijke Ahold Delhaize NV (Pays-Bas), dont les

ventes par l'intermédiaire de la plate-forme bol.com représentent environ 10% du chiffre d'affaires total. Il est toutefois important de noter que Cdiscount et bol.com ont été développés en tant qu'opérations de pure player et acquis par la suite par les détaillants traditionnels.

- Pour quelques entreprises, le développement des capacités de commerce électronique à l'interne a été un processus plutôt difficile. Par exemple, la société japonaise Seven & I Holdings Co Ltd a subi une perte de valeur de 219,5 millions de dollars sur ses activités de commerce électronique omni7, dont 183 millions de dollars sur les logiciels.
- Bien qu'il n'y ait pas de reporting transparent, pour la plupart des entreprises, leurs activités de commerce électronique et d'omnicanal semblent générer une rentabilité inférieure à la moyenne, voire des pertes dans de nombreux cas.<sup>11</sup>
- Certaines entreprises ont décidé de conclure des alliances stratégiques avec des acteurs purs pour développer des solutions omnicanal afin de bénéficier de compétences, de synergies et de coûts de développement réduits. Il s'agit notamment des coopérations entre Walmart et JD.com, Auchan et Alibaba, Sun Art Retail Group et Alibaba, Distribuidora Internacional de Alimentacion et Amazon.

Les entreprises du commerce de détail traditionnel, en particulier celles qui sont cotées en bourse, ont attribué au commerce électronique une importance majeure dans leur communication d'entreprise. Dans de nombreux cas, les rapports sur le développement du commerce électronique et des opérations omnicanal sont combinés avec des informations sur les nouvelles technologies en magasin telles que les caisses automatiques, etc. C'est certainement attrayant pour les actionnaires et les marchés financiers, et cela suggère également que les entreprises sont modernes et en développement. Toutefois, il est important de souligner qu'à l'heure actuelle, le commerce électronique n'offre pas aux détaillants traditionnels un retour sur investissement et une rentabilité significatifs et reste une activité auxiliaire avec un potentiel de croissance important. Il est très difficile de prévoir un point de rupture après lequel le commerce électronique et l'*omnichannel* occuperont une place plus centrale dans le modèle économique des détaillants traditionnels.

Dans le secteur de la mode rapide, le développement du commerce électronique a été considéré comme une nouvelle fonction dans la chaîne de valeur plutôt que comme un canal de vente distinct, et les plateformes en ligne ont été fortement intégrées aux magasins physiques. Par conséquent, des sociétés comme Inditex et H&M n'ont pas de rapports financiers distincts pour leurs activités physiques et en ligne, bien qu'elles soulignent que les revenus totaux comprennent les ventes en ligne. Ce n'est que récemment, en 2017, qu'Inditex et H&M ont commencé à déclarer la part des ventes en ligne dans leurs revenus totaux. Comme le secteur

---

<sup>11</sup> Par exemple, Walmart reconnaît que " pour l'exercice 2019, la diminution[du bénéfice brut] est attribuable à l'effet combiné de la croissance de nos activités de commerce électronique, de la consolidation de Flipkart, de notre stratégie de tarification prévue et de l'augmentation des frais de transport ". Nous concluons donc que les opérations de commerce électronique sont moins rentables que les canaux traditionnels. La société française Casino Guichard Perrachon SA a augmenté son chiffre d'affaires e-commerce de 59% en France en 2018, mais sa branche e-commerce enregistre toujours une perte commerciale de 14 millions d'euros.

de l'habillement s'adapte mieux à l'intégration de plateformes en ligne, il est compréhensible que la part des ventes en ligne dans les ventes totales de ces entreprises soit supérieure à celle des hypermarchés et des sociétés de grande consommation. En 2018, les ventes en ligne ont augmenté de 27 % pour atteindre 12 % (contre 10 % l'année précédente) du chiffre d'affaires net d'Inditex et ont augmenté de 21 % pour atteindre 14,5 % (contre 12,5 % l'année précédente) sur les ventes nettes de H&R<sup>12</sup>.

Aucune des deux sociétés n'a fait état des marges ou des bénéfices réalisés sur leurs ventes en ligne. Nous interprétons cela comme le résultat d'une forte intégration fonctionnelle qui rend la séparation financière de l'activité e-commerce plutôt difficile. Comme la plupart des commandes en ligne sont prises en charge dans les magasins (bien que la livraison soit également fournie) et que de nombreuses restitutions d'achats en ligne sont effectuées dans des magasins physiques, le commerce électronique ne peut pas vraiment être considéré comme une branche distincte pour ces entreprises, mais plutôt comme une nouvelle fonction développée et intégrée dans le périmètre traditionnel. Cela a également des conséquences spécifiques pour les travailleurs du secteur de l'habillement, qui seront présentées dans les chapitres suivants.

---

<sup>12</sup> **Inditex** a étendu sa présence en ligne à 47 des 96 pays dans lesquels elle était physiquement présente en 2017. De plus, les collections Zara sont disponibles sur un total de 202 marchés par le biais de sa plateforme mondiale en ligne. En 2017, Inditex a lancé son premier point de collecte automatisé pour les commandes Zara.com. Les points de collecte automatisés permettent aux clients d'encaisser facilement leurs achats en ligne, en scannant le code QR ou en entrant le code PIN figurant sur le reçu électronique. Le système automatisé localise instantanément la commande et la transfère à la porte de collecte.

**H&M** vend en ligne dans 47 des 71 marchés sur lesquels la société est présente. En janvier 2019, H&M a achevé la transition vers sa nouvelle plate-forme en ligne au niveau mondial en remplaçant la plate-forme en Allemagne. Tous les marchés en ligne de H&M sont maintenant sur la nouvelle plateforme. En Chine, H&M a été lancé sur Tmall au printemps 2018. H&M développe également l'intégration d'applications permettant aux acheteurs d'utiliser leur téléphone portable pour améliorer leur expérience en magasin. Scan & Buy est disponible sur les 47 marchés en ligne, Click & Collect est disponible sur 7 marchés et 10 autres marchés sont prévus pour 2019. Les restitutions en ligne en magasin sont disponibles dans 15 marchés. La livraison le lendemain est offerte dans 11 marchés et la livraison le jour même est en cours d'évaluation dans certains de ces marchés.



# #2

## DES DEFIS MAJEURS: DE LA REGLEMENTATION A L'EMPLOI



## 2.1. RÉGLEMENTATION ET FISCALITÉ

Le développement du commerce électronique a posé toute une série de problèmes et les gouvernements devaient intervenir dans la réglementation afin de s'assurer que les règles du jeu restent les mêmes pour tous les concurrents. L'essor du commerce transfrontalier a posé la question de la fiscalité dans de nombreux pays. Selon les experts juridiques, le commerce électronique représente un défi majeur pour les administrations fiscales, étant donné la nature souvent multi juridictionnelle des transactions et l'anonymat potentiel des parties.<sup>13</sup> Récemment, un certain nombre de gouvernements ont relevé ces défis et de nouvelles mesures ont été introduites.

En juin 2018, la Cour suprême des États-Unis a statué que les États peuvent exiger des détaillants en ligne qu'ils perçoivent la taxe de vente sur les achats effectués dans les États où ils n'ont ni magasin, ni bureau, ni entrepôt. Auparavant, les détaillants n'étaient pas tenus de percevoir les taxes de vente de l'État si la marchandise était envoyée dans un État où l'entreprise n'avait pas de présence physique.

Le gouvernement espagnol a approuvé en octobre 2018 une nouvelle taxe sur les grandes entreprises de l'Internet, introduisant une taxe de 3,0% sur la publicité en ligne, les ventes de données des utilisateurs et les plates-formes en ligne. Le gouvernement espagnol a annoncé qu'il espérait lever jusqu'à 1,2 milliard d'euros en 2019 grâce à cette mesure.

Le gouvernement allemand estime qu'il perd jusqu'à 500 millions d'euros par an en taxes de vente impayées sur les biens achetés sur des sites de commerce électronique. Depuis le 1er janvier 2018, une nouvelle loi allemande sur la TVA en matière d'échange de biens sur Internet est entrée en vigueur. La loi prévoit des obligations supplémentaires considérables en matière de TVA pour les opérateurs des marchés Internet et les commerçants qui vendent des biens en ligne. Amazon a annoncé que les entreprises ne pourront plus vendre via sa plate-forme à partir du 1er mars 2019 si elles n'ont pas fourni une copie d'un nouveau certificat fiscal allemand.

Le commerce électronique est l'une des pierres angulaires de la stratégie de l'Union européenne pour le marché unique numérique. A cet égard, l'UE a récemment pris toute une série de mesures pour stimuler le développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.

Commerce électronique: révision de la directive sur les services de paiement et nouvelles règles sur les services transfrontaliers de distribution de colis<sup>14</sup>, de nouvelles règles pour mettre fin au

---

<sup>13</sup> Pour en savoir plus sur la fiscalité du commerce électronique, voir <https://www.out-law.com/page-7512>

<sup>14</sup> Depuis mai 2018, de nouvelles règles sur les services transfrontaliers de distribution de colis en ligne sont en place, qui visent à garantir la transparence des prix et la concurrence, en facilitant la recherche du moyen le plus économique d'envoyer un colis d'un État membre à un autre. Voir <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

blocage géographique injustifié <sup>15</sup>, la révision des règles de protection des consommateurs <sup>16</sup> et de nouvelles règles en matière de TVA pour les ventes en ligne de biens et de services.

