# LE E-COMMERCE EN PÉRIODE DE COVID-19 UN DÉFI POUR LES TRAVAILLEURS ET LES ORGANISATIONS SYNDICALES

Union





Marcel Spatari (Syndex)



#### **Contenu**

	RÉSUMÉ	2
	PRÉAMBULE	4
1.	« BOOST CORONA » POUR LES PURE PLAYERS	5
2.	LES DÉTAILLANTS TRADITIONNELS PEINENT À TENIR LA CADENCE	14
3.	LA PLACE DU E-COMMERCE, DES TRAVAILLEURS ET DES ORGANISATIONS SYNDICALES DANS UN MONDE POST-COVID	21



Cette étude a été réalisée grâce au soutien de l'organisation Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)

#### **RÉSUMÉ**

La pandémie de la COVID-19 a fortement bouleversé le paysage mondial du secteur de la distribution et mis plus que jamais à l'épreuve la résistance du secteur commercial dans son ensemble. Les confinements instaurés aux guatre coins du globe ont mis en lumière les forces et les faiblesses des différentes manières de faire du commerce dans des circonstances exceptionnelles. Si certaines entreprises se consacrant exclusivement au e-commerce (les « pures players ») ont prospéré pendant le confinement en tirant le meilleur parti de la hausse de la demande en ligne, d'autres ont subi de plein fouet la crise et l'arrêt total de l'activité dans certains secteurs comme l'aviation et la vente de billets en ligne. Les acteurs traditionnels de la distribution ont eux aussi été touchés différemment selon leur secteur d'activité : alors que certaines chaînes de supermarchés ont gardé portes ouvertes et renforcé leurs services de livraisons et de click & collect, d'autres commerçants de secteurs forcés à fermer boutique - le prêt-à-porter, les électroménagers, les libraires ou les magasins de loisir n'ont trouvé dans les ventes en ligne qu'une bien maigre consolation pour leurs pertes.

Dans l'ensemble, la pandémie a été du pain béni pour les entreprises de e-commerce. Les confinements stricts et la réticence patente envers tout type de contact physique ont poussé les clients dans les bras du secteur du commerce en ligne dans lequel on a constaté une augmentation significative de l'activité, des commandes, des volumes de ventes et des chiffres d'affaires. La rentabilité de ce dernier a elle aussi été renforcée malgré le fait que certaines entreprises demeurent toujours dans le rouge, lestées par des investissements majeurs et continus. La pandémie a été le facteur déclencheur de plusieurs événements notables chez les pure players : le département international de distribution d'Amazon est passé dans le vert pour la toute première fois de son histoire, Alibaba a boosté ses investissements dans la vente de produits alimentaires et Rakuten a décidé de cesser toutes ses activités en Allemagne, car leur petite taille les empêchait d'être rentables.

Bien que certains rapports se soient risqués à affirmer que la pandémie a accéléré de 10 ans l'adoption du numérique par les consommateurs et les entreprises, nous démontrons dans ce feuillet que la croissance temporaire du e-commerce provoquée par la pandémie est en réalité moins prononcée

pour les grandes entreprises et a été ralentie par de nombreux obstacles chez les détaillants traditionnels ayant développé une activité de e-commerce. Même si la pandémie a indubitablement donné un coup de pouce aux ventes en ligne, ses effets ne dépasseront pas quelques années si on les exprime en « taux de pénétration » par rapport au taux de croissance de l'année précédente.

Parmi les autres évolutions, on retiendra surtout le fait que la pandémie a creusé le fossé structurel entre les pure players et les détaillants traditionnels en matière d'utilisation des actifs. Les détaillants traditionnels investissent en effet dans leur inventaire, leurs usines et l'immobilier pour la bonne conduite de leurs opérations, tandis que les pure players conservent une part significative de leurs actifs en liquidités et en investissements à court et long terme. Cette tendance ne cesse de s'intensifier, les pure players étant parvenu à maintenir un très bon niveau de liquidités disponibles pendant la crise en tirant parti de l'augmentation des ventes et de leurs marges tout en limitant leurs dépenses en capital. Ces derniers se sont donc enrichis et un plus grand nombre d'investisseurs injectent leur argent dans leurs entreprises.

En concurrence avec les pure players, les détaillants traditionnels perdaient déjà du terrain avant l'arrivée de la pandémie. Les librairies et les magasins de jouets sont à la peine depuis plusieurs années et les hypermarchés commencent eux aussi à être acculés par le commerce en ligne. Bien que les grandes chaînes d'hypermarchés aient consenti maints efforts pour s'adapter aux nouvelles tendances, la concurrence du « hard discount », des magasins de proximité et du e-commerce a fait chuter leur chiffre d'affaires, surtout dans le segment non alimentaire. Leurs investissements dans leurs activités de e-commerce n'ont pas été payants, car la livraison de produits requiert de mobiliser énormément de ressources. De récents rapports démontrent que les modèles de vente en ligne les plus récurrents pour l'alimentaire conduisent à des marges négatives et ne sont pas durables si on les considère de manière isolée. Sous la pression des marchés financiers et de peur de perdre du terrain face à leurs concurrentes dans l'hypothèse où le e-commerce alimentaire devenait un jour rentable, les entreprises du secteur alimentaire continuent cependant à investir dans leurs plateformes de e-commerce. L'exemple d'Ocado au Royaume-Uni l'illustre parfaitement : la « chaîne de supermarché sans supermarché » n'a pas engrangé le moindre bénéfice depuis sa création en 2000, mais est devenue le deuxième plus grand détaillant alimentaire d'Europe, devancée uniquement par Ahold Delhaize.

Le secteur du prêt-à-porter a été sévèrement touché par la crise sanitaire. Les ventes ont dévissé pendant le pic pandémique en raison de la fermeture des magasins. La multiplication par deux, voire par trois, des ventes en ligne n'a bien entendu pas aidé à minimiser les pertes et la rentabilité des enseignes a atteint des niveaux planchers insoutenables pendant le trimestre de confinement. Le modèle commercial du prêt-à-porter s'appuie sur une chaîne d'approvisionnement étendue, un transfert rapide des marchandises des usines vers les magasins et peu de capacité de stockage. Dans le contexte actuel, les barrières structurelles ont réduit les possibilités de promouvoir et même d'exécuter les commandes en ligne pendant la période de confinement. En effet, le e-commerce dans le prêt-à-porter est davantage perçu comme une nouvelle fonction intégrée au modèle commercial existant que comme un nouveau canal de distribution. Avant même le début de la pandémie, les grands distributeurs du secteur annonçaient des dépenses pharaoniques dans le développement de solutions omnicanales et le confinement n'a fait que renforcer leur volonté d'investir.

Après la COVID-19, les entreprises de distribution souhaiteront être parées pour faire face aux prochaines crises et intensifieront vraisemblablement leurs investissements en robotique et automatisation des opérations. L'accroissement de la demande de e-commerce pendant la pandémie s'est traduit par un recours accru aux robots dans les entrepôts et aux caisses automatiques dans les magasins. Les pure players semblent dès lors mieux positionnés pour tirer leur épingle du jeu dans un monde robotisé et automatisé, ne serait-ce qu'en raison du fait qu'ils détiennent beaucoup de liquidités ce qui leur permet d'investir en recherche et en développement.

La prévalence du télétravail, autre conséquence de la pandémie, va conduire à une augmentation de l'utilisation des services cloud, ce qui fera les choux gras des départements de services Web de pure players tels qu'Amazon et Alibaba. La demande accrue de services cloud va faire gonfler les réserves de liquidités des géants du e-commerce, lesquels pourront utiliser cet argent dans des pratiques commerciales peu liées à la modernisation

comme l'acquisition de nouvelles parts de marché au moyen de politiques de prix déloyales, de l'extermination de la concurrence et la mise en place de monopoles qui feront tôt ou tard grimper les prix et leur rapporteront tous les bénéfices.

Cela fait déjà un certain temps que l'on dénonce les normes du travail inacceptables des pure players. Amazon, qui dépend de centaines de milliers de travailleurs dans des dépôts et services de livraison, a notoirement instauré des normes de travail extrêmement faibles afin de jouir d'un avantage comparatif sur ses concurrents. De manière générale, l'explosion des capacités de e-commerce partout à travers le monde a fait augmenter le nombre d'emplois dans les entrepôts, mais la qualité de ces emplois est loin d'être satisfaisante.

Beaucoup estiment que le e-commerce, l'automatisation, la numérisation et l'intelligence artificielle ont le potentiel d'accroître la richesse à des niveaux sans précédent, mais la vraie question est de savoir comment cette richesse sera distribuée. Joindre nos forces et représenter collectivement les travailleurs du secteur du e-commerce n'a pas été tâche facile – en raison notamment des politiques ouvertement antisyndicales mises en place par les géants du secteur de la technologie – et les dividendes du numérique profitent presque exclusivement aux directeurs, actionnaires et fonds de placement, tandis que les travailleurs peinent à tenir la cadence, doivent se plier à des exigences plus strictes et travailler plus rapidement, le tout en respectant les nombreuses exigences spécifiques liées aux mesures sanitaires.

Outre la question des normes du travail, la croissance du e-commerce représente un autre défi sociétal de taille : le commerce en ligne est réputé pour ses mauvaises performances en matière fiscale et les grandes multinationales de la technologie, elles, pour leur triste faculté à éluder l'impôt. Cette problématique est encore plus manifeste dans le contexte de la crise sanitaire, la pandémie ayant rendu évident le problème du sousfinancement structurel des systèmes de santé aux quatre coins du monde. Les organisations syndicales appellent à cet effet non seulement au respect des droits des travailleurs dans le secteur du e-commerce, mais aussi à une distribution plus équitable des dividendes du numérique au sein de la société par le biais de la promotion de modèles de sécurité sociale décents pour tous et dans toutes les circonstances

### **PRÉAMBULE**

# Le e-commerce, déjà en pleine expansion avant la pandémie...

Le développement rapide du e-commerce n'a rien de nouveau. De nombreuses sources démontrent que le e-commerce croît rapidement et, quoique la méthodologie derrière les statistiques disponibles ne soit pas toujours limpide, la plupart des analystes s'accordent à dire que ces dernières reflètent bien la réalité. Les données publiées en 2019 par la société d'études de marché eMarketer chiffraient les recettes de la distribution par voie de e-commerce à 2900 milliards de dollars en 2018 et prévoyaient qu'elles augmenteraient à 4200 milliards en 2020 et près de 5000 milliards en 2021. Selon les estimations, le taux de croissance annuelle, estimée entre 19 et 22 % en 2018-2020, devait chuter entre 15 et 17 % pour la période 2021-2023. Ces statistiques ne tenaient toutefois pas compte des effets perturbateurs du coronavirus et de l'impulsion importante qu'il a donné au e-commerce.

### ...tandis que les détaillants traditionnels souffraient

Avant même l'apparition du coronavirus, alors que le e-commerce prospérait, de nombreux magasins physiques étaient déjà en difficulté. Bien que la concurrence directe du e-commerce n'ait pas toujours été la raison de la fermeture des magasins, elle a sans nul doute augmenté la pression sur les points de vente physiques qui peinaient à s'adapter à cette période mouvementée. Comme l'ont démontré Holman et Buzek (2018)¹, les principales causes des fermetures de magasins au cours de ces dernières années étaient :

- 1. L'expansion démesurée et massive de réseaux de points de vente devenus insoutenables ;
- 2. La gestion de private equity (fonds privés) qui a grevé les entreprises de niveaux d'endettement insoutenable ;

- 3. Le refus de moderniser ou d'améliorer les processus d'expérience client ;
- 4. L'absence d'adaptation des modèles commerciaux aux changements remontant parfois à plusieurs décennies.

#### Les deux principaux groupes de « players » du e-commerce

Comme nous l'indiquions dans nos rapports précédents, le e-commerce est un univers très hétérogène et plusieurs classifications d'acteurs sont possibles. Néanmoins, lorsqu'ils abordent les défis du e-commerce, les syndicats doivent considérer deux types d'acteurs principaux sur le marché :

- les **« pure players »** : entreprises relativement récentes, actives principalement en ligne avec de temps en temps quelques magasins physiques secondaires.
- les **opérateurs hybrides (les « hybrid players »)** : détaillants traditionnels qui sont principalement actifs dans des magasins physiques et ont développé des canaux de vente en ligne intégrés ou indépendants.

Bien que la frontière entre ces deux catégories puisse parfois être ténue, les stratégies mises en place par les organisations syndicales dans leurs interactions avec chaque type d'acteurs sont elles sensiblement différentes.

<sup>1</sup> Holman, Lee and Buzek, Greg. *Retail's Radical Transformation/Real Opportunities. Beyond the "Retail Apocalypse"* to a Bright Future. August 2018

# 1 « BOOST CORONA » POUR LES PURE PLAYERS

# La pandémie a été une aubaine pour les entreprises du e-commerce

D'après l'indice Adobe Digital Economy Index d'Adobe, établi sur la base de milliers de milliards de transactions en ligne pour 100 millions de produits, « le commerce en ligne est devenu le principal canal de distribution durant la pandémie en raison des innombrables mesures de distanciation sociale appliquées à travers le monde et de par le fait que les achats antérieurement réalisés en personne le sont désormais en ligne ». En comparant les statistiques du 13 au 25 mars à ceux de la période de référence du 1 au 11 mars, Adobe a constaté une croissance globale de 25 % du e-commerce aux États-Unis. Cette croissance est largement liée aux ventes alimentaires qui ont en effet doublé pendant cette période. Notons par ailleurs que, sur le même laps de temps, les commandes d'équipements de sport et les ventes d'ordinateurs et d'écrans ont respectivement augmenté de 55 % et de 40 %.<sup>2</sup>

Au Royaume-Uni, selon ACI Worldwide, les ventes en ligne en mars 2020 étaient 74 % supérieures à celles de mars 2019.³ En France, les livraisons à domicile entre le 16 et le 22 mars ont augmenté de 90 % par rapport à la même semaine l'année précédente, tandis que les retraits en magasin affichaient une hausse de 74 %.⁴ Alors que près d'un milliard de personnes étaient confinées chez elles à travers le monde⁵, le commerce en ligne a augmenté dans les pays ayant les infrastructures nécessaires à ce type d'opérations.

Cependant, tous les acteurs du e-commerce tirent profit de cette croissance. Selon une enquête menée auprès de 304 commerces de détail aux États-Unis, seule une minorité (38 %) s'attendaient à ce que leurs ventes de e-commerce augmentent un peu ou de manière significative pendant le confinement. 6 S'il est vrai que les ventes de e-commerce ont décollé pendant la pandémie, force est de constater que les clients n'opèrent pas systématiquement la transition des magasins physiques aux magasins en ligne du même vendeur, mais se tournent souvent vers les suspects habituels que sont Amazon, eBay, Alibaba, jd.com, Rakuten, MercadoLibre, bol.com, Zalando, Otto ou les services en ligne de géants de la distribution comme Walmart, Target, Auchan ou Carrefour. Bien que les ventes sur les plateformes de e-commerce de plus petits acteurs aient augmenté, cette hausse n'a pas été suffisante pour compenser la perte de volumes en magasins physiques.

La pandémie a dans l'ensemble été du pain béni pour les entreprises du e-commerce. Les confinements mondiaux et la réticence envers toute forme de contact physique ont poussé les consommateurs dans les bras du commerce en ligne, ce qui a conduit à une forte augmentation non seulement du nombre d'utilisateurs et de commandes, mais également des volumes et des chiffres d'affaires. La rentabilité a, elle aussi, été renforcée même si certaines entreprises demeurent dans le rouge à cause d'investissements majeurs et continus. Néanmoins, la prudence reste de mise. Et pour cause, la demande n'a augmenté que pour certains types de produits, alors qu'elle diminuait drastiquement pour les autres. Cela a lourdement pesé sur les résultats financiers généraux de certains détaillants. Toutes les entreprises expriment par ailleurs leur inquiétude vis-à-vis de l'impact futur de la pandémie. Dans l'éventualité d'une crise économique majeure, la chute de la demande des consommateurs et les perturbations des chaînes d'approvisionnement mettront rapidement fin à l'euphorie actuelle.

Pour ce qui est de la main-d'oeuvre, toutes les organisations ont souligné la mise en place de modalités de travail à distance pour le personnel de bureau et de mesures de

<sup>2</sup> Voir le rapport complet Adobe Digital Economy Index, Adobe Analytics 2020 (en anglais) sur https://www.adobe.com/content/dam/www/us/en/experience-cloud/digital-insights/pdfs/adobe\_analytics-digital-economy-index-2020.pdf

<sup>3</sup> Par rapport à mars 2019, le volume de transactions a augmenté de 97 % pour les produits ménagers et le mobilier, 136 % pour les articles de bricolage, 163 % pour les articles de jardin, 26,6 % pour les appareils électroniques, 29,7 % pour les bijoux et 18,6 % pour les articles de télécommunications. Voir (en anglais), https://www.essentialretail.com/news/growth-ecommerce-sales-march//

 $<sup>4\</sup>quad Statista~(en~anglais),~https://www.statista.com/statistics/1102648/on-line-shopping-sales-increase-corona-virous-outbreak-france/$ 

<sup>5</sup> Nearly 1 Billion People Confined to Homes Globally Due to Coronavirus, Agence France-Presse, 21 March 2020 (en anglais), https://www.voanews.com/science-health/coronavirus-outbreak/nearly-1-billion-people-confined-homes-globally-due-coronavirus

<sup>6</sup> Voir Coronavirus and e-commerce: It's complicated, Marking Land, March 12 (en anglais), https://marketingland.com/coronavirus-and-e-commerce-its-complicated-277480

santé et de sécurité complémentaires pour les autres employés. Certains acteurs insistent par ailleurs sur le besoin d'automatiser davantage les entrepôts et les chaînes logistiques en réaction aux nouvelles préoccupations sanitaires, alors que d'autres entreprises sont parvenues à des accords afin d'embaucher provisoirement des travailleurs de sociétés sévèrement touchées par la crise.

#### Le confinement a profité aux indicateurs de rentabilité des pure players

Les recettes des pure players augmentaient déjà de 20 % par an avant la pandémie. Il convient de bien garder cette tendance à long terme à l'esprit pour nous faire une idée de l'impact relatif du confinement sur les activités des pure players. Voilà pourquoi, lorsque l'on analyse la croissance du e-commerce pendant la crise, nous ne devons pas nous baser sur le taux de croissance stricto sensu, mais bien sur l'accélération provoquée par certaines conditions de marché spécifiques. Nous avons pour ce faire comparé le taux de croissance annuel du second trimestre à celui du premier trimestre de 2020 pour pouvoir associer la différence en points de pourcentage à l'impact du confinement. Ce calcul a révélé que pour la plupart des grands pure players, le «

boost » induit par la pandémie au second trimestre de 2020 se chiffrait entre 10 et 20 points de pourcentage à une exception de taille près, Rakuten, pour qui l'impact a été délétère (-3,7 points de pourcentage) en raison de la forte dépendance de ce dernier au secteur du voyage et de la billetterie de loisir, des segments très sévèrement touchés par la crise. D'autre part, les plus petits détaillants américains comme Overstock.com ou Etsy ont vu leurs résultats décoller de manière bien plus significative étant donné leur niveau de ventes initial (voir Tableau 1).

Sur le plan de la rentabilité, tous les acteurs du e-commerce ont amélioré leurs marges et bénéfices pendant la période de confinement (Tableaux 2-3). Les neuf entreprises analysées ont enregistré un nouveau résultat opérationnel combiné record de 13 milliards de dollars US au T2 2020 (+5,1 milliards de dollars US par rapport au T2 2019) et un résultat net combiné de 15,6 milliards de dollars US (+9,2 milliards de dollars US par rapport au T2 2019).

La comparaison de la performance économique des pure players aux géants de la distribution traditionnelle sur la base des marges opérationnelles pose une difficulté majeure liée à la variation substantielle des modèles d'entreprises déployés

Tableau 1

Chiffre d'affaires de pure players aux T1 et T2 2020 par rapport aux T1 et T2 2019

Chiffre d'affaires (en millions USD)	T1 2019	T1 2020	Croissance annuelle T1	T2 2019	T2 2020	Croissance annuelle T2	Augmentation (%)
Amazon	59700	75452	26%	63404	88912	40%	13,8
JD.Com	17947	20950	17%	22031	28381	29%	12,1
Alibaba	13858	16380	18%	16848	21704	29%	10,6
еВау	2413	2374	-2%	2423	2865	18%	19,9
Qurate	3085	2920	-5%	3111	3422	10%	15,3
Rakuten	2545	3042	20%	2787	3229	16%	-3,7
Zalando	1565	1680	7%	1795	2239	25%	17,4
Overstock.com	368	352	-4%	374	783	109%	113,8
ETSY	169	228	35%	181	429	137%	102,0
Total	101650	123378	21%	112953	151964	35%	13,2

Source: Rapports d'entreprise

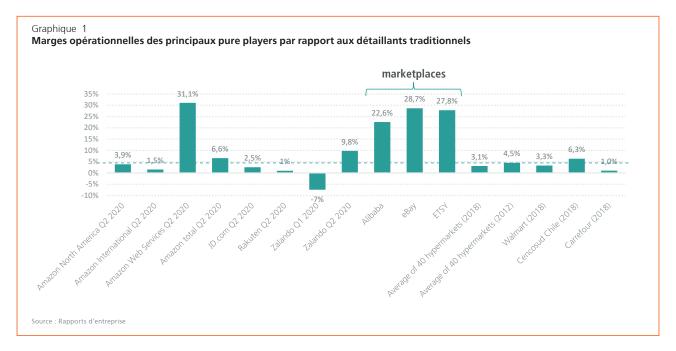
Tableaux 2-3

Pure players' operating income and net income in Q1 and Q2 2020 compared to the same quarters in 2019

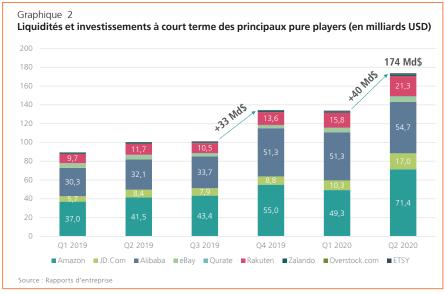
Résultats opérationnels	T1 2019	T1 2020	T2 2019	T2 2020
Amazon	4420	3989	3084	5843
JD.Com	182	332	332	712
Alibaba	1299	1022	3573	4899
еВау	593	629	558	821
Qurate	288	231	336	405
Rakuten	1032	-221	-16	31
Zalando	-21	-125	104	219
Overstock.com	-39	-26	-27	39
ETSY	32	25	18	119
Total	7786	5857	7961	13088
T20 vs. T19		-25%		64%

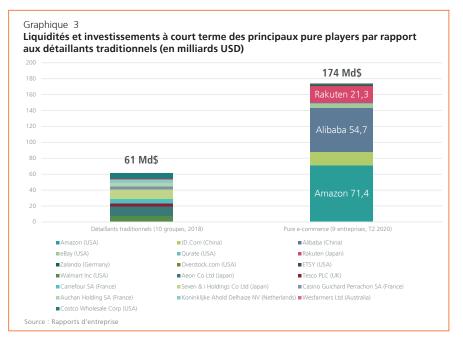
			_		
Résultats nets	T1 2019	T1 2020		T2 2019	T2 2020
Amazon	3561	2535	П	2625	5243
JD.Com	1085	154	П	91	2322
Alibaba	3828	453	П	3116	6718
еВау	518	3412*	П	402	746
Qurate	55	-20		118	220
Rakuten	953	-324	П	-43	73
Zalando	-20	-95		51	135
Overstock.com	-39	-16		-25	36
ETSY	32	13		18	96
Total	9973	6111	П	6354	15590
T20 vs. T19		-39%			145%

Source : Rapports d'entreprise



par les pure players et de l'impact de cette variable sur les chiffres communiqués. Des entreprises comme Alibaba, eBay ou Etsy, par exemple, fonctionnent comme des marchés en ligne (marketplaces) au sens strict du terme et ne calculent dès lors pas leurs bénéfices sur la base du prix total des articles vendus mais bien des commissions réalisées sur les ventes, ce qui se traduit tout naturellement par des résultats opérationnels plus élevés. Autre impact majeur, l'intégration des activités non liées à la vente de détail dans le rapport d'entreprise des pure players. On pense ici spécifiquement aux services cloud d'Amazon (mais aussi d'Alibaba). dont les marges opérationnelles sont nettement plus élevées que celle des départements e-commerce purs. En s'y intéressant de plus près et en les comparant sur la base d'éléments communs (cycle de distribution complet), on constate que, y compris avec l'impact bénéfigue de la pandémie du coronavirus, les entreprises de e-commerce peinent à atteindre des résultats opérationnels assimilables à ceux des grands hypermachés : les succursales de vente au détail d'Amazon et les entreprises qui se rapprochent davantage du profil des détaillants traditionnels comme JD.com ou Rakuten continuent de présenter des marges d'exploitation inférieures à celles des détaillants





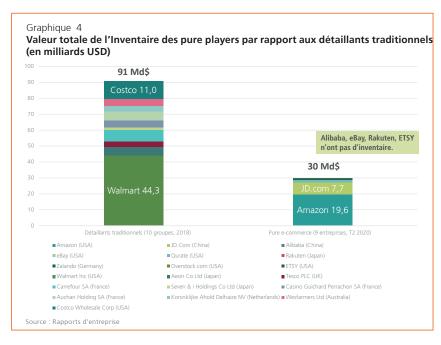
traditionnels alors que Zalando affiche des résultats en dents de scie (Graphique 1).