En décembre 2018, la Commission européenne a annoncé qu'à partir de 2021, les grands marchés en ligne seront chargés de veiller à ce que la TVA soit perçue sur les ventes de biens effectuées par des entreprises non communautaires à des consommateurs de l'UE sur leurs plateformes. Selon le texte de la Commission, *"les nouvelles règles garantiront que les biens vendus à partir d'installations de stockage situées dans l'UE seront soumis au montant correct de la TVA, même lorsque les biens sont techniquement vendus aux consommateurs par des entreprises non communautaires. Actuellement, il peut être difficile pour les États membres d'obtenir la TVA due sur les biens vendus par les "centres de distribution."*<sup>17</sup>

Le gouvernement australien a également réagi à l'essor du commerce électronique transfrontalier en adoptant en 2018 une nouvelle loi sur la taxe sur les produits et services (TPS) afin d'égaliser les chances entre les produits australiens et les produits importés. Depuis le 1er juillet 2018, les résidents australiens doivent payer un supplément de 10% sur la plupart des types de produits achetés sur des plateformes Internet étrangères, quelle que soit leur valeur.

## 2.2. COMMERCE ÉLECTRONIQUE ET CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur est un modèle qui décrit une entreprise en la déconstruisant en une série d'activités qui ajoutent de la valeur ou des coûts à chaque phase du processus.

En limitant la nécessité d'une présence physique intégrée, les activités de commerce électronique se caractérisent par des chaînes de valeur fragmentées, dans lesquelles différentes fonctions sont exercées par une série de petites entités et de sous-traitants, voire de personnes sans un contrat de travail approprié. Cela pose un certain nombre de problèmes:

---

<sup>15</sup> Le géoblocage empêche les utilisateurs d'utiliser l'internet dans un État membre de l'UE et d'acheter sur un site web situé dans un autre. En 2015, jusqu'à 63% des sites Web ont été contrôlés et ont empêché les acheteurs d'acheter d'une manière ou d'une autre dans un autre pays. De nouvelles règles supprimeront les obstacles injustifiés tels que le réacheminement vers un site Web propre à un pays ou l'obligation de payer avec une carte de débit ou de crédit uniquement à partir d'un pays donné. Les vendeurs en ligne doivent traiter tous les consommateurs de l'UE sur un pied d'égalité, quel que soit l'endroit où ils choisissent d'acheter. De nouvelles règles visant à mettre fin au blocage géographique injustifié entreront en vigueur le 3 décembre 2018. Voir <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

<sup>16</sup> La révision de la protection des consommateurs entrera en vigueur en 2020 et permettra la suppression des sites ou des comptes de médias sociaux où des fraudes ont été identifiées. Il sera également possible de demander des informations aux fournisseurs de services Internet ou aux banques, afin de retrouver l'identité des commerçants en ligne malhonnêtes. En avril 2018, la Commission a également proposé un nouveau pacte pour les consommateurs qui renforcera les droits des consommateurs en ligne : les places de marché en ligne devront informer les consommateurs s'ils achètent auprès d'un commerçant ou d'un particulier, afin qu'ils soient informés de leurs droits si quelque chose tourne mal ; lorsque les consommateurs effectuent une recherche en ligne, ils seront clairement informés quand un résultat est payé par un commerçant et les places de marché en ligne devront fournir les principaux paramètres déterminant le classement des résultats ; lorsque les consommateurs paient un service numérique, ils disposeront de 14 jours pour annuler le contrat. Voir <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

<sup>17</sup> Texte intégral disponible à l'adresse [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-6732\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-6732_en.pdf)

- Une répartition équitable de la valeur ajoutée par les différentes fonctions du processus est nécessaire, mais les pouvoirs de négociation des parties sont souvent disproportionnés;
- Les risques opérationnels et financiers sont souvent attribués à des contreparties plus faibles dans la chaîne de valeur, ce qui constitue un facteur de vulnérabilité pour les travailleurs employés par les sous-traitants;
- Pour les personnes qui n'ont pas de contrat de travail en bonne et due forme (par exemple les Turcs Mécaniques d'Amazon), l'absence de droits du travail et de protection sociale pose de risques sérieux.

Les acteurs purs sont plus susceptibles de développer des chaînes de valeur fragmentées sans relations de travail adéquates, en fonction de leur modèle d'entreprise. Comme le montre la partie consacrée à la stratégie d'entreprise des acteurs purs, ces entreprises ont tendance à créer et à promouvoir des chaînes de valeur à faible coût, afin de soutenir l'expansion de leur chiffre d'affaires et ont donc des normes d'emploi faibles. Il est également important de comprendre à quel niveau de la chaîne de valeur une entreprise donnée réalise ses revenus et ses profits - comme l'illustrent les cas d'Amazon, qui a tendance à contrôler une grande partie de la chaîne de valeur, du moins dans ses opérations américaines, contrairement à Alibaba ou eBay qui interviennent seulement comme intermédiaires entre les autres vendeurs et acheteurs et vendent donc le service des transactions intermédiaires plutôt que les marchandises.

D'autre part, les opérations de commerce électronique *brick-and-click* sont moins enclines à fragmenter leur chaîne de valeur et le risque pour la qualité de l'emploi est moindre.

Le tableau ci-dessous présente les différentes étapes de la chaîne de valeur du commerce électronique et notre évaluation des risques pour la vulnérabilité des travailleurs.

**Tableau 10. Les étapes de la chaîne de valeur du commerce électronique (modèle)**

Activité	Qui exécute les tâches	Risque pour les salariés
Logistique entrante	Principalement des sous-traitants, des entreprises de livraison	Augmentation de la charge de travail, risques pour la sécurité Pas de relation avec l'employeur réel en raison de la relation de sous-traitance
Opérations dans les centres de distribution, les entrepôts	Salariés si les entrepôts appartiennent à la société mère	Des conditions de travail difficiles Charge de travail élevée Automation
Logistique sortante	Sous-traitants, indépendants	Augmentation de la charge de travail, risques pour la sécurité Pas de relation avec l'employeur réel en raison de la relation de sous-traitance
Livraison du dernier mille	Entreprises de livraison, indépendants	La tendance au travail indépendant et la montée en puissance de plates-formes en ligne telles que Uber conduisent à la destruction des relations contractuelles avec les employeurs
Marketing, support à la vente	Effectifs internes ou sous-traitants	Abus de clients Pas de relation avec l'employeur réel en raison de la relation de sous-traitance

Développement de plates-formes en ligne	Surtout des effectifs internes	Flexibilité grâce à la gestion de projet Nécessité d'une formation et d'une qualification adéquates
Gestion des micro données	Principalement des sous-traitants et des particuliers	Absence de relations de travail appropriées ("Mécaniques Turcs")
Administration, comptabilité et finances	Effectifs internes	Charge de travail accrue

### 2.3. IMPACT SUR LE TRAVAIL

Nous avons trouvé très peu d'études qui ont abordé l'impact du commerce électronique sur le marché du travail. La plupart des études liées au commerce électronique se concentrent sur l'expansion rapide de ce secteur et sur les stratégies clés pour bien performer en tant qu'entreprise. Il est donc important d'aborder des questions telles que l'impact du commerce électronique sur l'emploi, la productivité, les conditions de travail et le rôle des syndicats.

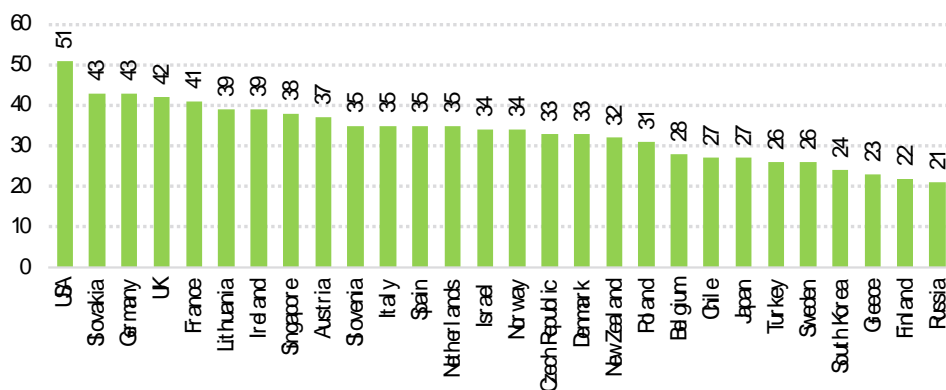
Comme le montre Singh (2008), au cours des premières années de développement du commerce électronique, la plupart des études ont montré que la technologie Internet a eu un impact positif sur le secteur des entreprises, alors que son impact sur la croissance macroéconomique et le marché du travail en particulier était plutôt douteux<sup>18</sup>.

Il est clair que le commerce de détail est l'un des secteurs les plus exposés à l'automatisation, et le commerce électronique pourrait être considéré comme une forme avancée d'automatisation. Selon une analyse de PwC (2018)<sup>19</sup>, le commerce de gros et de détail se classe parmi les secteurs présentant les risques les plus élevés d'automatisation, avec plus de 34 % des emplois concernés. La même étude estime que parmi les pays avancés, le risque potentiel le plus élevé d'automatisation dans le commerce de gros et de détail se situe aux États-Unis, où il atteint 51%.

<sup>18</sup> Singh, Sumanjeet. *Impact Internet and E-Commerce on the Labour Market*. Department of Commerce, Ramjas College University of Delhi : 2018.

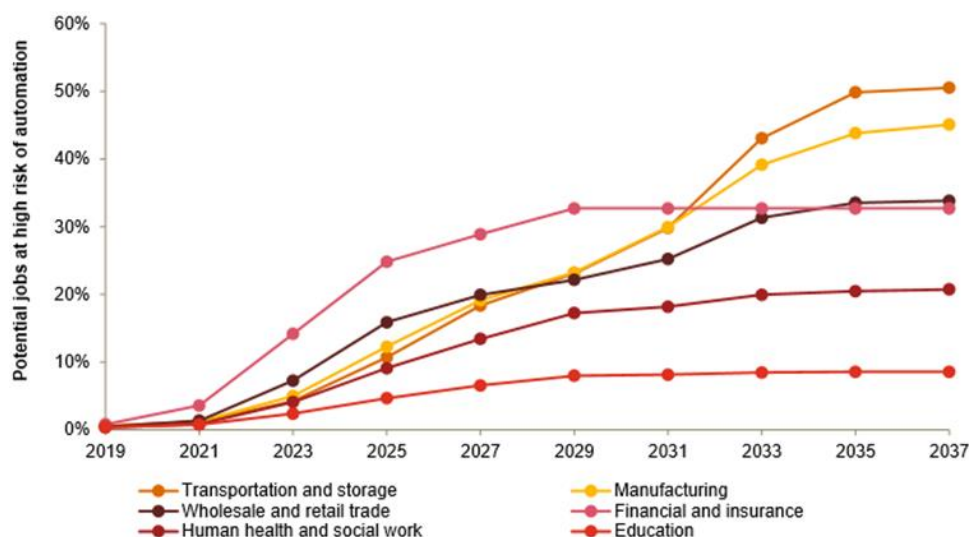
<sup>19</sup> Hawksworth, John, Berriman, Richard and Goel, Saloni. *Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long-term impact of automation*. PricewaterhouseCoopers. 2018

Figure 1. Part des emplois à fort potentiel d'automatisation dans le commerce de gros et de détail selon la part de l'emploi, par pays, en %.



Source: PIAAC data, PwC analysis

Figure 2. Impact potentiel de l'automatisation de l'emploi dans le temps sur l'ensemble des secteurs industriels, en %.



Source: PwC

Néanmoins, l'impact quantitatif à long terme du commerce électronique est impossible à prévoir. Comme l'indique le rapport "Comprendre l'impact de la numérisation sur la société" (2017) du Forum économique mondial : "Selon les estimations actuelles, les pertes d'emplois dues à la numérisation à l'échelle mondiale vont de 2 millions à 2 milliards d'ici 2030."<sup>20</sup>

L'éventail de ces estimations est si large qu'il les rend presque inutiles.

<sup>20</sup> Voir <http://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society>

Image 1

EN	FR
USA	USA
Slovakia	Slovaquie
Germany	Allemagne
UK	UK
France	France
Lithuania	Lituanie
Ireland	Irlande
Singapore	Singapore
Austria	Autriche
Slovenia	Slovénie
Italy	Italie
Spain	Espagne
Netherlands	Pays-bas
Israel	Israël
Norway	Norvège
Czech Republic	Tchéquie
Denmark	Danemark
New Zealand	Nouvelle Zélande
Poland	Pologne
Belgium	Belgique
Chile	Chili
Japan	Japon
Turkey	Turquie
Sweden	Suède
South Korea	Corée du Sud
Greece	Grèce
Finland	Finlande
Russia	Russie

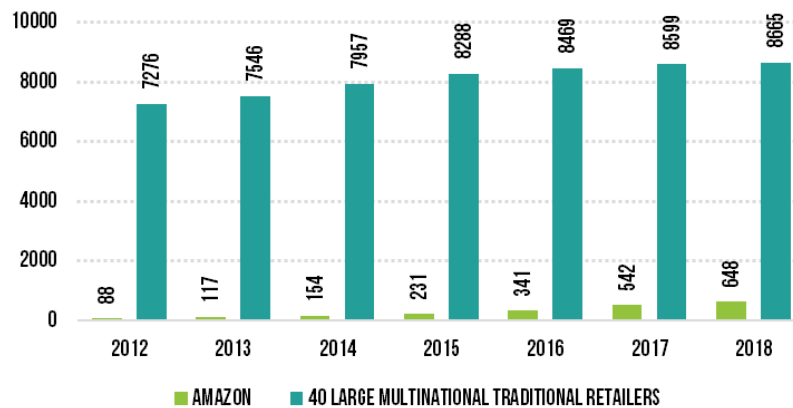
Image 2

EN	FR
Potential jobs at high risk of automation	Emplois potentiels à haut risque d'automatisation
Transportation and storage	Transport et entreposage
Wholesale and retail trade	Commerce de gros et de détail
Hum health and social work	Santé et action sociale
Manufacturing	Industrie manufacturière
Financial and insurance	Finances et assurances
Education	Éducation

Au cours des dernières années, Amazon a connu une forte croissance de l'emploi, son effectif total atteignant 647 500 salariés en 2018, contre seulement 88 400 en 2012. Mais dans le même temps, il est vrai que les géants de la grande distribution traditionnelle ont également embauché, mais pas au même rythme qu'Amazon. En fait, le nombre total de salariés des 40

plus grandes entreprises de vente au détail a augmenté de 1,4 million entre 2012 et 2018, soit 19 %. Il convient de noter que l'emploi dans les grandes entreprises traditionnelles a augmenté dans le monde entier en 2018, bien que la plus grande entreprise Walmart ait signalé une baisse des effectifs d'environ 100 000 salariés.

Figure 3. Emploi total par Amazon et par 40 grands détaillants traditionnels



Source: données réunies par Syndex à partir des rapports annuels des sociétés

Figure 3

EN	FR
AMAZON	AMAZON
40 LARGE MULTINATIONAL TRADITIONAL RETAILERS	40 GRANDES MULTINATIONALES DE LA GRANDE DISTRIBUTION TRADITIONNELLE

Bien que l'impact du commerce électronique sur le nombre de salariés dans le secteur du commerce soit difficile à prévoir, il est clair que la numérisation et le commerce électronique auront un impact qualitatif de poids. Comme l'indique le Rapport sur l'économie de l'information de la CNUCED (2017), "la numérisation entraînera la création de nouveaux types d'emplois, changera la nature et les conditions de travail, modifiera les compétences requises et affectera le fonctionnement du marché du travail ainsi que la division internationale du travail".<sup>21</sup>

L'impact du commerce électronique varie selon la nature des emplois. Des travailleurs plus qualifiés - tels que les ingénieurs, les scientifiques, les analystes et les gestionnaires des systèmes informatiques, les artistes commerciaux, les concepteurs, les rédacteurs et les éditeurs, les analystes des systèmes informatiques, les ingénieurs, les programmeurs - sont nécessaires pour le développement des plateformes Web, tandis que le nombre accru de centres de distribution exige un nombre accru de magasiniers et de conducteurs. D'autre part, on s'attend à ce qu'à long terme, le personnel de marketing et de vente, de caissiers et de commis en magasin, de directeurs et d'agents des achats et d'acheteurs en gros diminue.

<sup>21</sup> Voir [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2017_en.pdf)

Il est vrai que l'explosion des capacités de distribution a augmenté le nombre d'emplois dans les entrepôts, mais la qualité de ces emplois est souvent loin d'être satisfaisante. Bien que de nombreux entrepôts soient nouveaux, le modèle économique peu coûteux mis en œuvre par de nombreux acteurs purs s'est traduit par un travail pénible sous pression et des conditions de travail parfois inhumaines, avec des salaires très bas<sup>22</sup>. Selon les rapports, des ambulances ont été appelées à des entrepôts Amazon 600 fois entre 2015 et 2017<sup>23</sup>. Aux États-Unis, entre octobre 2013 et octobre 2018, au moins 189 appels aux services d'urgence ont été effectués à partir des entrepôts d'Amazon pour des tentatives de suicide, des pensées suicidaires et d'autres épisodes de santé mentale<sup>24</sup>. Les travailleurs ont souvent des objectifs de productivité impossibles à atteindre et subissent des pressions pour sous-déclarer les blessures dans les entrepôts. L'utilisation de dispositifs de suivi pour mesurer la productivité et le rendement exerce une pression supplémentaire sur les travailleurs et soulève des questions relatives à leur vie privée.

Selon les syndicats interrogés, dans la plupart des pays, il n'y a pas de différences significatives entre le niveau technologique des entrepôts desservant le commerce électronique ou la distribution traditionnelle. Bien que l'automatisation et la robotisation soient des phénomènes qui perturbent l'emploi, elles pourraient aussi entraîner des emplois moins exigeants sur le plan physique. En outre, un certain nombre de nouveaux métiers - tels que les "rangeurs" ou les "problem solver"<sup>25</sup> - sont créés par l'automatisation des entrepôts. Bien que certains progrès en matière d'automatisation et de robotisation aient été réalisés, pour les entrepôts d'expédition entièrement automatisés il faudra atteindre une décennie au moins.<sup>26</sup>

Le développement du commerce électronique en tant que fonction supplémentaire dans le secteur de l'habillement et d'autres activités similaires a également un effet important sur les travailleurs des magasins physiques. L'intégration des plates-formes physiques et en ligne signifie que le personnel des magasins doit gérer une gamme plus large de produits, ce qui rend le stockage et l'entretien plus difficiles. Les retours en ligne apportés dans les magasins physiques augmentent en outre la complexité de la tâche. Dans de nombreux cas, les ventes en ligne ne sont pas prises en compte dans la planification du travail, ce qui entraîne un manque de personnel et une pression accrue sur le personnel existant. De plus, les commandes passées en ligne et collectées en magasin ne sont souvent pas incluses dans le calcul de la productivité et des commissions de vente.