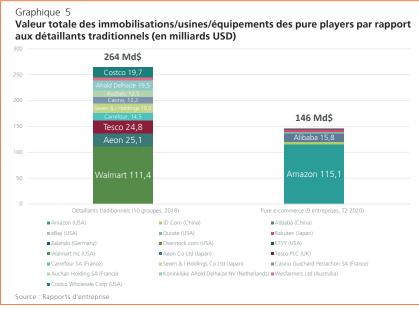
#### Les différences structurelles entre pure players et détaillants traditionnels se sont accentuées

La comparaison entre pure players et détaillants traditionnels ne se limite pas aux indicateurs de rentabilité. Un nombre de différences certain structurelles non négligeables se sont intensifiées pendant la pandémie. Premier constat, les réserves en liquidités des pure players ont atteint des niveaux sans précédent : au total. les neuf pure players analysés dans notre étude ont accumulé au cours du deuxième trimestre de 2020 non moins de 174 milliards de dollars US en liquidités et en investissements à court terme, soit 40 milliards de plus que le trimestre précédent (Graphique 2). À eux seuls, les quatre pure players Amazon, JD.com, Alibaba et Rakuten disposent de 2,7 fois plus de liquidités cumulées que les 10 plus grandes chaînes d'hypermarché cotées en bourse (Graphique 3).

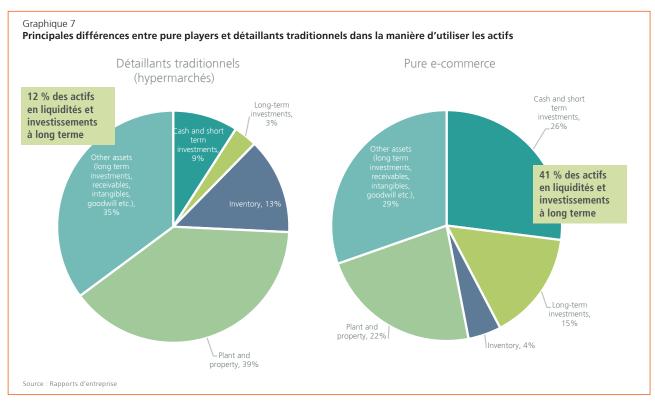
Deuxièmement, les acteurs du e-commerce ont maintenu des niveaux d'inventaire très faibles (Graphique 4) et n'ont pas fait d'investissement majeur dans des immobilisations. À l'exception d'Amazon et d'Alibaba qui disposent tous deux d'infrastructures physiques pour héberger leurs activités cloud, les détaillants du e-commerce n'ont que très peu de propriétés, usines ou équipements (Graphique 5).

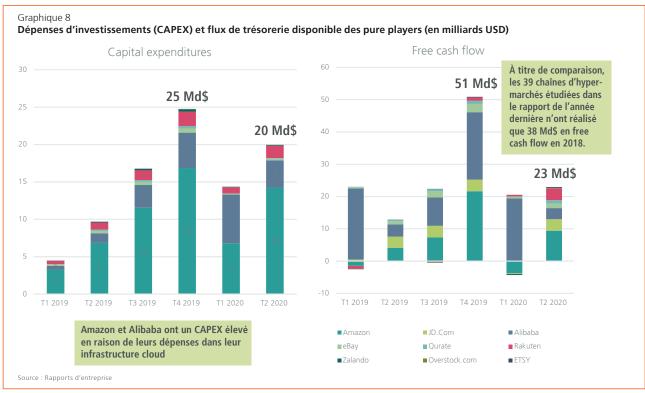
Les pure players conservent une partie substantielle des volumes d'actifs astronomiques accumulés provenance, principalement, d'investisseurs désireux de parier sur le prix de l'action de ces entreprises – en liquidités, tandis qu'ils réinvestissent une autre grande partie dans des sociétés tierces. Les neuf pure players analysés dans notre étude possédaient 99 milliards de dollars US, soit plus de 15 % du total de leurs actifs, en investissements à long terme. À titre de comparaison, les 10 plus détaillants cotés en bourse ne possédaient eux que 22 milliards de dollars US, soit











3,2 % du total de leurs actifs, en investissements à long terme (Graphique 6).

Tous ces éléments reflètent la différence majeure dans la manière dont les pure players et les détaillants traditionnels utilisent leurs actifs : alors que ces derniers investissent dans leur inventaire, leurs usines et l'immobilier pour le bon déroulement de leurs opérations, les acteurs du e-commerce conservent une part significative de leurs actifs en liquidités et

en investissements à court et long terme (Graphique 7). Cette tendance ne cesse par ailleurs de s'intensifier, les pure players étant parvenu à maintenir un très bon niveau de liquidités disponibles pendant la crise en tirant parti de l'augmentation des ventes et de leurs marges tout en limitant leurs dépenses en capital (Graphique 8).

#### Le bon bilan commercial d'Amazon terni par ses performances au niveau social

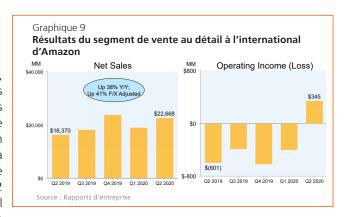
Figure emblématique de la catégorie des pure players, Amazon a bénéficié de la pandémie sur plusieurs fronts : ses ventes au détail ont augmenté, la demande de services d'informatique cloud (le « cloud computing »), vache nourricière du segment AWS, était également en hausse en raison des confinements et le prix de l'action Amazon a grimpé à mesure que les investisseurs entrevoyaient encore plus de potentiel de croissance pour le géant américain. Au T2 2020, le département de vente au détail à l'international (International Retail Division) a même franchi le seuil de rentabilité pour la toute première fois de l'histoire de l'entreprise (Graphique 9).

Les résultats financiers d'Amazon ont permis d'y voir plus clair quant à la manière dont l'entreprise a réagi et s'est adaptée au nouvel environnement. Premièrement, il est apparu de manière évidente qu'Amazon a tiré profit de l'augmentation de la demande dans la quasi-totalité de ses secteurs d'activité : ventes en ligne, points de vente physiques, divertissement et cloud computing. Deuxièmement, l'intégration des services hors ligne et des services en ligne s'est intensifiée, les capacités de livraison des biens alimentaires ayant connu un bond de plus de 60 % pendant la pandémie et l'offre de retrait en magasin ayant été étendue de 80 à plus de 150 magasins Whole Food. Troisièmement, les cadres de l'entreprise ont indiqué sans ambiguïté que, la demande des clients se portant très bien, le contrôle des coûts était devenu la nouvelle priorité de l'entreprise.

Comme l'a démontré un rapport spécifiquement consacré par UNI Global Union à la question, malgré un bilan positif sur le plan économique, Amazon a fait preuve d'un comportement **foncièrement irresponsable** dans le domaine social pendant la crise de la COVID-19.7 Ce rapport décrit de manière détaillée la façon dont Amazon a abusé de sa position dominante sur le marché et mis des vendeurs tiers en danger, exposé les travailleurs à de hauts niveaux de risque et proposé peu de primes en compensation de conditions de travail dangereuses.<sup>8</sup>

# Le rapport d'eBay reste prudent malgré l'augmentation des ventes

Après cinq trimestres de stagnation, le volume brut de marchandises d'eBay a augmenté de 27,6 % au deuxième





trimestre de 2020 grâce à une hausse de 4,6 % du nombre d'acheteurs actifs (Graphique 10). En d'autres termes, eBay a non seulement vu les rangs de ses clients grossir, mais aussi ses clients existants acheter davantage. Concrètement, eBay a tiré parti de « la hausse de fréquentation sur son site, de sa stratégie d'acquisition acheteur et de la conversion client liée aux mesures de confinement à domicile mises en place dans de nombreux pays » associées à « une meilleure stratégie d'acquisition de petits détaillants ». Seules ses activités classées et les recettes publicitaires ont reculé. En dépit de cette manne inattendue, le rapport financier de l'entreprise reste prudent et met en garde contre la possibilité de perturbations des chaînes logistiques, une réduction de la demande des consommateurs, une baisse de la productivité et une collaboration entravée par le fait que les employés sont forcés de travailler à distance. Personne ne sait si ces risques se concrétiseront dans un avenir plus ou moins proche. Entretemps, eBay profite d'une augmentation significative de ses activités tant aux États-Unis que dans le reste du monde.

# Carton plein pour les pure players chinois, surtout dans le segment de l'alimentation

La Chine a été le premier pays à être touché par la pandémie et la première économie mondiale à sortir d'un confinement généralisé au cours du deuxième trimestre de 2020. Nous pourrions en théorie en apprendre davantage sur l'impact qu'a eu la pandémie sur le e-commerce en nous intéressant à l'évolution de la conjoncture chinoise entre la fin de 2019 et le deuxième semestre de 2020. Alibaba a clôturé son exercice fiscal 2020 en mars sur une croissance de son chiffre d'affaires total de 35,3 % et une augmentation de ses résultats

<sup>7</sup> Voir Amazon & la crise de la COVID-19 : Foncièrement irresponsable, disponible sur https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid\_fr.pdf

<sup>8</sup> La décision d'Amazon de suspendre les services d'envoi « Expédié par Amazon » pendant la crise aurait eu des répercussions négatives sur plus de la moitié de ses vendeurs. En dépit de cette suspension, Amazon n'a pas autorisé les vendeurs tiers à venir retirer leurs marchandises dans ses entrepôts. Seuls les vendeurs disposant des infrastructures et des capacités pour vendre et livrer leurs produits ailleurs que sur la plateforme d'Amazon ont pu atténuer leurs pertes, mais ils ne représentent qu'une minorité : de nombreux vendeurs dépendent d'Amazon à concurrence de minimum 90 % de leur chiffre d'affaires et se retrouvent donc dans une situation de grande vulnérabilité.

opérationnels de 60 % en roulement annuel (Tableau 4). À l'instar d'eBay, Alibaba a bénéficié de la « transition vers la vente en ligne d'un grand nombre de détaillants traditionnels, ainsi que de l'adoption accélérée par les commerçants existants de nouveaux outils pour interpeler les clients et vendre leurs produits ». Côté client, on retiendra surtout la forte demande dans le secteur de l'alimentation et le fait que les « consommateurs s'habituent à faire leurs courses en ligne ».

JD.com a communiqué des résultats similaires pour le deuxième semestre de 2020. Au début de la pandémie, la demande de « produits coûteux, durables et non essentiels » a baissé, alors que celle de « biens de consommation courante comme les aliments, les produits frais, les articles d'hygiène et les produits ménagers » a augmenté. La demande pour les biens de la première catégorie a ensuite connu un nouveau pic avant de se stabiliser. En réaction à la COVID-19 et compte tenu de la bonne dynamique du secteur alimentaire, JD.com a décidé « d'effectuer un dépistage du virus sur ses produits frais » et a mis en place l'infrastructure nécessaire pour permettre des livraisons sans contact. De plus, l'entreprise affirme que les employés de ses entrepôts et ses livreurs étaient testés, tandis que le personnel de bureau était autorisé à travailler à distance.

L'accroissement de l'activité pour les géants chinois du e-commerce a mis encore davantage de pression sur les travailleurs dans ce pays. Alibaba et d'autres entreprises du secteur de la technologie ont déjà fait l'objet de critiques virulentes pour leur tristement célèbre culture du « 996 » : un horaire de travail de 9 h du matin à 9 h du soir, 6 jours par semaine, soit 72 heures par semaine. Jack Ma, le PDG d'Alibaba, a pris la défense de ce modèle, mais les médias d'État chinois ont affirmé que le 996 contrevenait à la législation nationale, laquelle limite la semaine de travail à 44 heures.

#### Le cas de Rakuten démontre qu'augmentation des ventes ne rime pas automatiquement avec augmentation de la rentabilité

Quoique globalement positif, l'impact de la pandémie sur les acteurs du e-commerce demeure ambivalent comme le

démontre parfaitement l'exemple de la société Rakuten. Le chiffre d'affaires en e-commerce (département des services Internet) de Rakuten a augmenté de 12,8 % au T1 2020 par rapport au T1 2019. Cette croissance a diminué de moitié, à 6,4 %, au T2 2020 (Tableau 5). Néanmoins, alors que la pandémie poussait la demande et les ventes vers le haut, elle ne s'est pas directement traduite par une hausse de la rentabilité. La demande grandissante a certes stimulé l'activité de vente au détail de Rakuten, mais ses services de voyages et de billetterie

Tableau 4

Chiffre d'affaires d'Alibaba par secteur d'activité (en millions RMB)

	2018	2019		<u>en mars)</u>	
				Ev. (%)	
Commerce de détail Chine	176559	247615	332750	34,4%	
Commerce de gros Chine	7164	9988	12427	24,4%	
Commerce de détail international	14216	19558	24323	24,4%	
Commerce de gros international	6625	8167	9594	17,5%	
Services logistiques Cainiao	6759	14885	22233	49,4%	
Services consommateurs locaux		18058	25440	40,9%	
Autres	2697	5129	9337	82,0%	
Total activités commerce	214020	323400	436104	34,8%	
Cloud computing	13390	24702	40016	62,0%	
Médias numériques et divertissement	19564	24077	26948	11,9%	
Initiatives en innovation et autres	3292	4665	6643	42,4%	
Total	250266	376844	509711	35,3%	

Source: Rapports d'entreprise

pour des événements ont subi de plein fouet les conséquences de la crise. L'un dans l'autre, l'impact positif de la COVID-19 sur la demande de certains biens et services a été annulé par les répercussions négatives sur d'autres biens et services, ce qui s'est soldé par un résultat opérationnel déficitaire au T1 2020. Dans ce contexte incertain, Rakuten a pris la décision stratégique de se retirer du marché allemand où elle déployait depuis plus de dix ans les activités de son site Rakuten.de et était parvenue à se hisser au rang de cinquième plateforme en ligne du pays.