---

<sup>22</sup> Citation : "Selon des rapports récents, le salaire médian des salariés d'Amazon n'est que de 28 446 \$ par an, ce qui montre que l'entreprise est davantage un détaillant à bas salaires qu'un disrupteur technologique à haut salaire. Ces révélations sur le salaire de pauvreté, y compris des détails choquants sur le nombre énorme de travailleurs d'Amazon qui dépendent des tickets repas pour survivre, s'ajoutent aux révélations existantes sur l'environnement de travail brutal et souvent dangereux et la culture de l'entreprise". Voir <https://truthout.org/articles/is-amazon-the-uss-most-anti-worker-company/>

<sup>23</sup> Voir [https://www.vice.com/en\\_us/article/pa5q7y/amazon-warehouse-bear-repellent-dozens-hospitalized-new-jersey-vgtrn](https://www.vice.com/en_us/article/pa5q7y/amazon-warehouse-bear-repellent-dozens-hospitalized-new-jersey-vgtrn)

<sup>24</sup> Voir <https://www.thedailybeast.com/amazon-the-shocking-911-calls-from-inside-its-warehouses>

<sup>25</sup> Les rangeurs stockent et équilibrent les étagères portées par les robots, ce qui exige du jugement humain. Les problem solver travaillent près d'une balance sur une bande transporteuse qui pèse chaque colis. Si le poids n'est pas conforme à ce qui est supposé être dans la boîte, le paquet est analysé par le problem solver, qui ouvre la boîte pour voir si la commande a été correctement remplie.

<sup>26</sup> Voir <https://www.theverge.com/2019/5/1/18526092/amazon-warehouse-robotics-automation-ai-10-years-away>



Il est vrai que le commerce électronique, l'automatisation, la numérisation et l'intelligence artificielle ont le potentiel d'accroître la richesse à des niveaux sans précédent - mais comment la richesse sera-t-elle distribuée ? Comme l'indique le Rapport sur le développement dans le monde 2016 de la Banque mondiale, " *les technologies numériques se sont rapidement répandues dans une grande partie du monde. Les dividendes numériques - c'est-à-dire les avantages plus larges pour le développement découlant de l'utilisation de ces technologies - ont pris du retard.*"<sup>27</sup> Mais les dividendes numériques ne signifient pas seulement l'accès à Internet et aux technologies mobiles, mais aussi aux compétences, aux emplois et à la richesse créés par les progrès technologiques.

L'impact à court terme de l'essor du commerce électronique sur les marchés du travail est souvent négatif, ce qui accroît les disparités de revenus et réduit l'accès aux systèmes de sécurité sociale. L'essor des pure player du commerce électronique a créé une concurrence transnationale malsaine et déloyale entre travailleurs ayant différents niveaux de protection sociale, conduisant à des situations qui ont été décrites comme du "dumping social", c'est-à-dire l'utilisation d'une main-d'œuvre moins chère que ce qui est habituellement disponible et durable pour une entreprise donnée, avec des emplois à bas salaires et de qualité inférieure.

On croit également que le commerce électronique aura un impact différent sur les revenus selon les types de professions. Le tableau ci-dessous résume l'impact attendu du commerce électronique sur l'emploi et les revenus en fonction de la nature du travail effectué, selon le "Rapport sur le développement dans le monde 2016 : Dividendes numériques".

**Tableau 11. Impact du commerce électronique sur l'emploi et les revenus**

Type de métier	Impact prévu sur l'emploi	Impact prévu sur le bénéfice
<b>Non répétitif cognitif</b>	<b>Positif</b> - productivité accrue, besoin de compétences en TIC	<b>Positif</b> - une productivité plus élevée, une demande plus élevée de travailleurs, dépend aussi de la capacité de négocier.
<b>Répétitif</b>	<b>Négatif</b> - moins de demande de main-d'œuvre, remplacée par les machines	<b>Négatif</b> - moins de demande de main-d'œuvre, remplacée par les machines
<b>Non répétitif manuel</b>	<b>Positif</b> - la demande doit être soutenue par une activité économique plus élevée, difficile à remplacer par des machines	<b>Négatif</b> - la concurrence des travailleurs est remplacée dans les emplois de routine

Source: World Development Report 2016: Digital Dividends

<sup>27</sup> Voir <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>

L'essor du commerce électronique pose également la question de la promotion de l'éducation et de l'amélioration des compétences afin de s'adapter aux nouvelles technologies. Les travailleurs ayant un niveau d'éducation plus élevé sont capables de s'adapter aux nouvelles technologies et de bénéficier d'une productivité accrue. L'automatisation va de pair avec le risque de creuser les inégalités salariales et de richesse. Par conséquent, les gouvernements devraient travailler la main dans la main avec les employeurs et les fournisseurs de services d'éducation afin de promouvoir des programmes de formation adéquats, axés sur la formation professionnelle, y compris des programmes d'adaptation et de recyclage. En même temps, les filets de sécurité sociale devraient être renforcés pour aider ceux qui ont des difficultés à s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. Cela pourrait se faire en améliorant les prestations de sécurité sociale existantes, en promouvant le salaire minimum, le revenu de base universel, des fonds dédiés à l'apprentissage tout au long de la vie auxquels chaque personne peut avoir accès, etc.

### 2.3. RÉPONSES DES SYNDICATS

Le modèle d'entreprise à bas prix et à faible coût a exercé une forte pression sur les normes sociales et du travail dans les entreprises de commerce électronique qui ne sont que des *pure players*. Ces nouvelles entreprises essaient de créer de nouvelles identités d'entreprise, telles que les "associés", les "Mécaniques Turcs".<sup>28</sup>, les "micro-entrepreneurs", qui remplacent souvent les formes traditionnelles d'emploi. Amazon ne qualifie pas ses employés de travailleurs, mais d'"associés", créant une fausse impression de coopération entre l'entreprise et ses travailleurs - une situation qui vise plutôt à maximiser la flexibilité de l'emploi, à augmenter l'incidence des formes de travail atypiques, à abuser des normes de productivité et des heures supplémentaires, à contrer les efforts des syndicats. Amazon est connue pour sa politique antisyndicale ouverte, y compris l'utilisation de vidéos de formation spécifiques pour les cadres moyens afin de contrer toute tentative d'affiliation syndicale.

Les acteurs purs sont dans la plupart des cas de nouvelles entreprises et la couverture syndicale est généralement faible, voire inexistante dans de nombreux cas. Comme indiqué précédemment, ces entreprises opèrent dans des chaînes de valeur fragmentées, ce qui rend difficile pour les syndicats d'avoir accès à toutes les parties prenantes et de développer un dialogue social intégré. Plusieurs syndicats d'économies plus avancées, comme l'Australie ou la Suède, ont mis en œuvre des stratégies spécifiques pour syndiquer les travailleurs des pure player.

Au cours des négociations collectives, les équipes de direction pourraient trouver un argument pratique dans la menace que représente le commerce électronique et l'invoquer comme excuse pour limiter les frais du personnel et pour améliorer les conditions de travail. Ceci est alimenté par de nombreux articles de presse et même par certains chercheurs qui ont récemment promu l'idée fautive que le commerce de détail traditionnel est "tué" par l'essor du commerce

---

<sup>28</sup> Amazon Mechanical Turk est un marché de crowdsourcing qui permet aux particuliers et aux entreprises d'externaliser plus facilement leurs processus et leurs tâches à une main-d'œuvre répartie qui peut effectuer ces tâches virtuellement.

électronique.<sup>29</sup> Nous avons montré dans les parties précédentes, ainsi que dans notre document de recherche "Grocery Hypermarkets : Global Trends in Economic and Social Performance" (2018) pourquoi il s'agit d'une erreur et que le commerce de détail traditionnel est toujours en expansion parallèlement au commerce électronique.

En réalité, comme le montrent de nombreuses recherches, les principales raisons des fermetures de magasins sont différentes de la concurrence du commerce en ligne. As Holman et Buzek (2018)<sup>30</sup> affirment que les principales raisons des fermetures des magasins sont:

1. Une expansion massive de l'empreinte de leur magasin au-delà des niveaux durables;
2. Une gestion du capital-investissement qui a accablé les entreprises d'un endettement insoutenable;
3. Refus de moderniser les systèmes ou d'améliorer l'expérience client ;
4. L'incapacité de mettre à jour le modèle d'affaires pour tenir compte de l'évolution des temps et, dans certains cas, pendant des décennies.

Dans une certaine mesure, la présence de concurrents en ligne exige une plus grande adaptabilité de la part des détaillants traditionnels. Selon IHL, plus de 24 % des ventes au détail d'Amazon aux États-Unis peuvent être attribuées aux clients qui ont d'abord essayé d'acheter le produit au magasin local et l'ont trouvé en rupture de stock.<sup>31</sup> Il est donc important que les syndicats comprennent les véritables facteurs de succès de leur entreprise et qu'ils évitent de mettre trop l'accent sur la concurrence du commerce électronique. Après tout, le commerce électronique ne détient pas plus de 10 % de part de marché dans la plupart des pays.

A plus grande échelle, le commerce électronique est d'un intérêt central pour les syndicats internationaux. En 2018, la CSI, en collaboration avec le TUAC et l'ITF, a animé une séance de travail intitulée " A workers' agenda for e-commerce " au Forum public de l'OMC à Genève. La séance de travail a porté sur des questions telles que la réglementation et le contrôle démocratique des données, la traçabilité dans la chaîne de valeur mondiale, l'optimisation des processus, la santé et la sécurité au travail, la protection des travailleurs et la promotion d'une approche humaine sur le lieu de travail, y compris le droit à la déconnexion<sup>32</sup>.

Étant donné l'impact du commerce électronique sur l'emploi, les conditions de travail et les revenus, il est important que les syndicats protègent les droits des travailleurs moyennant les actions suivantes :

- Soutenir des conditions de concurrence équitables entre tous les concurrents en termes de droits du travail, de protection des travailleurs et de fiscalité.

---

<sup>29</sup> Les titres de la presse annonçaient : "Retail is dead. Here's What To Do Now", "Why The Physical Store Model Is Dead" ou "Traditional Retail Might Not Be Dead, But It Is In A Coffin".

<sup>30</sup> Holman, Lee and Buzek, Greg. *Retail's Radical Transformation/Real Opportunities. Beyond the "Retail Apocalypse" to a Bright Future*. August, 2018

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> Voir <https://www.ituc-csi.org/WTO-public-forum-2018-workers-agenda-for-e-commerce>

- Protéger les travailleurs dans les métiers pénibles et miser sur l'amélioration des conditions de travail par le biais d'investissements ;
- Contribuer à une meilleure gestion de la charge de travail et de la planification ;
- Améliorer les facteurs sociaux et psychologiques influençant le bien-être au travail ;
- Lutter contre le harcèlement, la discrimination, la pression, les abus, etc ;
- S'opposer à l'incidence de l'emploi à temps partiel, les contrats "zéro heures" et le travail intérimaire;
- Promouvoir un salaire adéquat pour tous les travailleurs, y compris la rémunération des heures supplémentaires, du travail de nuit ou dans le week-end ;
- Lutter contre la polarisation du travail et l'accroissement des inégalités salariales;
- Garantir l'accès à la protection sociale à tous les travailleurs, y compris par la promotion des salaires décents dans les régions en développement ;
- Contribuer à ce que les nouvelles formes d'organisation du travail numérisée améliorent la qualité de l'emploi plutôt que de la détériorer ;
- Protéger la vie privée des travailleurs à une époque de communication mobile numérique omniprésente, avec des limites à la disponibilité et à l'accessibilité universelle ;
- Mettre en œuvre des normes en matière de sécurité de l'information, de protection des données et de respect de la vie privée au travail ;
- Promouvoir la formation professionnelle adaptée aux besoins, l'intégration des nouvelles technologies par des investissements privés et publics;
- Construire un dialogue transparent entre la direction et les syndicats moyennant l'information et la consultation régulières sur les questions économiques, financières et stratégiques ;
- Contrecarrer les politiques "antisyndicales".

# #3

## ANALYSE DE L'ENQUETE

Afin d'évaluer l'impact du commerce électronique sur l'emploi et les syndicats, UNI Commerce Global Union a mené une enquête auprès de ses membres et Syndex a interviewé des dirigeants syndicaux des Etats-Unis, d'Australie, de Suède, de Belgique et des Pays-Bas.

15 syndicats de 13 pays ont participé à l'enquête sur l'impact du commerce électronique sur les syndicats. La plupart des syndicats considèrent que le développement du commerce électronique a eu un impact plutôt négatif sur le secteur du commerce traditionnel (8/15), sur la main-d'œuvre et sur la qualité des emplois (9/15).

La plupart des syndicats participants (10/15) ont des membres dans des entreprises de commerce électronique pur et tous les syndicats ont des affiliés dans les entreprises qui sont impliquées dans la chaîne de valeur du commerce électronique, le plus souvent dans des entrepôts, des centres de distribution (14/15) et dans les services de transport et de livraison (12/15). Les syndicats sont moins fréquents dans les back-office des sociétés mères de commerce électronique (8/15) et des sous-traitants (9/15). Les conventions collectives n'ont pas été signées partout où des syndicats sont présents - en fait, dans 9 pays seulement, les syndicats ont signé des conventions collectives dans des entrepôts et des centres de distribution desservant des entreprises de commerce électronique, et dans 8 pays, des conventions collectives ont été signées dans les bureaux administratifs des sociétés de commerce électronique mères.

La grande majorité des syndicats qui ont répondu élaborent actuellement une stratégie, une feuille de route ou un plan spécifique pour organiser les travailleurs du commerce électronique et seuls deux pays ont déjà mis en œuvre de tels plans : la Suède et l'Australie.

En général, les syndicats participent au dialogue avec les employeurs du secteur du commerce électronique (12/15) ou du secteur traditionnel de la vente au détail (11/15), ainsi qu'avec les autorités publiques (9/15) sur les questions liées au développement du commerce électronique. Le plus souvent, le dialogue est axé sur les conditions de travail, les conventions collectives et les conditions d'emploi, et moins souvent sur des sujets liés aux compétences, à la formation et aux normes professionnelles. Des sujets tels que la fiscalité ou la protection et la sécurité des données ne sont abordés que dans quelques pays.

En **Argentine**, le commerce électronique s'est développé principalement dans les services (tourisme, divertissement, finance) et sous la forme d'une plate-forme C2C (MercadoLibre). Le commerce de détail traditionnel (B2C) ne s'est pas étendu au commerce numérique, bien que des stratégies complémentaires aient été utilisées pour développer les canaux traditionnels, comme la vente sur des plateformes telles que MercadoLibre ou Tienda Nube, le marketing sur les réseaux sociaux tels que Facebook ou Instagram. Dans l'ensemble, l'impact du commerce électronique sur le secteur du commerce traditionnel en Argentine est encore faible, notamment en raison de l'accès, de l'utilisation et de la mise en œuvre limités des innovations technologiques dans le commerce de détail. Bien qu'il y ait eu des progrès dans le commerce électronique en termes de volume et de chiffre d'affaires ces dernières années, l'emploi traditionnel reste dominant en Argentine et, à cet égard, rien n'indique que le commerce électronique ait un impact sur le volume ou la qualité du travail dans le secteur du commerce de détail traditionnel. En même temps, des formes de relations de travail précaires sont encouragées avec l'utilisation de plateformes numériques telles que Glovo, Rappi et PedidosYam. En général, les travailleurs des grandes entreprises de commerce électronique sont

couverts par des conventions collectives de branche et d'entreprise. Des accords spécifiques sont également signés avec des entreprises du secteur traditionnel du commerce de détail sur des questions liées aux compétences et à la formation liée à l'évolution des nouvelles technologies<sup>33</sup>.

En **Australie**, les plus grands opérateurs de commerce électronique sont en fait des détaillants traditionnels qui ont adopté une approche omni-canal. SDA, le syndicat australien représentant les travailleurs du commerce, a déclaré que le commerce électronique a exercé une pression indue sur les négociations dans le commerce de détail traditionnels. Cependant, le SDA ne juge pas le commerce comme une bonne ou mauvaise chose, puisqu'il s'agit d'une réalité qui pose un certain nombre de défis pour s'assurer que le salaire et les conditions soient équitables sans être inférieurs aux conditions existantes dans le secteur de la vente de détail. On observe une tendance émergente dans les accords de commerce électronique négociés par les syndicats dans les centres de distribution en ligne, et les conditions souvent négociées incluent des primes par rapport aux salaires dans les activités "Brick-and-mortar" de la même entreprise. À l'heure actuelle, la section du SDA NSW compte environ 2 000 membres engagés directement dans le commerce électronique sur un total d'environ 60 000 membres. Le SDA couvre à la fois le commerce, l'entreposage et la logistique et le commerce électronique s'inscrit dans le domaine du commerce plutôt que dans celui de la logistique. Afin d'étendre sa présence dans le commerce électronique, SDA a mis en œuvre et développé un plan spécifique, en commençant par la cartographie des principaux acteurs du commerce électronique et en identifiant leur méthode de réalisation et leurs emplacements. Le SDA a ensuite mis en œuvre des méthodes d'organisation à la fois traditionnelles et expérimentales. Le syndicat s'est engagé avec le groupe local d'employeurs de pointe pour le commerce électronique appelé NORA (National Online Retail Association). Le SDA et les employeurs locaux du commerce électronique et les employeurs omni-canal ont travaillé en tandem pour s'assurer que l'imposition de la TVA était appliquée de manière égale et équitable aux activités de commerce électronique locales et étrangères - ce qui a entraîné des ajustements de l'application de la TVA aux achats de moindre valeur sur des sites de commerce électronique à l'étranger. L'égalité d'imposition a commencé en juillet 2018. Le SDA a également coopéré avec le Syndicat des travailleurs du transport pour organiser les travailleurs dans un centre de distribution en ligne dédié pour un grand magasin existant, ce qui a conduit à la formation d'une alliance pour organiser les travailleurs du commerce électronique appelée Online Retail and Delivery Workers Alliance, créée en 2018. Sous la pression de l'activité syndicale, Amazon Australie est passée d'un modèle d'embauche de travailleurs occasionnels à 100 % à un modèle d'embauche progressive d'employés permanents, principalement directs, avec des salaires plus élevés. Cela s'explique en partie par une combinaison d'activités d'organisation, de procédures judiciaires et d'exposition médiatique.

---

<sup>33</sup> Par exemple, dans les entreprises MDQ SA et Studio 1, de Mar del Plata, à Buenos Aires, les syndicats et la direction sont impliqués dans un effort conjoint pour créer des accords-cadres innovants qui permettraient de faire face aux changements dans la gestion des effectifs et d'assurer la protection des droits des travailleurs dans le processus de conversion prévue de l'entreprise au commerce électronique.