L'exemple de Rakuten met également en lumière l'importance d'investir dans le nouvel environnement. L'entreprise a en effet démontré pendant cette pandémie qu'il fallait continuer d'automatiser les services logistiques.

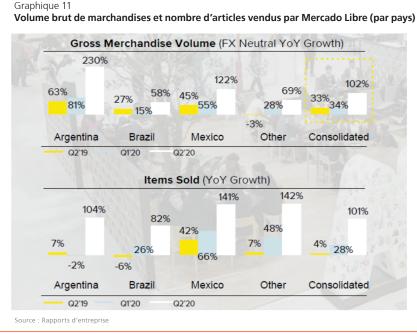
#### En Amérique latine, Mercado Libre voit ses ventes décoller

En Amérique latine, Mercado Libre a vu doubler son nombre d'articles vendus et son volume brut de marchandises au T2 2020, des résultats nettement plus élevés qu'au cours des trimestres précédents. Si la croissance du nombre d'articles vendus était au rendez-vous sur l'ensemble des principaux marchés, les volumes bruts de marchandises étaient à la traîne au Mexique et au Brésil, signe d'un accroissement des

Tableau 5
Chiffre d'affaires et résultat opérationnel de Rakuten (en milliards JPY)

	T1/19	T1/20	Croissance	T2/19	T2/20	Croissance
Segment Services Internet						
Chiffre d'affaires	169,1	190,7	+12,8%	190,1	202,1	+6,4%
Résultat opérationnel	110,7	-4,4	-115,1	-1,8	-4,5	-2,7
Segment FinTech						
Chiffre d'affaires	113,9	140,0	+22,9%	118,6	141,7	+19,5%
Résultat opérationnel	17,3	19,8	+14,7%	17,1	21,3	+24,2%
Segment Mobile						
Chiffre d'affaires	25,4	39,2	+54,7%	27,1	43,6	+61,0%
Résultat opérationnel	-6,7	-31,8	-25,1	-12,2	-50,6	-38,4
Résultats consolidés		331,4			347,3	
Chiffre d'affaires	280,3	-18,1	+18,2%	306,3	-32,6	+13,4%
Résultat opérationnel	118,0	-24,1	-136,1	3,2	3,3	-35,7
	•		*	•	•	

Source : Rapports d'entreprise



ventes de biens de première nécessité à faible coût, et augmentaient en Argentine de manière plus accentuée que le nombre d'articles vendus, attestant d'une préférence pour des biens plus coûteux (Graphique 11). Comme l'ont indiqué les organisations syndicales de la région, ce phénomène est très probablement dû au fait que la classe moyenne est plus développée en Argentine que dans les autres pays d'Amérique latine.

Dans l'ensemble, le nombre d'utilisateurs uniques actifs de Mercado Libre était en hausse de 38 % au deuxième semestre de 2020, ce qui indique que la pandémie a poussé plus de personnes vers le e-commerce. Mercado Libre a cherché à étendre sa base de vendeurs en invitant de nouvelles PME et entrepreneurs à utiliser sa plateforme pendant la durée des restrictions sans avoir à faire face à des difficultés logistiques majeures. Le travail à distance a été mis en place pour tous les travailleurs à l'exception des collaborateurs des départements logistiques et la société a signé des accords avec des chaînes de restaurants afin d'embaucher provisoirement les employés nécessaires pour absorber la croissance des activités liée à la pandémie.

# Une croissance moins spectaculaire, mais tout de même très élevée en Europe

Le groupe Ahold Delhaize, qui détient la plateforme en ligne bol.com (établie et active comme pure player bien qu'elle appartienne à un détaillant traditionnel), a annoncé une augmentation de 68,7 % de ses ventes en ligne au premier semestre de 2020 par rapport à la même période en 2019 (Tableau 5). Les ventes en ligne du groupe ont grimpé de 48,8 % en Europe et plus de doublé aux États-Unis malgré le fait que sa division américaine soit de plus petite taille que ses activités en ligne européennes. À en croire son rapport, le groupe a investi 590 millions de dollars US pour pallier les conséquences de la COVID-19, incluant notamment les mesures de sécurité, mais aussi l'expansion de ses activités

(augmentation des capacités en ligne pour le secteur alimentaire, construction d'un nouveau centre logistique, développements des services click & collect et de livraison le jour même).

Le groupe Otto, un autre pure player européen, était assez pessimiste quant à l'impact de la pandémie sur le secteur. Ses derniers rapports prévoyaient un ralentissement majeur de la croissance des ventes en ligne en Allemagne. Bien qu'elle n'ait pas freiné ses plans d'expansion, la crainte détérioration la de conjoncture économique générale et d'une réduction de la demande consommateurs vers la fin de l'année est susceptible de nuire aux résultats financiers annuels de l'entreprise.

À moins d'un revirement de la situation au cours du second semestre de l'année, les prévisions pessimistes ne devraient cependant pas se concrétiser. Et pour cause, comme partout dans le monde, le e-commerce allemand a fortement bénéficié de la pandémie. Même les commerçants au détail de chaussures et de vêtements en ligne comme Zalando ont fini par revoir à la hausse leurs prévisions pour 2020. À l'exception des taux négatifs du premier confinement de mars, Zalando a affiché une croissance soutenue : 23,1 % de croissance de la fréquentation de son site au T1 2020 et 20,5 % au T2, avec une croissance légèrement plus faible du nombre de

Tableau 6 **Résultats financiers du groupe Ahold Delhaize** 

		Delhaize Jupe	États	-Unis	Eur	ope
en millions €	H1 2020	% change	H1 2020	% change	H1 2020	% change
Ventes netes	37310	14,3%	23170	16,2%	14140	11,2%
Ventes en ligne	2345	49,7%	836	84,3%	1509	35,6%
Résultat opérationnel	1967	57,1%	1458	79,8%	623	17,5%
Marge opérationnelle	5.3%	1,4 pts	6,3%	2,2 pts	4,4%	0,2 pts

Source : Rapports d'entreprise

Tableau 7 Indicateurs commerciaux et financiers de Zalando

	S1/19	\$1/20	S1 20 vs. 19
Visites sur le site (m)	1910	2434	27,4%
Clients actifs (m)	28,3	34,1	20,5%
Commandes (m)	67,6	83,5	23,5%
Chiffre d'affaires (M€)	2976	3559	19,6%
Croissance (%)	17,8%	19,6%	
EBITDA	168	188	12,2%
Marge (%)	5,6%	5,3%	

Source : Rapports d'entreprise

clients actifs et du nombre de commandes. On constate une fois de plus que les entreprises du e-commerce ont tiré profit à la fois de l'arrivée de nouveaux clients et de l'augmentation des ventes aux clients existants. Financièrement pour Zalando, cela s'est traduit par une hausse de près de 20 % des recettes et de 12,2 % de l'EBITDA. En dépit de tout cela, la direction de l'entreprise continue de faire preuve de précaution concernant l'impact sur le plus long terme de la pandémie. Elle souligne ainsi le risque potentiel d'une baisse du pouvoir d'achat, d'insolvabilité des partenaires ou des marques et de pénurie d'approvisionnement en cas de répercussions économiques fortement négatives de la pandémie.

Les changements dans le comportement des consommateurs jouent un rôle prépondérant dans la croissance du e-commerce

D'après les représentants d'organisations syndicales interrogés, la COVID-19 a poussé les consommateurs de tous âges à adopter la pratique du commerce en ligne. En Argentine, les personnes âgées ont compté sur l'aide de leurs cadets pour effectuer les commandes en ligne. Les achats de denrées alimentaires sur le net sont devenus possibles y compris dans les communautés de plus petite taille et les grands détaillants traditionnels ont sous-traité aux call centers et services de livraison pour répondre à la situation nouvelle.

La COVID-19 a permis aux acteurs du e-commerce d'acquérir plus aisément des clients jusque-là réticents à l'idée de recourir à leurs services. D'après un représentant syndical, « aux États-Unis, les clients se sont tournés vers le e-commerce qui augmentera facilement sa part de marché après la crise sanitaire ».

À l'apogée de la pandémie, on a observé une transition majeure de la demande des consommateurs en faveur des biens dits « de première nécessité » tels que les produits pour bébés, les produits d'hygiène et les articles ménagers (y compris les articles de soins personnels), de beauté et d'hygiène, d'alimentation, les produits industriels et scientifiques et les articles pour animaux de compagnie. La demande pour ces produits aurait atteint des niveaux si élevés qu'elle aurait poussé les capacités logistiques d'Amazon dans leurs derniers retranchements. Pour satisfaire cette demande de biens de première nécessité, les acteurs ont dû détourner leurs capacités de biens non essentiels, ce qui a généré un vent de panique auprès des vendeurs tiers et causé des retards de livraison.9

L'industrie alimentaire a particulièrement souffert pendant la crise. Les restaurants et les chaînes de restauration rapide étant forcés à mettre provisoirement la clé sous le paillasson, les consommateurs ont commencé à acheter plus de produits alimentaires pour cuisiner chez eux.

Certains rapports révèlent que, pendant le confinement,

les dépenses des ménages en denrées alimentaires ont augmenté pour tous les types de supermarchés. Aux États-Unis, alors qu'elle était d'environ 3-4 % avant la pandémie, la part de marché de l'alimentaire des commerces de détail en ligne est passée à 10-15 % pendant la crise du coronavirus.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations, voir Amazon & la crise de la CO-VID-19 : Foncièrement irresponsable, disponible sur https://www.uniglobalunion.org/sites/default/files/attachments/pdf/amazoncovid\_fr.pdf

<sup>10</sup> Repko, M. As Coronavirus Pandemic Pushes More Grocery Shoppers Online, Stores Struggle to Keep up

with Demand. CNBC. 2020, disponible (en anglais) sur https://www.cnbc.com/2020/05/01/as-coronavirus-pushesmore-grocery-shoppers-online-stores-struggle-with-demand

#### 2 LES DÉTAILLANTS TRADITIONNELS PEINENT À TENIR LA CADENCE

#### Avant la COVID-19, la concurrence du e-commerce portait déjà préjudice aux détaillants traditionnels

Certains secteurs ont été particulièrement touchés par la pandémie et la croissance du e-commerce. Les libraires traditionnels et les magasins de jouets étaient déjà à la peine depuis plusieurs années et les hypermarchés commencent eux aussi à être acculés par le commerce en ligne. Ces derniers ont pensé leurs grandes surfaces comme des lieux où les clients peuvent acheter des aliments, vêtements, jouets, électroménagers et autres au même endroit. Dans

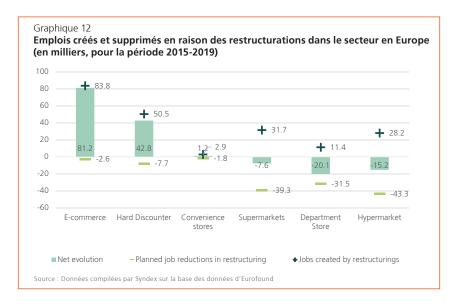
les pays les plus développés, ce modèle est actuellement mis à l'épreuve par les opérateurs du e-commerce qui proposent des prix beaucoup moins élevés (déloyaux) pour les produits non alimentaires. Cela explique les difficultés auxquelles font face certaines des plus grandes entreprises européennes, particulièrement les multinationales françaises qui gèrent des magasins de très grande taille.

Bien que les grandes chaînes d'hypermarchés aient consenti maints efforts pour s'adapter aux nouvelles tendances, la concurrence des hard discounters, des magasins de proximité et du e-commerce a fait chuter le chiffre d'affaires combiné des hypermarchés français entre 2010 et 2018 de 3,3 %—réduction encore plus élevée si l'on tient

compte de l'inflation.¹¹ Une étude de Nielsen attribue cette diminution à une chute de 30 % des produits non alimentaires au cours de ces huit années. Pour la même période, les ventes de produits alimentaires et d'hygiène ont augmenté de 7 %, ce qui n'a pas été suffisant pour compenser la baisse des ventes de produits non alimentaires. Résultat, le non alimentaire ne représentait que 20 % du chiffre d'affaires des hypermarchés en 2018, contre 28 % en 2010. L'impact de cette évolution s'est ressenti dans les résultats de Carrefour et

d'Auchan en 2017 et 2018, les deux entreprises ayant accusé une perte cumulée de 2,3 milliards de dollars ces deux dernières années. <sup>12</sup> Casino a mieux résisté, mais n'a réussi à renouer avec la rentabilité qu'en 2017 et 2018.