En **Belgique**, le commerce de détail traditionnel est soumis à la pression du commerce électronique transfrontalier. Exposés aux flux de produits en provenance des pays voisins, les détaillants traditionnels belges sont confrontés à une concurrence accrue et perdent des ventes. Selon ACV PULS, sur un marché de détail global estimé à près de 105 milliards d'euros, le commerce de détail via le commerce électronique a atteint 11,5 milliards d'euros en 2018, dont 7,5 milliards de flux transfrontaliers. Dans le pays, le commerce électronique a eu un impact limité sur la création d'emplois dans le commerce de gros, la distribution et la logistique, car la plupart des boutiques en ligne belges sous-traitent ces processus à des entreprises qui opèrent depuis les Pays-Bas, l'Allemagne ou le Nord de la France<sup>34</sup>. Afin d'élaborer une stratégie spécifique pour le commerce électronique, ACV PULS cartographie les chaînes de valeur des plus grands détaillants afin de mettre en place une coordination et a mené un dialogue au niveau sectoriel auquel les employeurs du secteur du commerce électronique doivent s'adresser. Le syndicat a l'intention d'établir des normes sectorielles mais se heurte à l'opposition des employeurs. En 2015, les syndicats ont été invités par le ministre de l'emploi à plusieurs tables rondes sur le thème du développement du commerce électronique et ont finalement été contraints de signer une convention collective prévoyant le travail de nuit pour le commerce électronique. Depuis le développement des services de collecte chez les grands détaillants, les employés doivent travailler jusqu'à tard dans la nuit pour préparer les commandes et plus tôt le matin pour remplir les rayons. Au cours des négociations, les directions ont fait pression sur les syndicats pour qu'ils introduisent des normes plus basses pour les emplois dans les opérations omni-canal du commerce électronique, visant en particulier à supprimer les primes pour le travail de nuit.

En **Suisse**, la majorité des commerçants traditionnels des secteurs alimentaire et non alimentaire ont ouvert des plates-formes en ligne avec livraison à domicile ou des services Click & Pick liés à des magasins physiques, ou ont relié leurs magasins à des plates-formes externes de prestataires de services de livraison (coursiers à vélo, taxi, etc.). Selon l'Unia, ces évolutions ont eu un impact plutôt négatif sur l'emploi dans le secteur traditionnel, bien qu'elles aient également ouvert la voie à l'amélioration du niveau des travailleurs du commerce de détail, par le conseil à la clientèle, la spécialisation, la diversification des tâches et l'acquisition de nouvelles compétences. Cependant, les emplois sont encore précaires dans les domaines de la préparation des commandes, de la manutention des retours, de la logistique et de la rédaction des dossiers. En termes d'impact sur l'affiliation syndicale, Unia n'a pas de visibilité claire car sa base de données n'est pas en mesure de faire la distinction entre ceux qui travaillent dans les entrepôts ou dans la logistique pour les grands distributeurs de détail ou les opérations en ligne, ou, dans le transport, qu'ils travaillent pour le e-commerce, pour la poste ou pour la logistique en gros - en fait, les activités des prestataires sont souvent mixtes. Unia a également organisé un petit nombre de coursiers à vélo. Plusieurs accords prévoyant un salaire minimum sont signés par les syndicats pour les travailleurs de l'entrepôt et de la livraison, mais ces accords ne sont pas très répandus, et ce domaine a été reconnu comme un "domaine de la construction

---

<sup>34</sup> Les syndicats belges ont négocié avec Decathlon la création d'un centre de commerce électronique en Belgique, exigeant des normes de travail plus élevées que le minimum légal. Après un an de négociations, Decathlon a décidé de développer son nouvel entrepôt à Waalwijk, Pays-Bas, en collaboration avec Ingram Micro, la société qui s'occupe également des entrepôts bol.com.

syndicale". Les syndicats ont fait quelques tests d'organisation dans les entreprises de commerce électronique, mais le contexte était plutôt difficile. Des recherches ont été faites dans la branche, mais les chiffres sont dispersés, ce qui n'aide pas à une bonne compréhension de la situation. Récemment, les syndicats ont dénoncé Migros, un "community service shopping" développé par Amigos, le plus grand distributeur en Suisse, l'obligeant à arrêter la mise en œuvre afin de vérifier les paramètres légaux de ses paquets de protection sociale, ses assurances accidents et ses salaires. Unia tente également d'organiser Le Shop, une branche e-commerce de Migros, où "les conditions de travail sont catastrophiques", mais la mission est très difficile - les travailleurs sont payés principalement sous forme de primes, ce qui les fait craindre de s'exposer. Au niveau national, l'Unia a participé activement à l'élaboration de la Déclaration tripartite sur l'avenir du travail et du partenariat social en Suisse à l'ère de la numérisation de l'économie, sous les auspices de l'OIT. La Fédération syndicale suisse est également active dans le lobbying politique sur les questions relatives aux travailleurs des plates-formes, à la TVA et au droit à la formation professionnelle continue.

En **Espagne**, le commerce électronique n'est pas très répandu car le modèle de commerce le plus fréquent du pays est représenté par les petites et moyennes entreprises. Un petit nombre de ces entreprises ont développé une présence en ligne et elle reste auxiliaire pour la grande majorité. Par conséquent, l'impact du commerce électronique sur le commerce de détail traditionnel a été très limité, mais selon Servicios CCOO, il existe une menace potentielle que plusieurs points de vente pourraient être supprimés en raison de la concurrence croissante du commerce électronique. Le syndicat n'a pas de chiffres clairs sur les membres impliqués dans les activités omni-canal du commerce de détail traditionnel, car souvent ces activités ne sont pas clairement séparées. En pratique, si les salariés travaillent pour des activités omni-canal des détaillants traditionnels, ils sont couverts par les mêmes conventions collectives de travail, qui sont universellement applicables. Dans certains cas particuliers, le syndicat a négocié des conventions qui réglementent la déconnexion numérique, ainsi que des conditions particulières pour les travailleurs employés dans les entrepôts qui assurent les ventes en ligne. Plus largement, Servicios CCOO développe actuellement un protocole qui sera proposé aux employeurs avec l'intention d'établir des lignes directrices pour un dialogue face aux transformations que subira le secteur du numérique. Le syndicat considère que le risque de restructuration ne provient pas seulement du commerce électronique, mais aussi des changements de métiers et de tâches apportés par les progrès technologiques. Face à cette situation, les entreprises doivent s'adapter et offrir une formation adéquate à leurs salariés.

Aux **Pays-Bas**, le syndicat FNV a décrit la qualité de l'emploi dans les centres de distribution et de service à la clientèle qui fournissent leurs services au commerce électronique - par l'intermédiaire d'entreprises sous-traitantes - comme faible, en raison de tâches répétitives, de pressions élevées, de bas salaires, d'horaires peu sûrs et de mauvaises conditions. Cela exerce également une pression indirecte sur la qualité de l'emploi dans le commerce de détail traditionnel. Toutefois, le commerce électronique n'est pas directement responsable des faillites des détaillants traditionnels, selon FNV. En général, les détaillants mettent les clés sous le paillason à cause d'erreurs commerciales et non (simplement) à cause de l'essor du commerce électronique. Alors que les grands magasins semblent disparaître, le shopping traditionnel se développe et les rues commerçantes sont très fréquentées. Actuellement, la FNV compte quelques membres dans le secteur du commerce électronique, mais elle est dispersée dans les entreprises et les branches. Le syndicat FNV n'a pas de position stratégique dans une



entreprise donnée dans le commerce électronique, ce qui fait de ses efforts pour organiser bol.com - la plus grande plateforme nationale en ligne bol.com, détenue par le groupe Ahold Delhaize - une priorité stratégique. Comme dans le cas de nombreux acteurs purs, bol.com a externalisé ses entrepôts (à Ingram Micro) et son service à la clientèle (à Teleperformance), ce qui rend difficile d'avoir une représentation commune pour tous les travailleurs à travers la chaîne de valeur. Une première réunion conjointe des représentants des travailleurs de ces différentes entreprises travaillant pour le même fournisseur est prévue à court terme.

En **Pologne**, le commerce électronique s'est répandu avec le développement de succursales omnicanal dans des entreprises telles que H&M, Zara, Ikea ou Lidl, mais aussi avec l'entrée d'Amazon avec des bureaux et des centres de distribution. Les deux syndicats polonais participant à cette enquête, H&M et Amazon, considèrent que l'impact du commerce électronique sur le commerce de détail traditionnel dans le pays a été plutôt négatif, en raison de la baisse du chiffre d'affaires dans le commerce de détail et donc de la réduction des emplois dans les magasins, mais aussi de l'adaptation des horaires de travail qui oblige les détaillants traditionnels à ouvrir le dimanche. Chez H&M, les syndicats ont été actifs dans la protection et la promotion des droits des travailleurs dans les entrepôts, parvenant à un accord avec l'employeur selon lequel les employés (à ce jour, environ 1 900 personnes) doivent avoir au moins deux week-ends libres par mois.<sup>35</sup> Le syndicat de Amazon considère que les conditions de travail dans le secteur du commerce électronique sont pires que dans le commerce de détail traditionnel en raison de l'absence de solutions juridiques, car les employeurs utilisent toutes les lacunes disponibles dans le droit du travail. Pour le moment, seulement 2% des travailleurs des centres d'accomplissement d'Amazon Pologne sont syndiqués, et le syndicat fait des efforts pour augmenter le nombre de membres. cet égard, le syndicat amazonien utilise les médias traditionnels et les médias sociaux pour faire connaître les problèmes liés aux conditions de travail, mène des actions de cessation contre les évaluations injustes des employés qui conduisent à une exploitation extrême des employés et fournit une assistance juridique par téléphone 24 heures sur 24 pour ses membres syndiqués.

En Suède, les opinions syndicales sur le commerce électronique diffèrent de celles de la plupart des autres pays. En général, les syndicats interrogés, Handels et Unionen, voient d'un bon œil le commerce électronique, surtout en ce qui concerne son impact sur l'économie et le secteur traditionnel de la vente au détail. Les syndicats considèrent que le commerce de détail traditionnel a réussi à s'adapter et à intégrer le commerce électronique dans son modèle d'entreprise ou du moins à coexister. Il existe un grand nombre de petites entreprises de commerce électronique en Suède qui sont ouvertes aux syndicats et à la négociation collective. Le syndicat Handels a récemment terminé un projet de 4 ans de syndicalisation des travailleurs du secteur du commerce électronique, qui s'est conclu par l'entrée du syndicat dans 350 lieux de travail, l'affiliation de plus de 3500 membres et la signature de 250 conventions collectives. Unionen va également développer une stratégie spécifique ciblant le commerce électronique. En termes d'impact sur l'emploi, Unionen a souligné la dimension de genre de l'impact du commerce électronique sur les emplois - les emplois administratifs qui étaient

---

<sup>35</sup> De plus, le syndicat H&M fournit des conseils juridiques individuels pour chaque membre du syndicat inclus dans les cotisations d'adhésion.

traditionnellement occupés par des femmes sont remplacés par des emplois dans les technologies de l'information et des emplois technologiquement avancés qui sont principalement occupés par des hommes. Un autre aspect est lié à la durabilité, car le commerce électronique est principalement développé dans les grandes villes et a donc un impact sur le climat grâce à une utilisation intensive des transports. Pour répondre à toutes ces questions, les syndicats du secteur du commerce en Suède ont créé, en collaboration avec leur homologue patronal Sverkets Handlag, une fondation dotée d'un budget annuel d'environ 1,9 million d'euros pour soutenir la recherche sur le commerce de détail et le e-commerce. A travers cette fondation, les syndicats participent aux différents séminaires sur le développement du commerce électronique en Suède et dans le monde.

Aux **États-Unis**, les RWDSU-UFCW ont une vision plutôt négative de l'impact du commerce électronique tant sur le commerce de détail traditionnel que sur la qualité des emplois qu'il crée. L'essor du commerce électronique a entraîné la perte de bons emplois dans le secteur de la vente au détail, ne s'est pas accompagné d'une amélioration des compétences et a entraîné le déplacement d'emplois qui touchent particulièrement les femmes. L'échelle salariale dans le secteur du commerce électronique a été décrite comme équivalente aux niveaux des travailleurs du commerce de détail plutôt qu'aux salaires de l'entrepôt. Le commerce électronique a également eu des répercussions sur la santé et la sécurité, tandis que les possibilités de formation et de perfectionnement des compétences font défaut. Le développement de l'omni-canal a également eu un impact négatif sur les travailleurs dans les magasins, car cela a créé une charge de travail supplémentaire qui n'a pas été reconnue et non rémunérée. Comme l'ont déclaré les dirigeants syndicaux de Macy's et Bloomingdale's, pour les travailleurs rémunérés en commissions de vente, l'exécution des commandes en ligne prend du temps qui autrement serait consacré aux clients en magasin et n'est pas reconnu comme une vente et, par conséquent, n'est pas payé. De plus, les indicateurs de productivité sont directement affectés, puisque seules les ventes réalisées en magasin sont enregistrées, alors que le volume réalisé par la division e-commerce est ignoré. La dernière convention collective de Bloomingdale's a abordé cette question et il a été convenu que les travailleurs ne seront plus tenus de traiter les commandes passées en ligne lorsqu'une occasion de vente viable se présentera.

Les syndicats participants ont souligné les problèmes suivants pour les travailleurs impliqués dans la chaîne de valeur du commerce électronique:

dans les entrepôts et les centres de distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail, travail précaire (AU, BE, IT, US)</li> <li>• Intensité de travail, haute pression (AU, NL)</li> <li>• Stress (SW)</li> <li>• Problèmes de santé liés à l'ergonomie (SW)</li> <li>• Flexibilité du temps de travail, traçabilité et surveillance des travailleurs (AR, AU, BE)</li> <li>• Travail de nuit et heures tardives (BE, NL)</li> <li>• Temps, travail dans des conditions chaudes / froides (AU, SW)</li> <li>• Insécurité du temps de travail (NL)</li> <li>• Modalités de prévention des congés de maladie (SW)</li> <li>• Les mesures de productivité sont trop élevées (US)</li> <li>• Bas salaires (AU, BE, SW)</li> <li>• Perte de commissions sur les ventes (AR)</li> <li>• Rémunération variable élevée (SW)</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violation des droits du travail des salariés traditionnels (AR)</li> <li>• Absence de contrats de travail (BR)</li> <li>• Besoin de mise à jour technologique, de formation en informatique (AR)</li> <li>• Externalisation (BR)</li> <li>• Difficulté de représentation des travailleurs (BR)</li> <li>• Hostilité envers les syndicats, absence de voix au travail (US)</li> </ul>
dans les services de livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes d'exécution et de livraison irréalistes (AU)</li> <li>• Un nombre sans cesse croissant de livraisons (NL)</li> <li>• Contingents de livraison impossibles (US)</li> <li>• Insécurité de l'emploi (NL)</li> <li>• Temps de travail flexible (BE, IT)</li> <li>• Contrats atypiques, indépendants ou travaillant pour des plateformes de livraison (BE)</li> <li>• Bas salaires (BE)</li> <li>• Problèmes de sécurité pour les livraisons à domicile (AU)</li> <li>• Sécurité lors de la livraison dans des locaux à l'aménagement physique difficile (AU)</li> <li>• Problèmes de hauteur de charge et de poids (AU)</li> <li>• Problèmes avec l'équipement (AU)</li> <li>• Travail précaire (BE)</li> <li>• Conditions de travail (US)</li> <li>• Stress au travail (BE, SW)</li> <li>• Calcul rigoureux des itinéraires (SW)</li> <li>• Délais de livraison plus courts (SW)</li> <li>• Embouteillages (SW)</li> <li>• Surveillance GPS (SW)</li> <li>• Le temps de travail n'est pas entièrement payé, par exemple le temps de chargement. (SW)</li> <li>• Nécessité d'une mise à jour technologique (AR)</li> <li>• Nécessité de formations en informatique (AR)</li> <li>• Violation des droits du travail des salariés traditionnels (AR)</li> <li>• Absence de réglementation pour la livraison du dernier mille (US)</li> <li>• Hostilité envers les syndicats (US)</li> </ul>
dans le back-office des sociétés mères de commerce électronique (informatique, support client, marketing, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaises normes de travail (BE)</li> <li>• Pression élevée (BE)</li> <li>• Bas salaires (BE)</li> <li>• Absence d'informations (SW)</li> <li>• Protection des données et sécurité (IT)</li> <li>• Violation des droits du travail des salariés traditionnels (AR)</li> </ul>
des autres acteurs impliqués (back office des sous-traitants, travailleurs indépendants, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travaux de sous-traitance pour les retours de colis, les livraisons de sous-traitants, etc. (SW)</li> <li>• Violation des droits du travail des salariés traditionnels (AR)</li> <li>• Absence de conventions collectives (IT)</li> <li>• Pression du travail (NL)</li> <li>• Insécurité du temps de travail (NL)</li> <li>• Possible automation des métiers (NL)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bas salaires (SW)</li><li>• Absence de protection sociale (SW)</li><li>• Salaires de pauvreté (US)</li><li>• Absence de règles et de protection (US)</li><li>• Hostilité envers les syndicats (US)</li></ul>
--	--

**Participants à l'enquête:**

Code	Country	Union
AR	Argentina	Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios
AU	Australia	SDA
BE	Belgium	ACS PULS
BR	Brazil	CONTRACS
CH	Switzerland	Unia
ES	Spain	Servicios CCOO
FI	Finland	Service Union United, PAM
IT	Italy	FIST-CISL
JP	Japan	UA ZENSEN
NL	Netherlands	FNV
PL_A	Poland	NSZZ Solidarność Amazon Poland
PL_H	Poland	NSZZ Solidarność
SW_H	Sweden	Handels
SW_U	Sweden	Unionen
US	USA	RWDSU-UFCW

**How do you/ your union estimate the impact of e-commerce on traditional commerce sector in your country?**

Rather positive	3	IT, SW_U, SW_H
Neutral or no impact	4	AR, ES, FI, NL
Rather negative	8	AU, BE, BR, CH, JP, PL_A, PL_H, US

**How do you/ your union estimate the impact of e-commerce on the workforce/quality of jobs in your country?**

Rather positive	2	IT, SW_U
Neutral or no impact	4	AR, ES, FI, SW_H
Rather negative	9	AU, BE, BR, CH, JP, NL, PL_A, PL_H, US

**Does your trade union and/or other unions in your country have membership in pure e-commerce companies (companies selling only or mainly over an Internet platform)?**

Yes	10	AR, AU, BE, BR, CH, FI, IT, PL_A, PL_H, SW_H
No	4	ES, JP, NL, US
I don't know	1	SW_U

**Does your trade union and/or other unions in your country have membership in companies involved in the value chain of e-commerce? Number of positive answers.**

Warehouses and fulfilment centers	14	AR, AU, BE, BR, CH, ES, FI, IT, NL, PL_A, PL_H, SW_H, SW_U, US
Transport, delivery services	12	AR, AU, BE, CH, ES, FI, IT, JP, NL, SW_H, SW_U, US
Back-office of parent e-commerce companies	8	AR, BE, ES, FI, IT, NL, SW_H, SW_U
Back-office services of subcontractors	9	AR, BE, ES, CH, FI, IT, NL, SW_H, SW_U