La concurrence accrue et la détérioration des résultats financiers ont eu un impact direct sur les employés des hypermarchés français. Carrefour, Auchan et Casino ont procédé à des restructurations et adopté des stratégies d'optimisation des actifs. En mai 2019, Carrefour a annoncé un plan de départs volontaires afin de réduire ses effectifs de 1230 employés. La chaîne a annoncé qu'elle proposait un



départ volontaire à 3000 collaborateurs, mais 1770 d'entre eux seraient remplacés pour rajeunir les effectifs du groupe. <sup>13</sup> En 2019 toujours, Auchan a mis en vente 21 magasins déficitaires en France <sup>14</sup>, tandis que Casino déployait un plan de cession d'actifs pour lever jusqu'à 2,5 milliards d'euros. <sup>15</sup>

<sup>12 1,3</sup> milliard pour Carrefour et 1 milliard pour Auchan.

<sup>13</sup> Voir http://www.lefigaro.fr/societes/jusqu-a-3000-departs-chez-car-refour-20190503

<sup>14</sup> Voir http://www.lefigaro.fr/societes/auchan-entre-a-son-tour-dans-le-grand-monopoly-de-la-distribution-20190501

<sup>15</sup> Voir https://www.lsa-conso.fr/casino-vend-les-murs-de-32-magasins-pour-470-millions-d-euros,317571

<sup>11</sup> Voir http://www.lefigaro.fr/societes/la-crise-des-hypermarches-perdure-20190505

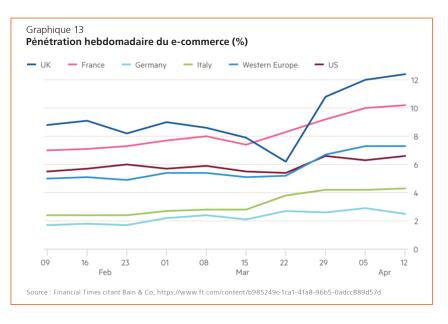
Toutes ces restructurations signifient que les hypermarchés et les grandes surfaces suppriment des emplois alors que le secteur du e-commerce en crée. Selon Eurofound, plus de 81 000 nouveaux emplois ont été créés dans le secteur du e-commerce au fil des restructurations intervenues en Europe depuis 2015, tandis que 15 000 emplois nets ont disparu dans les hypermarchés, plus de 20 000 dans les grandes surfaces et plus de 7000 dans les supermarchés (Graphique 12).

#### Plus de concurrence : les points de vente physiques arrivent en ligne, les pure players gagnent la rue

Certes, de nombreux détaillants traditionnels ont fait leurs grands débuts dans l'univers du e-commerce, mais leur réussite a été modeste par rapport à celle de pure players comme Amazon. Après l'acquisition de Jet.com pour la somme de 3,3 milliards de dollars en 2016, Walmart Inc a une fois de plus frappé fort en 2018 avec l'acquisition d'une participation contrôlée de 16 milliards de dollars dans l'entreprise indienne de e-commerce Flipkart – le plus grand investissement de son histoire. 16 D'autres hypermarchés traditionnels sont également actifs dans le secteur du e-commerce : le groupe Casino détient le français Cdiscount et une série d'activités de e-commerce au Brésil, Ahold Delhaize est propriétaire de bol.com, le n°1 des magasins en ligne aux Pays-Bas, Carrefour a réalisé plusieurs acquisitions ciblées au cours des dernières années<sup>17</sup> et la quasi-totalité des grands détaillants ont développé leur propre plateforme web pour y proposer des services de livraison à domicile ou de drive.

Le contraire est également vrai : les pure players et Amazon ont aussi fait leur arrivée sur le marché physique. L'acquisition de Whole Foods par Amazon en 2017 pour 13,7 milliards de dollars a permis au géant de la tech de se faire une place dans les rues.

Amazon a également récemment ouvert une chaîne de magasins de proximité hautement automatisés baptisés « Amazon Go ». Les clients y sont invités à utiliser une application pendant leurs achats et, plutôt que de passer à la caisse, des caméras et des capteurs détectent les articles qu'ils achètent pour les ajouter automatiquement à leur panier. En septembre 2018, Bloomberg News avait indiqué qu'Amazon envisageait d'ouvrir non moins de 3000



enseignes d'Amazon Go aux États-Unis d'ici 2021.<sup>18</sup> Seuls 26 de ces magasins, dont 3 temporairement fermés, avaient toutefois vu le jour en novembre 2020.<sup>19</sup> Dans le monde post-COVID, en partant de la prémisse que les clients seront désireux de limiter les contacts avec autrui pendant leurs achats physiques, nous pouvons nous attendre à ce que ces magasins connaissent une forte augmentation de l'afflux de clients.

Ces dernières années, des spéculations ont vu le jour au sujet d'une possible acquisition de Costco par Amazon, <sup>20</sup> un deal qui serait notamment justifié par le fait que le modèle d'entreprise de Costco, basé largement sur l'adhésion des clients, est compatible avec celui d'Amazon. D'autres voix ont par ailleurs affirmé que Costco envisagerait de lancer sa propre plateforme de streaming pour tenter de retenir ses clients. <sup>21</sup> Si ce scénario venait à se concrétiser, l'acquisition de Costco par Amazon serait la plus grande opération jamais réalisée dans l'industrie du commerce de détail.

# Le e-commerce n'est pas la panacée pour les détaillants de produits alimentaires

Les détaillants de produits alimentaires ont vu leur chiffre d'affaires propulsé par les achats compulsifs de clients effrayés lors des premiers jours du confinement. Certains de ces détaillants qui avaient développé leur propre plateforme tels que Walmart aux États-Unis et Carrefour et Auchan en

<sup>16</sup> Voir (en anglais) https://www.reuters.com/article/us-flipkart-m-a-walmart-official/walmart-buys-controlling-stake-in-indias-flipkart-for-16-billion-idUSKBN1IA1HJ

<sup>17</sup> Ces dernières années, Carrefour a acquis Rue du Commerce, Greenweez, Top Achat, Croquetteland, Grands Vins Privés, My Design et SRP en France, ainsi que E-Midia Informacoes au Brésil et Planeta Huerto en Espagne.

<sup>18</sup> Spencer Soper, "Amazon Will Consider Opening Up to 3,000 Cashierless Stores by 2021", 19 September 2018 (en anglais), https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-09-19/amazon-is-said-to-planup-to-3-000-cashierless-stores-by-2021

<sup>19</sup> Données du site amazon.com

<sup>20</sup> Marcia Layton Turner, "What's Amazon's Next Acquisition Target? Retail Experts Share Their Picks," Forbes, 8 January 2018 (en anglais), https://www.forbes.com/sites/marciaturner/2018/01/08/who-is-amazons-next-likely-acquisition-target-retail-experts-share-their-picks/#2538a5b46186

<sup>21</sup> Kate Taylor, "Costco might launch its own streaming service for ,average Americans' to compete with Netflix and Amazon", Business Insider, 17 January 2019 (en anglais), https://www.businessinsider.com/costco-talks-streaming-service-for-average-americans-report-2019-1

France ont enregistré une augmentation de la demande de livraisons à domicile. Walmart, par exemple, a indiqué que les ventes nettes de e-commerce avaient presque doublé au T2 2020 par rapport au même trimestre l'année précédente.

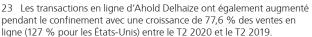
Des études ont démontré que pendant le e-commerce pandémie, représentait environ 13 % des ventes alimentaires au Royaume-Uni, contre 7 % avant la COVID-19. En Allemagne et en Italie, la part de l'alimentaire en e-commerce a plus de doublé, à respectivement 2,9 % et 4,3 % (Graphique 13). Malgré cette croissance

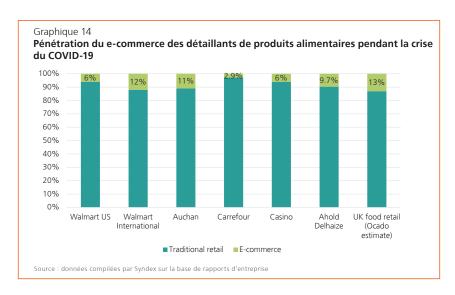
astronomique, le e-commerce demeure une activité secondaire pour les détaillants de produits alimentaires. De plus, la pandémie a montré que l'infrastructure (stockage et transport) ne peut répondre qu'à un certain niveau de demande pour la livraison à domicile et ne permet pas de traiter de très gros volumes.

En dépit de sa croissance considérable pendant le confinement, le e-commerce n'a que peu contribué aux recettes mondiales de ventes alimentaires. Au T2 2020, le e-commerce représentait 6 % du chiffre d'affaires de Walmart aux États-Unis (contre 3 % l'année précédente) et 12 % à l'échelle mondiale, ce dernier chiffre étant principalement dû à l'acquisition de Flipkart en Inde, une opération de e-commerce qui représente environ 6 % du total des ventes de Walmart à l'international (Graphique 14). La situation des autres détaillants est plus ou moins similaire

- Pour Auchan, les recettes numériques s'élevaient 11 % au premier semestre 2020, contre 7,3 % pour le premier semestre de 2019<sup>22</sup>;
- Pour Carrefour, en dépit d'une croissance annuelle de 70 % des ventes à distance, le e-commerce représentait uniquement 2,9 % du chiffre d'affaires total au premier semestre de 2020, contre 2 % pour la même période en 2019;
- Pour Ahold Delhaize, le e-commerce a atteint 9,7 % du chiffre d'affaires total, dont 7 points de pourcentage pour le seul site bol.com, qui est davantage une activité

Hongrie, été multipliées par 3,5 en Ukraine et au Portugal et par 5,5 en





• Pour le groupe Casino, détenteur du français Cdiscount (n°2 du segment) et du colombien exito.com (n°1), le e-commerce est passé de 3 % du CA total de l'année dernière à 6 % en 2020.24

Selon un représentant syndical allemand, les détaillants qui proposent exclusivement des produits alimentaires en ligne ne jouent pas un rôle prépondérant dans l'industrie du commerce de détail : « La part d'Amazon-Fresh et de Rewe Digital dans le commerce d'alimentation est infime et joue pour le moment un rôle insignifiant aux yeux du syndicat. Le chiffre d'affaires d'Amazon Fresh par exemple, est à peu près identique à celui d'un hypermarché de 5000 mètres carrés. Rewe Digital est bien préparé sur les plans technique et logistique, mais Rewe ne gagne pas d'argent grâce à la vente en ligne de produits alimentaires. Le commerce de denrées alimentaires en Allemagne fait l'objet d'une concurrence féroce et les grands groupes du secteur (Schwarz avec Kaufland et Lidl, Rewe avec Penny et Rewe-Markt, Edeka avec Netto et Edeka-Markt ou encore Aldi) possèdent tous un réseau de plusieurs milliers de magasins et une vaste clientèle.»

Comme en attestent certains rapports, les chaînes de supermarchés et d'hypermarchés ne sont pas en mesure de tirer parti du bond de la demande en ligne, car la livraison de biens nécessite de mobiliser beaucoup de ressources. Au Royaume-Uni, Tesco et J Sainsbury ont confié que les investissements importants réalisés dans l'expansion de leurs services de livraison en ligne rogneraient leurs bénéfices annuels et ce, même si la demande en 2020 avait largement dépassé celle de 2019. Une étude récente du FT a révélé que les détaillants traditionnels éprouvaient des difficultés pour rendre rentables leurs ventes de produits alimentaires en ligne, les livraisons à domicile étant déficitaires pour tous les modèles et les click & collect n'atteignant le seuil de rentabilité que lorsqu'ils sont opérés par des centres logistiques centralisés ou de très petite taille (Graphique 15).25

de e-commerce pure détenue par le groupe qu'une activité en ligne pour la vente de produits alimentaires<sup>23</sup>; 22 En avril 2020, les ventes de produits alimentaires en e-commerce d'Auchan ont augmenté de 72 % en France, doublé en Pologne et en

Espagne. Le groupe a signé un partenariat stratégique avec Glovo dans 4 pays : le Portugal, l'Espagne, la Pologne et l'Ukraine. 23 Les transactions en ligne d'Ahold Delhaize ont également augmenté

<sup>24</sup> Groupe Casino reported triple-digit growth in food e-commerce in H1 2020 and strategic partnerships with Ocado and Amazon in France.

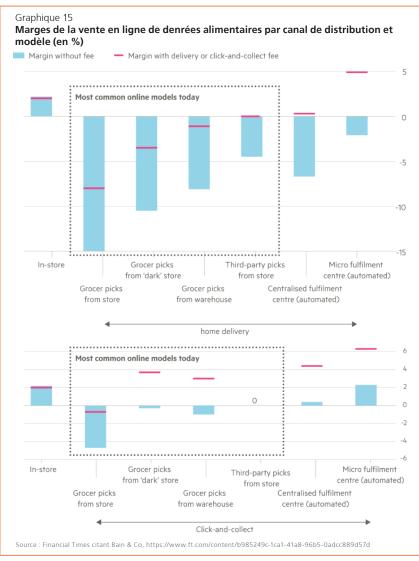
<sup>25</sup> Eley, Jonathan, McMorrow, Ryan, "Why supermarkets are struggling to profit from the online grocery boom", 23 July 2020, https://www. ft.com/content/b985249c-1ca1-41a8-96b5-0adcc889d57d

L'exemple d'**Ocado** au Royaume-Uni illustre parfaitement la difficulté de développer des activités durables de vente au détail de produits alimentaires en comptant uniquement sur un système de livraisons à domicile. Le détaillant britannique, qui se définit comme « le plus grand détaillant au monde de produits alimentaires en ligne », a été fondé en 2000 et a fait son entrée à la London Stock Exchange en 2010. En situation de perte nette pendant de nombreuses années, l'entreprise a continué de compter sur le soutien d'investisseurs convaincus que le commerce en ligne allait connaître son heure de gloire. Au premier semestre de 2020, la « chaîne de supermarchés sans supermarchés » a vu ses recettes augmenter de 27 %, mais ses résultats financiers sont restés dans le rouge. L'entreprise continue de développer les solutions automatisées pour entrepôts de denrées alimentaires qu'elle vend vendues aux détaillants traditionnels (Casino en France par exemple), mais n'est pas encore parvenue à rendre financièrement rentable ses activités de vente au détail de produits alimentaires en ligne.

La COVID-19 a indubitablement servi de catalyseur au e-commerce de produits alimentaires, mais les détaillants doivent encore trouver la

façon de endre cette activité rentable. Un rapport du Financial Times a montré que les livraisons à domicile de produits collectés en magasin réduisent les marges bénéficiaires de jusqu'à 15 %. Les alternatives dont disposent ces détaillants – la composition des commandes en entrepôt, la composition en magasin par des tiers, les centres logistiques centralisés, le click & collect – sont certes moins coûteuses, mais ont également un impact néfaste sur les marges qui, dans de nombreux cas, n'est pas compensé par le prix des produits.

Dans ce nouvel environnement, certaines entreprises de technologie qui tentent de débusquer des opportunités dans le secteur du commerce de détail sans être détaillant ont bénéficié des changements de comportement des consommateurs. L'exemple d'Instacart l'illustre parfaitement. Instacart est une entreprise américaine qui propose une plateforme de commande de produits alimentaires. Ces derniers sont collectés en magasin et livrés par les utilisateurs d'une application mobile un peu à l'instar d'Uber. Instacart a noué des partenariats avec un grand nombre de détaillants aux États-Unis comme Albertsons, Aldi, Costco, Kroger, Staples U.S., Target, pour ne citer qu'eux. L'entreprise a communiqué une augmentation de près de 450 % des articles achetés sur son application entre décembre 2019 et avril 2020 et a enregistré des premiers bénéfices nets d'un



£m	1H 2020	1H 2019	Var (%)
Group Revenue	1,086.8	882.3	23.2%
Group EBITDA	19.8	30.7	(35.5)%
Depreciation, amortisation, impairment	(76.6)	(65.0)	17.8%
Net Interest	(22.9)	(14.2)	61.3%
Loss before tax	(79.7)	(48.5)	64.3%
Exceptionals	39.1	(99.0)	
Loss before tax post exceptionals	(40.6)	(147.4)	

montant d'environ 10 millions de dollars en avril. <sup>26</sup> Elle a de plus, en avril toujours, annoncé l'embauche de 300 000 travailleurs supplémentaires et comptait engager 250 000 collaborateurs additionnels au cours des deux mois suivants. Le modèle commercial d'Instacart fait couler beaucoup d'encre et l'entreprise a été critiquée pour avoir engagé de manière détournée ses collaborateurs comme sous-traitants

<sup>26</sup> Holt, K. Report: Coronavirus Grocery Delivery Demand Has Made Instacart Profitable For The First Time, disponible (en anglais) sur https://www.forbes.com/sites/krisholt/2020/04/27/coronavirus-grocery-delivery-instacart-profitable/#855709071e25

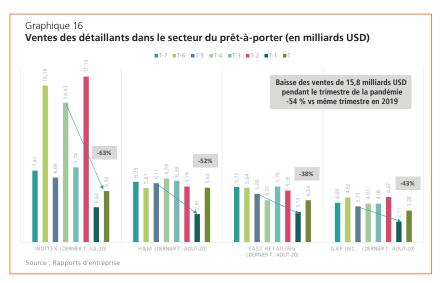
indépendants plutôt que comme employés, s'être accaparé pourboires donnés aux livreurs par les clients, ne pas avoir octroyé de prime de risque ou fourni d'équipements de protection pendant la pandémie et s'être opposée à la syndicalisation de ses travailleurs.<sup>27</sup> Le fait qu'Instacar ne dispose pas de système de gestion d'inventaire intégré avec les magasins partenaires pose également des problèmes d'ordre opérationnel (les produits commandés ne sont, par exemple, parfois plus disponibles). Les dernières analyses financières de l'entreprise l'évaluent à près de 14 milliards de dollars, mais certains analystes dubitatifs affirment que la société ne peut justifier une telle valorisation sur la base de son modèle commercial et de son taux de pénétration.

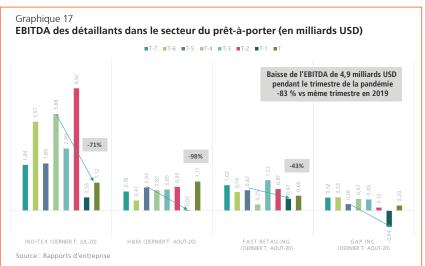
#### La pandémie a été un test de résistance pour les activités e-commerce des détaillants traditionnels, surtout dans le secteur du prêt-à-porter

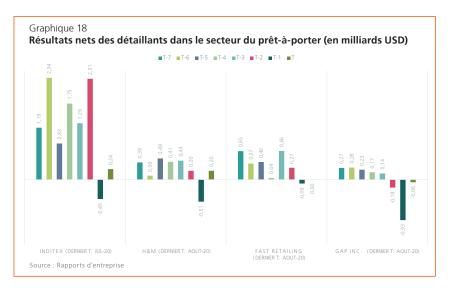
Souvent présentées comme l'avenir du commerce de détail, les solutions intégrées qui permettent aux détaillants traditionnels de disposer de capacités omnicanales ont été mises à l'épreuve pendant la pandémie de la COVID-19. Ce fut particulièrement le cas pour les groupes de prêt-à-porter qui ont été sévèrement touchés par la fermeture des magasins physiques dont les pertes sont loin d'avoir été compensées par l'augmentation de la fréquentation sur les sites Internet.

Les détaillants de prêt-à-porter ont énormément souffert pendant la pandémie. Avec la fermeture des magasins, les groupes ont vu leurs chiffres d'affaires réduits de plus de moitié. Les ventes des quatre principaux détaillants de prêt-à-porter – Inditex, H&M, Fast Retailing (Uniqlo) et Gap –

ont diminué de 15,8 milliards de dollars pendant le deuxième trimestre de 2020, c'est-à-dire plus de la moitié de leurs recettes combinées pour le même trimestre en 2019







(Graphique 16). Cette chute des ventes a fait plonger leur rentabilité à des niveaux planchers. Bien que Gap fut le seul à afficher un EBITDA négatif pendant le trimestre de confinement, les quatre groupes ont vu leurs résultats dévisser et leur EBITDA combiné a dégringolé de 83 % au T2 2020 par rapport au T2 2019 (Graphique 17). Au total, les quatre groupes ont perdu 2 milliards de dollars pendant le trimestre de la pandémie (Graphique 18).

<sup>27</sup> Voir Brandom, R. Sick Days: Instacart promises a safer way to shop, but workers tell a different story, May 26, 2020, disponible (en anglais) sur https://www.theverge.com/21267669/instacart-shoppers-sick-extended-pay-quarantine-leave-coronavirus

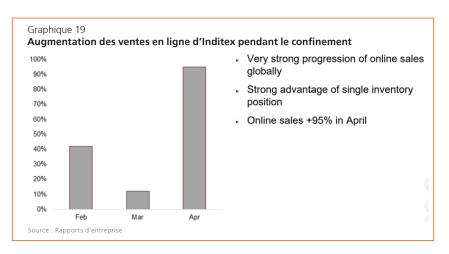
Le modèle commercial du prêt-àporter, et tout particulièrement celui mis en place par Inditex, s'appuie sur chaîne d'approvisionnement étendue dans laquelle les marchandises passent rapidement des usines vers les magasins en dépendant très peu des capacités de stockage. Dans le contexte actuel, les articles commandés en ligne doivent être enlevés en magasin, ce qui requiert une excellente intégration des canaux physique et numérique. Lorsque les magasins étaient fermés pendant la pandémie, les travailleurs ont été réquisitionnés pour collecter

les articles et préparer les commandes en ligne dans les points de vente où ils servent habituellement les clients. Cette méthode a bien sûr ses limites et la chaîne d'approvisionnement a buté sur de nombreux écueils en dépit d'une demande bien présente : les détaillants du prêt-à-porter n'étaient pas préparés sur le plan logistique à traiter de tels volumes de commandes en ligne.

Inditex a indiqué que ses ventes en ligne avaient presque doublé en avril (Graphique 19), mais cela a été largement insuffisant pour sauvegarder l'activité, la rentabilité et l'emploi. D'autres entreprises du secteur du vêtement ont également dû batailler pour compenser ne serait-ce qu'une partie des pertes de ventes. En Suisse, par exemple, la quasitotalité des marques et des boutiques ont lancé une activité en ligne pendant le confinement. Cependant, d'après le représentant syndical interrogé, « les chiffres montrent que pour compenser les pertes du commerce traditionnel, l'activité de e-commerce devait réaliser 70 % du CA en ligne, ce qui n'était pas possible compte tenu, principalement, de la rapidité avec laquelle les détaillants ont dû rebondir. »

En effet, le e-commerce ne représente toujours qu'une petite partie de la structure commerciale des détaillants de prêt-à-porter. Inditex et H&M ne se sont mis à communiquer au sujet de la part des ventes en ligne dans leur chiffre d'affaires total que récemment, en 2017. En 2019, le commerce en ligne représentait 14 % du total des ventes d'Inditex, contre respectivement 12 et 10 % en 2018 et 2017. Pour H&M, les ventes en ligne ont atteint 16,2 % du total en 2019, contre 14,5 % en 2018 et 12,5 % en 2017. Avec une activité de e-commerce qui culminait à 25 % de ses ventes en 2019, Gap semble, quant à elle, s'être déployée plus rapidement sur la toile que ses homologues européens. <sup>28</sup> Uniqlo, enfin, réalisait 10 % du total de ses ventes en ligne à sa clôture en août 2019.

Bien qu'il n'occupe pas encore une place centrale, le e-commerce a concentré une grande partie des investissements des acteurs de l'industrie du vêtement. Depuis 2016, le prêt-à-porter a par exemple investi





davantage dans ses systèmes informatiques que dans ses magasins physiques Uniqlo au Japon (Graphique 20).

En juin 2020, Inditex a annoncé un plan d'investissement de 2,7 milliards d'euros dans ses outils technologiques afin d'améliorer l'intégration de ses opérations physiques et en ligne dans le cadre d'une nouvelle stratégie intitulée « Global fully integrated Store & Online » (litt. : des capacités mondiales physiques et en ligne totalement intégrées). Au centre de cet investissement, on retrouve l'application mobile de prêt-à-porter au détail qui devrait permettre aux acheteurs de trouver rapidement un article bien déterminé en magasin via un système de carte, de réserver une cabine d'essayage ou de procéder au paiement de leurs achats grâce à des codes QR. La nouvelle solution s'appuiera sur une technologie déjà utilisée par Inditex : un dispositif ID à fréquence radio attaché sous forme de puce aux antivols des vêtements qui sert actuellement au suivi de l'inventaire. Selon l'entreprise, le système sera déployé dans les magasins du groupe Inditex dans les trois ans à

Alors que l'investissement annoncé a de quoi impressionner sur le plan de l'engagement financier et qu'il améliorera (en cas de réussite) l'expérience client en magasin, il ne résoudra pas à lui seul les problèmes logistiques liés à une plateforme de vente en ligne pleinement fonctionnelle qui serait capable de maintenir le même niveau de ventes lors d'un autre confinement. Les prévisions de l'entreprise le confirment : Inditex prévoit que les ventes en ligne représenteront 25 % du total des ventes d'ici 2022, contre 14 % pour l'exercice financier de 2019. Dans l'éventualité

<sup>28~</sup> Les ventes en ligne de Gap Inc. ont augmenté de 40~% en avril 2020~ et de plus de 100~% en mai.

d'un autre confinement après l'investissement de 2,7 milliards, les pertes seront légèrement moins élevées. Bien évidemment, la pandémie était une exception et Inditex entrevoit à l'avenir de continuer à réaliser ses ventes avant tout en magasin, avec le personnel correspondant et des clients qui utilisent les applications en ligne pour accéder à une meilleure expérience.