**Are workers involved in e-commerce activities covered by collective agreements?**

Warehouses and fulfilment centers	9	AR, BE, CH, ES, FI, IT, SW_H, SW_U, US
Transport, delivery services	9	AR, BE, CH, ES, FI, IT, NL, SW_H, US
Back-office of parent e-commerce companies	8	AR, BE, ES, FI, IT, SW_H, SW_U, US
Back-office services of subcontractors	8	AR, BE, ES, FI, IT, NL, SW_H, SW_U

**Does your trade union have a specific strategy, roadmap or plan for organizing e-commerce workers?**

Yes, it is already implemented	2	AU, SW_H
It is currently under development	9	AU, CH, ES, IT, NL, PL_A, PL_H, SW_U, US
We intend to develop one	4	BE, BR, FI, JP

**Does your trade union have a dialogue with employers from the e-commerce sector on issues related to e-commerce development in your country?**

Yes	12	AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, PL_H, PL_A, SW_H, SW_U, US
No or no answer	4	BR, ES, JP, NL
by subject:		
Development of the e-commerce sector	5	AR, AU, BE, PL_H, SW_U
Employment terms and conditions	9	AR, AU, BE, FI, IT, PL_H, SW_H, SW_U, US
Working conditions	10	AR, AU, BE, FI, IT, PL_A, PL_H, SW_H, SW_U, US
Training	5	AR, AU, BE, SW_U, US
Occupational standards	4	AR, BE, IT, SW_U
Data protection and security <sup>2</sup>	1	IT

**Does your trade union have a dialogue with employers from the traditional retail sector on issues related to e-commerce development in your country?**

Yes	11	AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, NL, SW_H, SW_U, US
No or no answer	4	BR, ES, PL_A, PL_N
by subject:		
Development of e-comm. in traditional retail	8	AR, AU, BE, CH, IT, JP, SW_H, SW_U
Impact of the competition from e-commerce <sup>2</sup>	5	AU, BE, CH, IT, JP
Collective agreements <sup>2</sup>	10	AR, AU, BE, CH, FI, IT, NL, SW_H, SW_U, US
Impact on workers/working conditions	10	AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, SW_H, SW_U, US
Competences and training	5	AR, BE, CH, IT, SW_U
Data protection and security <sup>2</sup>	1	CH
Supply chain integration	1	SW_U
Health and safety (additional answer)	1	CH

**Has your trade union been involved in discussions with the government/public authorities on issues related to e-commerce development in your country?**

Yes	9	AR, AU, BR, CH, IT, JP, PL_A, SW_U, US
No or no answer	5	BE, ES, FI, PL_A, SW_U
by subject:		
Impact on economy and the sector <sup>2</sup>	6	AU, BR, CH, JP, SW_U, US
Impact on labour	6	AR, BR, CH, IT, SW_U, US
Taxation <sup>2</sup>	3	AU, CH, US
Employment terms and conditions <sup>2</sup>	5	BR, CH, IT, SW_U, US
Competition/level playing field <sup>2</sup>	5	AR, AU, BR, CH, US
Occupational standards and training	4	AR, CH, SW_U, US
Collective agreements <sup>2</sup>	4	AR, CH, IT, US
Data protection and security <sup>2</sup>	2	CH, US
Health and safety (additional answer)	1	PL_A

**Participants to the survey:**

**Code**

**Pays**

**Syndicats**

AR

Argentine

Federacion Argentina de Empleados de Comercio y Servicios

AU

Australie

SDA

BE

Belgique

ACS PULS

BR

Brésil

CONTRACS

CH

Suisse

Unia

ES

Espagne

Servicios CCOO

FI

Finlande

Service Union United, PAM

IT

Italie

FIST-CISL

JP

Japon

UA ZENSEN

NL

Pays-Bas

FNV

PL\_A

Pologne

NSZZ Solidarnosc Amazon Poland

PL\_H

Pologne

NSZZ Solidarnosc

SW\_H

Suède

Handels

SW\_U

Suède

Unionen

US

Etats-Unis

RWDSU-UFCW

**Comment votre syndicat/votre syndicat estime-t-il l'impact du commerce électronique sur le secteur du commerce traditionnel dans votre pays ?**

Plutôt positif

3

IT, SW\_U, SW\_H

Neutre ou sans impact

1



AR, ES, FI, NL

Plutôt négatif

8

AU, BE, BR, CH, JP, PL A, PL H, US

**Comment vous / votre syndicat estimez-vous l'impact du commerce électronique sur la main-d'œuvre / la qualité des emplois dans votre pays ?**

Plutôt positif

2

IT, SW\_U

Neutre ou sans impact

4

AR, ES, FI, SW H

Plutôt négatif

9

AU, BE, BR, CH, JP, NL, PL A, PL H, US

**Est-ce que votre syndicat**

**et/ou d'autres syndicats de votre pays organisent les travailleurs d'entreprises de commerce électronique pur (sociétés vendant uniquement ou principalement sur une plate-forme Internet) ?**

Oui

10

AR, AU, BE, BR, CH, FI, IT, PL A, PL H, SW H

Non

4

ES, JP, NL, US

Je ne sais pas

1

SW\_U

**Votre syndicat et/ou d'autres syndicats organisent-ils les travailleurs d'entreprises impliquées dans la chaîne de valeur du commerce électronique ? Nombre de réponses positives.**

Entrepôts et centres de distribution

14

AR, AU, BE, BR, CH, ES, FI, IT, NL, PL\_A, PL\_H, SW H, SW U, US

Transport, services de livraison

12

AR, AU, BE, CH, ES, FI, IT, JP, NL, SW\_H, SW\_U, US

Back-office des sociétés mères de commerce électronique

8

AR, BE, ES, FI, IT, NL, SW\_H, SW\_U

Services de back-office des sous-traitants

9

AR, BE, ES, CH, FI, IT, NL, SW\_H, SW\_U

**Les travailleurs impliqués dans des activités de commerce électronique sont-ils couverts par des conventions collectives ?**

Entrepôts et centres de distribution

9

AR, BE, CH, ES, FI, IT, SW\_H, SW\_U, US

Transport, services de livraison

9

AR, BE, CH, ES, FI, IT, NL, SW\_H, US

Back-office des sociétés mères de commerce électronique

8

AR, BE, ES, FI, IT, SW\_H, SW\_U, US

Services de back-office des sous-traitants

8

AR, BE, ES, FI, IT, NL, SW\_H, SW\_U

**Votre syndicat a-t-il une stratégie, une feuille de route ou un plan spécifique pour organiser les travailleurs du commerce électronique ?**

Oui, il est déjà mis en oeuvre

2

AU, SW\_H

Il est actuellement en cours d'élaboration.

9

AU, CH, ES, IT, NL, PL\_A, PL\_H, SW\_U, US

Nous avons l'intention d'en développer un

4

BE, BR, FI, JP

**Votre syndicat a-t-il un dialogue avec les employeurs du secteur du commerce électronique sur les questions liées au développement du commerce électronique dans votre pays ?**

Oui

12

AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, PL\_H, PL\_A, SW\_H, SW\_U, US

Non ou aucune réponse

4

BR, ES, JP, NL

Par sujet:

Développement du secteur du commerce

5

AR, AU, BE, PL\_H, SW\_U

Conditions d'emploi

9 AR, AU, BE, FI, IT, PL\_H, SW\_H, SW\_U, US

Conditions de travail

10

AR, AU, BE, FI, IT, PL\_A, PL\_H, SW\_H, SW\_U, US

Formation

5 AR, AU, BE, SW\_U, US

Normes du travail

4

AR, BE, IT, SW\_U

Protection des données et sécurité

1

IT

**Votre syndicat a-t-il un dialogue avec les employeurs du secteur traditionnel de la vente au détail sur les questions liées au développement du commerce électronique dans votre pays ?**

Oui

11

AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, NL, SW\_H, SW\_U, US

Non ou aucune réponse

4

BR, ES, PL\_A, PL\_N

Par sujet ::

Développement du commerce électronique dans le commerce de détail traditionnel

8

AR, AU, BE, CH, IT, JP, SW\_H, SW\_U

Impact du commerce électronique sur la concurrence ce

5

AU, BE, CH, IT, JP

Conventions collectives

10

AR, AU, BE, CH, FI, IT, NL, SW\_H, SW\_U, US

Impact sur les travailleurs/les conditions de travail

10

AR, AU, BE, CH, FI, IT, JP, SW\_H, SW\_U, US

Compétences professionnelles et formation

5

AR, BE, CH, IT, SW\_U

Protection des données et sécurité

1

CH

Intégration de la chaîne d'approvisionnement

1

SW\_U

Santé et sécurité (réponse supplémentaire)

1

CH

**Votre syndicat a-t-il participé à des discussions avec le gouvernement/les autorités publiques sur des questions liées au développement du commerce électronique dans votre pays ?**

Oui

9

AR, AU, BR, CH, IT, JP, PL\_A, SW\_U, US

Non ou aucune réponse

5

BE, ES, FI, PL\_A, SW\_U

Par sujet:

Impact sur l'économie et le secteur

6

AU, BR, CH, JP, SW\_U, US

Impact sur la main d'oeuvre

6

AR, BR, CH, IT, SW\_U, US

Fiscalité

3

AU, CH, US

Conditions d'emploi

5

BR, CH, IT, SW\_U, US

Concurrence/conditions équitables

5	
AR, AU, BR, CH, US	
Normes du travail et formation	
4	
AR, CH, SW_U, US	
Convention collective	
4	
AR, CH, IT, US	
Protection des données et sécurité	
2	CH, US
Santé et sécurité (réponse supplémentaire)	
1	PL_A