Dans le secteur du prêt-à-porter, l'intensification du e-commerce a contraint le personnel de magasin a gérer une plus grande gamme de produits, ce qui a compliqué les opérations de stockage et de manutention. Les retours de commandes en ligne dans les magasins ont encore un peu plus complexifié la tâche des collaborateurs. Dans de nombreux cas, selon les représentants syndicaux interrogés, les ventes en ligne ne sont pas intégrées dans le planning de travail, ce qui conduit à un problème de manque de personnel et de surcharge de travail pour les collaborateurs. De plus, les commandes passées en ligne et collectées en magasin ne sont souvent pas prises en compte dans le calcul des indicateurs de rentabilité et des commissions de ventes. Toutes ces problématiques doivent être abordées dans le cadre de négociations collectives et sectorielles, particulièrement dans un environnement post-COVID dans lequel la part des activités en ligne continuera très probablement à augmenter.

# A PLACE DU E-COMMERCE, DES TRAVAILLEURS ET DES ORGANISATIONS SYNDICALES DANS UN MONDE POST-COVID

#### Les pure players semblent mieux placés pour tirer leur épingle du jeu dans un monde automatisé et robotisé

Après la COVID-19, les entreprises de distribution souhaiteront être parées pour faire face aux prochaines crises. Pour s'en assurer, elles intensifieront vraisemblablement leurs investissements en robotique et automatisation des opérations. L'accroissement de la demande de e-commerce pendant la pandémie s'est traduit par un recours accru aux robots dans les entrepôts et aux caisses automatiques dans les magasins.

L'utilisation plus récurrente de robots pendant la crise sanitaire a été observée dans deux types d'activité : la livraison et le stockage. Avec le développement du e-commerce et la volonté exprimée des travailleurs de garantir leur intégrité, les bras robotisés et les algorithmes capables de distinguer les objets se sont avérés très utiles dans des entrepôts surpeuplés. Les détaillants comme Amazon, Walmart et Kroger étaient partiellement préparés, car des robots mobiles se chargeaient déjà dans leurs entrepôts de tâches comme la manutention de matériaux, le suivi d'inventaire, le nettoyage, la préparation des commandes et la livraison automatique de produits alimentaires.<sup>29</sup>

Amazon faisait déjà figure de pionnier en matière d'automatisation des entrepôts. En 2012, l'entreprise avait en effet acheté l'entreprise Kiva Systems, qui développe des technologies de manutention, pour la somme de 678 millions de dollars. Le géant de la tech a depuis lors produit des milliers de robots Kiva oranges qui récupèrent et déplacent des caisses et palettes de produits partout dans ses entrepôts. En 2019, Amazon a également acquis la startup spécialisée dans la robotique d'entrepôt Canvas Technology Inc.<sup>30</sup>

Avant la crise du coronavirus, les consommateurs américains voyaient d'un mauvais œil l'utilisation de robots dans les

commerces de détail, mais cette attitude pourrait changer à l'avenir. Une étude du Pew Research Center a démontré que les consommateurs craignaient que les robots ne volent les emplois des travailleurs, mais 85 % des répondants étaient en faveur de laisser les robots et ordinateurs effectuer les tâches dangereuses et nuisibles à la santé des humains.<sup>31</sup>

La robotisation complète semble encore une réalité bien lointaine pour la majorité des entrepôts de e-commerce. Comme le souligne un représentant syndical : « En Argentine, la main-d'oeuvre est encore loin d'avoir été remplacée par les robots. ». Aux Pays-Bas et en Australie, l'automatisation a progressé plus rapidement et certains entrepôts hautement automatisés sont déjà opérationnels, d'autres devant ouvrir dans leur sillage. Pendant la pandémie de la COVID-19, les points de retrait partiellement automatisés ont été très largement convoités par les consommateurs, surtout en Australie.

Bien qu'Amazon ait affirmé que les « entrepôts d'expédition entièrement automatisés ne verraient pas le jour avant au moins dix ans »32 et que le nombre élevé d'embauches pendant la période de confinement démontre que l'entreprise continue à ce jour de dépendre fortement de la main-d'œuvre humaine, la situation pourrait évoluer dans les années à venir et le géant de la tech pourrait être encouragé par le contexte à investir dans l'automatisation de ses entrepôts. L'augmentation du coût de la main-d'oeuvre humaine découlant de la revendication de meilleures conditions de travail et la demande plus pressante de mise à disposition d'équipements de protection individuelle et du paiement de primes de risque pourraient renforcer la viabilité financière des investissements en robotiques et, par conséquent, accélérer le déploiement de solutions automatisées.

Le comportement des consommateurs qui font leurs achats dans des magasins physiques va probablement évoluer sur le long terme. La règle de la distanciation sociale pousse déjà les consommateurs à privilégier de plus en plus les systèmes de caisses automatisées, le self-service et les autres méthodes

<sup>29</sup> Robots Take Center Stage In COVID-19 Crisis, 14 April 2020 voir (en anglais) https://www.pymnts.com/news/retail/2020/robots-take-center-stage-in-covid-19-crisis/

<sup>30</sup> Coronavirus crisis could prompt Amazon, other retailers to invest in automation, 13 April 2020 voir (en anglais) https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/coronavirus-crisis-could-prompt-amazon-other-retailers-to-invest-in-automation-57902598

<sup>31</sup> Robots Take Center Stage In COVID-19 Crisis, 14 April 2020 voir (en anglais) https://www.pymnts.com/news/retail/2020/robots-take-center-stage-in-covid-19-crisis/

<sup>32</sup> Voir (en anglais) https://www.theverge.com/2019/5/1/18526092/amazon-warehouse-robotics-automation-ai-10-years-away

alternatives telles que les retraits en magasin pour éviter le contact avec un hôte de caisse. Si cette tendance devait se confirmer, Amazon serait bien placée pour tirer profit de la technologie développée pour sa chaîne de magasins Amazon Go qui a totalement supprimé les contacts humains dans les magasins physiques.

#### L'intensification du télétravail va profiter aux activités « non-retail » des pure players

La pandémie du coronavirus a conduit à une forte augmentation du télétravail. Les entreprises ont en effet essayé de maintenir leur activité en dépit du confinement. Le télétravail concerne près de 200 millions de travailleurs en Chine, tandis que le nombre de collaborateurs invités à travailler depuis chez eux aux États-Unis a près de doublé du jour au lendemain.<sup>33</sup>

Même s'il est pragmatiquement impossible pour un grand nombre de travailleurs d'effectuer leur métier à distance (que ce soit en raison des spécificités de leur profession ou par manque d'infrastructure), il ne fait aucun doute que l'accroissement rapide du nombre de personnes travaillant loin de leur bureau habituel pendant la crise aura été une expérience marquante tant pour les travailleurs que pour leur employeur et que cela aura des conséquences majeures et durables sur l'organisation du travail.<sup>34</sup> La conclusion évidente de ces bouleversements est que le télétravail ne reviendra jamais à ses niveaux d'avant pandémie et continuera au contraire d'être largement appliqué, du moins, aux emplois non manuels. Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer, même approximativement, l'étendue de ces répercussions, les experts et managers de grandes entreprises estiment que la pandémie que nous traversons sera un « tournant » dans l'adhésion au télétravail. 35 Les arguments en faveur de cette hypothèse sont clairs : travailleurs et employeurs sont contraints de s'habituer à une situation qui présente de nombreux avantages pour les deux parties — l'équilibre vie professionnelle et vie familiale pour les uns et des économies substantielles pour les autres.<sup>36</sup> Malgré les inconvénients et les critiques exprimées par certains, le télétravail perdurera (massivement) après la pandémie.37

Comme l'indiquent les rapports d'entreprise, la demande de cloud computing va probablement augmenter en 2020 en raison de la crise de la COVID-19. Ces services ont été propulsés par l'utilisation d'outils collaboratifs comme la vidéoconférence<sup>38</sup> et les cours virtuels, mais aussi l'augmentation de la demande de divertissements et de jeux en ligne. Cette hausse attire de nouveaux investissements dans le secteur. Alibaba a annoncé qu'il doublerait ses investissements en cloud computing au cours des trois prochaines années pour atteindre un total de 28 milliards de dollars.<sup>39</sup>

Le cloud computing sert indéniablement les intérêts des entreprises et particuliers dans un contexte marqué par la distanciation sociale et renforce les capacités informatiques des établissements de santé et de l'éducation. La question n'est dès lors pas de savoir si Amazon et les autres géants de la tech devraient ou non investir dans leur infrastructure cloud, mais plutôt de s'assurer que les bénéfices générés par ces activités à haut rendement ne seront pas acheminés vers des pratiques commerciales qui n'ont pas grand-chose à voir avec la modernisation comme l'acquisition de parts de marchés par le biais de politiques de prix déloyales, de service et main-d'œuvre bon marché, de l'extermination de la concurrence et de la mise en place de monopoles qui feront tôt ou tard grimper les prix et accapareront tous les bénéfices.

#### La croissance des pure players nuit fortement aux normes de travail

La croissance des pure players après le monde post-COVID leur permettra d'étendre leur modèle d'entreprise sur le marché. Bien qu'elle se positionne comme géant de la tech, Amazon, qui continue de dépendre de centaines de milliers de travailleurs dans ses dépôts et services de livraison, a notoirement instauré des normes de travail extrêmement faibles afin de jouir d'un avantage comparatif sur ses concurrents.

L'explosion des capacités logistiques a fait augmenter le nombre d'emplois dans les entrepôts, mais la qualité de ces emplois est loin d'être satisfaisante. Bien que la majorité des entrepôts construits pas les pure players soient neufs, le modèle commercial à bas coûts de ces entreprises s'est traduit pour les collaborateurs par un rythme incessant, de la pression et des conditions de travail parfois inhumaines, le tout pour des salaires particulièrement faibles. Selon John Logan, titulaire d'une chaire sur le milieu du travail et l'emploi à l'université d'État de San Francisco, « il ne fait aucun doute qu'[Amazon] appartient davantage à la catégorie des détaillants à faible coût de main-d'œuvre qu'à celle des entreprises novatrices de la tech proposant de hauts salaires.

<sup>33</sup> Voir (en anglais) https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china#; https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/te-lecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/; https://john-joseph-horton.com/papers/remote\_work.pdf; https://www.weforum.org/agenda/2020/03/working-from-home-coronavirus-workers-future-of-work/

<sup>34</sup> Pour plus d'informations sur les métiers capables ou non d'appliquer le télétravail, voir (en anglais) : https://www.resolutionfoundation.org/app/uploads/2020/03/Doing-what-it-takes.pdf.

<sup>35</sup> Voir (en anglais) https://www.cnbc.com/2020/03/23/what-corona-virus-means-for-the-future-of-work-from-home.html

<sup>36</sup> Par « s'habituer », on entend notamment « réaliser des investissements majeurs dans l'infrastructure physique et organisationnelle requise pour la mise en place de nouvelles modalités de travail.

<sup>37</sup> Certains employeurs ne partagent pas cet enthousiasme et se plaignent par exemple des difficultés à discipliner les travailleurs. Voir (en anglais) https://www.bbc.com/worklife/article/20200309-coronavirus-covid-19-advice-chinas-work-at-home-experiment.

<sup>38</sup> Microsoft a communiqué une augmentation de 775 % du taux d'utilisation d'appels et réunions sur la plateforme Teams enregistré en un mois en Italie pendant le confinement. Voir (en anglais) https://azure.microsoft.com/en-us/blog/update-2-on-microsoft-cloud-services-continuity/

<sup>39</sup> Alibaba pledges to spend \$28bn on cloud computing (en anglais), https://www.ft.com/content/85536f2e-fc64-4d58-97e7-6d30fc9ea932

Ces révélations sur les niveaux de salaires, y compris les détails choquants sur le nombre très élevé de collaborateurs d'Amazon qui dépendent de coupons alimentaires pour se nourrir, viennent s'ajouter à ce que l'on savait déjà de l'environnement et de la culture de travail austères et souvent dangereux appliqués par cette entreprise. »<sup>40</sup>

Le e-commerce, l'automatisation, la numérisation et l'intelligence artificielle ont le potentiel d'accroître la richesse à des niveaux sans précédent, mais la vraie question est de savoir comment cette richesse sera distribuée. Alors même que Jeff Bezos amasse des milliers de milliards en actions, les employés d'Amazon luttent pour leur survie, sont payés des salaires de misère et endurent des conditions de travail épouvantables. D'après le rapport sur le développement dans le monde de la Banque mondiale de 2016, « Les technologies numériques connaissent une expansion rapide presque partout, mais leurs dividendes — les avantages plus larges que procurent ces technologies au plan du développement — tardent à se concrétiser. »41 Ces dividendes ne concernent bien entendu pas seulement l'accès à Internet et aux technologies mobiles, mais aussi l'accès aux compétences, à l'emploi et à la richesse créés par le progrès dans ce secteur.

De nombreux pure players sont également réputés pour leurs politiques antisyndicales, en ce compris l'utilisation de vidéos de formation spécifiques pour les cadres intermédiaires afin de leur apprendre à contrer les aspirations de syndicalisation.<sup>42</sup>

De plus, les pure players et gestionnaires de plateformes en ligne ne respectent pas les normes de travail. Instacart, par exemple, considère une grande partie de ses employés comme des indépendants. Amazon Mechanical Turk incarne mieux que quelconque autre entreprise la violation de ces normes. Cette plateforme de « crowdworking » (travail réalisé par une multitude de personnes qui effectuent chacunes un bout de tâche) a été fortement critiquée pour ses mauvaises conditions de travail et le manque de concertation des employés. Le travail y est totalement déshumanisé et, selon l'informaticien Jaron Lanier, le modèle de Mechanical Turk « laisse à penser que les collaborateurs sont de simples composants du logiciel. »43. Les tâches à effectuer sont triviales et répétitives et les niveaux de rémunération très faibles. Une étude portant sur 3,8 millions de tâches effectuées par 2767 travailleurs sur la plateforme a révélé que les collaborateurs percevaient un salaire moyen de

2 \$/heure et que seuls 4 % d'entre eux percevaient plus de 7,25 \$/heure. 44 Le contrat d'indépendant des travailleurs les prive de toute forme de protection et de la garantie d'un salaire minimum. Le manque de contrats de travail rend par ailleurs difficile la représentation des collaborateurs et empêche les négociations collectives.

# La syndicalisation des travailleurs du e-commerce n'est pas évidente

Comme nous l'avons expliqué dans nos rapports précédents, la syndicalisation des employés des pure players dans le secteur du commerce électronique de détail est rendue compliquée par divers facteurs : la fragmentation de la chaîne d'approvisionnement, la démultiplication des personnes morales impliquées, le caractère atypique des formes d'emploi et la mise en place par les directions de politiques ouvertement antisyndicales. Cela est également valable pour les détaillants traditionnels qui ont développé des activités omnicanales dont les travailleurs assignés aux opérations de e-commerce sont souvent empêchés de se syndiquer (les collaborateurs des entrepôts et des services de livraisons, par exemple, sont parfois embauchés par des sous-traitants).

En Suisse et aux Pays-Bas, les détaillants traditionnels ont sous-traité les services de livraison pendant la pandémie et ont recouru principalement à des travailleurs non syndiqués pour couvrir le pic de demande de e-commerce. La nouvelle normalité n'a pas altéré le caractère libéral des relations de travail aux Pays-Bas et, quoique des mesures sanitaires et de sécurité aient été mises en place dans les hypermarchés et entrepôts, les conditions dans lesquelles évoluaient les travailleurs temporaires étaient parfois déplorables.

En Australie, les organisations syndicales ont négocié un panel de mesures sanitaires et de sécurité applicables aux entreprises, y compris celles de e-commerce. Chez Amazon, des règles strictes ont été imposées en matière d'équipement de protection individuelle et de distanciation sociale. Les horaires de ont été allongé, le travail de nuit a fait son apparition et le salaire horaire a été augmenté de 3,5 dollars australiens. DJ Online, un autre détaillant en ligne, a remplacé les réunions de ses équipes par des messages sur les tableaux d'affichage pour garantir le respect des distances sociales.

Aux États-Unis, les acteurs du e-commerce ont ouvert des centres de distribution dans des zones de taille limitée où les employés n'avaient pas de contact avec les autres travailleurs. Cela restreint les possibilités de syndicalisation des travailleurs du e-commerce, ces derniers craignant de rejoindre un syndicat au risque de perdre leur emploi. La nécessité de renforcer la syndicalisation des travailleurs des pure players est toutefois patente. L'intensification du e-commerce va en effet déboucher sur une hausse du nombre d'emplois à temps partiel et la réduction des allocations de santé et de pension puisqu'un grand nombre de travailleurs seront

<sup>40</sup> John Logan, "Is Amazon the US's Most Anti-Worker Company?", Truthout (en anglais), https://truthout.org/articles/is-amazon-the-uss-most-anti-worker-company/

 $<sup>41 \</sup>quad Voir \ (en\ anglais)\ http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016$ 

<sup>42</sup> USA: Amazon accused of ,aggressive anti-union tactics' after training video is leaked; Incl. Amazon's response & Whole Worker rejoinder, Business & Human Rights Resource Centre (en anglais), https://www.business-humanrights.org/en/usa-amazon-accused-of-aggressive-anti-union-tactics-after-training-video-is-leaked-incl-amazons-response-whole-worker-rejoinder

<sup>43</sup> Voir (en anglais) Jaron Lanier, Who Owns the Future?, Simon and Schuster, 2013, ISBN 978-1-4516-5497-4.

<sup>44</sup> Alana Semuels, "The Internet Is Enabling a New King of Poorly Paid Hell", 23 January 2018 (en anglais), https://www.theatlantic.com/business/archive/2018/01/amazon-mechanical-turk/551192/

embauchés par des agences d'intérim et non pas directement par les entreprises. Pendant la crise, les syndicats américains ont également dû jongler entre les différences des mesures antiCOVID entre les États et l'absence d'une réglementation uniforme imposée par le gouvernement américain.

En Argentine, les employés des services de livraison et des entrepôts ne sont pas considérés comme des travailleurs du secteur du commerce et ne peuvent dès lors rejoindre que les syndicats du secteur du transport. D'après le dirigeant syndical interrogé, les accords en vigueur chez Facebook ou IBM peuvent servir d'exemples de meilleures pratiques en matière de e-commerce. Pour le moment, il n'existe pas de convention collective couvrant les travailleurs de Mercado Libre faute d'un accord sur des clauses relatives à la flexibilité de l'emploi entre représentants des organisations syndicales et patronales. L'organisation syndicale du secteur planche actuellement sur la rédaction d'un nouveau projet d'accord reprenant les différents types et conditions de travail appliquées par le géant pure player sud-américain.

#### La hausse du e-commerce se traduit par une recrudescence de l'évasion fiscale et une diminution de la sécurité sociale

Le contexte de la crise du COVID-19 a rendu évident le problème du sous-financement structurel des systèmes de santé. Le fait que des grandes multinationales dérobent des parts de marché aux entreprises qui auraient payé leur dû en matière d'impôts contribue à une diminution des recettes fiscales des gouvernements et minimise la capacité de ces derniers à financer adéquatement les systèmes de santé.

Plusieurs rapports indiquent que les systèmes de santé publique de nombreux pays étaient sous-financés après la pandémie du coronavirus. Aux États-Unis, les financements alloués aux soins de santé par l'État pour la période 2016-2017 étaient inférieurs à ceux accordés en 2008-2009. En Europe, la situation varie selon les pays. Comme le démontre une étude de la Commission européenne, alors que certains États disposent d'un système de santé publique relativement robuste (France, Allemagne), de nombreux autres, sévèrement touchés par le coronavirus font le constat d'un système sous-financé (Italie) ou allouent une part plus réduite de leur PIB à leur système de santé que la moyenne européenne (Espagne, R.-U.). 46

Il n'existe bien sûr pas de corrélation directe et immédiate entre le sous-financement des systèmes de santé et le comportement fiscal des pure players. Notre intention ici est de souligner que les grandes entreprises de la tech promeuvent un comportement néolibéral qui mine la capacité des gouvernements à fournir des services publics de haute qualité, y compris dans le domaine de la santé. Cela est tout particulièrement vrai lorsque les pure players grappillent les parts des marché et provoquent la disparition d'un concurrent rentable, car ils remplacent ce faisant des activités génératrices des recettes fiscales par des opérations qui ne rapportent rien à l'État.

La Confédération européenne des syndicats a à cet égard reproché à l'OMC d'avoir entamé des négociations sur le e-commerce avec les géants de la tech sans concerter comme il se devait les organisations syndicales. Selon la Position de la CES sur les négociations plurilatérales sur le commerce électronique « Toute discussion sur le commerce électronique au niveau gouvernemental doit prendre en compte les droits de l'homme et des droits syndicaux, la solidarité et la justice sociale, et ne pas être guidée par les intérêts de quelques grandes multinationales. [...] La CES estime que la gouvernance des données, la réglementation des secteurs numériques et la bonne gestion de l'impact de l'économie numérique sur tous les travailleurs doivent d'abord se faire par le biais de la législation nationale et européenne, et dans le cadre du dialogue avec les partenaires sociaux par le biais de négociations collectives. La protection et les droits des travailleurs dans un monde plus numérisé doivent également être davantage garantis par l'OIT ». La CES a estimé que 40% des bénéfices du e-commerce terminaient leur route dans les paradis fiscaux. « Avant de pouvoir conclure un accord sur le commerce électronique, il faut conclure un accord multilatéral sur l'imposition équitable des entreprises numériques. Les impôts doivent être payés dans le pays où l'activité réelle d'une entreprise numérique a lieu », rappelle la CES.47

# Les travailleurs et les communautés devraient se répartir les « dividendes du numérique »

Bien qu'il soit trop tôt pour savoir comment les économies se relèveront de la crise, il semble clair que les premiers à avoir besoin d'aide sont les travailleurs et les communautés. Les autorités de réglementation de plusieurs pays devraient prendre des mesures pour s'assurer que les opulents propriétaires d'entreprises high tech ne profitent pas de manière excessive non seulement des « dividendes du numérique », comme ils l'ont fait jusqu'à présent, mais aussi des « dividendes du coronavirus ». Pour les pure players, le COVID-19 représente certes un défi en termes de gestion de la demande accrue des clients et de l'intensification de la pression des travailleurs, mais est également une opportunité d'accroître leurs recettes, liquidités, budgets R&D et

<sup>45</sup> Trust for America's Health, A Funding Crisis for Public Health and Safety (voir en anglais), https://www.tfah.org/report-details/a-funding-crisis-for-public-health-and-safety-state-by-state-and-federal-public-health-funding-facts-and-recommendations/?mod=article\_inline. Opinion: Even before coronavirus, U.S. was underfunding public health, Market Watch, The Conversation (voir en anglais), https://www.marketwatch.com/story/even-before-coronavirus-us-was-underfunding-public-health-2020-03-17; « selon l'article, au total, sur les plus de 3500 mille milliards de dollars dépensés par le gouvernement américain dans les systèmes de santé, seuls 2,5 % le sont dans le secteur public ».

<sup>46</sup> Inequalities in access to healthcare, A study of national 2018, European Commission, 2018 (en anglais), https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langld=en&catld=754&furtherNews=yes&newsld=9238

<sup>47</sup> Position de la CES sur les négociations plurilatérales sur le commerce électronique, Bruxelles, le 11 mars 2020, disponible sur https://www.etuc.org/fr/document/position-de-la-ces-sur-les-negociations-plurilatera-les-sur-le-commerce-electronique

bénéfices. Il est donc important de veiller à ce que ceux qui verront leurs recettes augmenter ne s'accaparent pas tous les bénéfices et ne creusent pas les inégalités existantes.

Il est essential que les gouvernements financent adéquatement les systèmes de santé publique et de l'éducation. Ils doivent pour ce faire (notamment) imposer des règles plus strictes en matière de taxation des activités du e-commerce afin de prélever une part équitable des recettes et revenus des géants de la tech.

Les gouvernements devraient également d'une part renforcer les réglementations en matière de normes et conditions de travail et de salaires minimums et, d'autre part, veiller à leur bon respect. Les pure players vont vraisemblablement gagner en puissance à l'issue de la crise et il est dès lors crucial de les mettre sous pression pour :

- assurer des conditions de concurrence équitables pour tous les acteurs en matière de droits du travail, de protection des travailleurs et de taxation ;
- protéger les personnes exerçant des métiers pénibles et acheminer les investissements afin qu'ils contribuent à l'amélioration des conditions de travail;
- contribuer à une meilleure gestion de la charge et des horaires de travail ;
- veiller à l'amélioration de la dimension sociale et psychologique du bien-être des travailleurs sur leur lieu de travail ;
- lutter contre le harcèlement, la discrimination, la pression et les abus ;
- empêcher le recours abusif aux formes d'emploi atypiques, temps partiel, contrats zéro heure, agence d'intérim, crowdworking ;
- contrer la polarisation du travail et l'intensification des inégalités salariales par le biais de la promotion de niveaux de salaires adéquats incluant des primes de risque, le paiement des heures supplémentaires et une prime de travail de nuit pour tous les employés;
- assurer l'accès à la protection sociale de tous les travailleurs, notamment par le biais de la promotion de niveaux de salaires décents ;
- veiller à ce que l'organisation des nouvelles formes de travail numérique améliore, et non pas détériore, la qualité de l'emploi ;
- demander que l'automatisation et la robotisation soient accompagnées de mesures adaptées en matière de formation de perfectionnement des compétences et de reconversion pour les employés concernés;

- promouvoir des formations professionnelles adaptées aux nouveaux besoins et y intégrer les nouvelles technologies au moyen d'investissements privés et publics ;
- garantir le respect de normes strictes en ce qui concerne la sécurité des informations, la protection des données et le respect de la vie privée au travail ; protéger la vie privée des employés de l'omniprésence des canaux de communication numérique et mobile ; fixer des limites à la disponibilité et l'accessibilité « universelle » ;
- interdire les mesures antisyndicales, garantir le droit de représentation collective des travailleurs et la tenue d'un dialogue transparent entre les organisations patronales et syndicales dans le cadre d'un processus d'information et de consultation continu sur les questions économiques, financières et stratégiques.