



# **RAPPORT FINAL**

Mai 2024



**Co-funded by  
the European Union**

The TeamHub! Project is Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Directorate-General for Employment, Social Affairs, and Inclusion. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

*AUTEURS : Barbara De Micheli (FGB) ; Sofia Gualandi (FGB/Université de Ferrara) ; Michele Faioli (FGB/UCSC) ; Chiara Mancini (FILT-CGIL) ; Michele De Rose (FILT-CGIL) ; Jens Cassiers et Tom Peeters (ABVV-BTB) ; Martin Hayford et Sabina Trankmann (Université de Tartu) ; Sanna Saksela-Bergholm (Université de Jyväskylä ) ; Odile Chagny (IRES) ; Dimitri A. Sotiropoulos et Alexia Mitsikostas (ELIAMEP) ; Barbara Surdykowska (IPA) ; Marc Caballero (NOTUS) ; Pablo Sanz (NOTUS/Université de Saragosse) ; Thomas Haipeter (FGB/Université de Duisbourg-Essen).*

**Manuscrit achevé** en : Mai 2024

**Partenaires du projet :**

FILT-CGIL - Fédération italienne des travailleurs du transport <http://www.filtcgil.it/>

FGB - Fondazione Giacomo Brodolini [www.fondazionebrodolini.it](http://www.fondazionebrodolini.it)

ABVV-BTB - Fédération belge des transports <https://www.btb-abvv.be/en/>

ELIAMEP - Fondation hellénique pour la politique européenne et étrangère <https://www.eliamep.gr/en/>

JYU - Université de Jyväskylä <https://www.jyu.fi/en>

IRES - Institut de recherches économiques et sociales/ Institute for Economic and Social Research <http://www.ires.fr>

IPA - Instytut Spraw Publicznych/Institut des affaires publiques <https://www.isp.org.pl/en>

UTARTU - Université de Tartu <https://ut.ee/en>

NOTUS - Recherche sociale appliquée <https://notus-asr.org/en/home/>

NOTUS – Applied Social Research <https://notus-asr.org/en/home/>

**Pour en savoir plus sur le projet Team Hub :** <https://team-hub-project.eu/>

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>5</b>
<b>Constatations et conclusions du projet TeamHub</b>	<b>7</b>
Perspective économique	7
Perspective sociale	9
Perspective environnementale	11
<b>Recommandations de TeamHub pour les politiques</b>	<b>13</b>
Perspective économique	13
Perspective sociale	16
<b>Références</b>	<b>27</b>

# Introduction

Team Hub! est un projet de deux ans soutenu par la Commission européenne, Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'inclusion, bénéficiant d'un financement dans le cadre de l'appel à propositions SOCP-2021- IND-REL visant à améliorer l'expertise dans le domaine des relations industrielles. D'une durée de 24 mois (août 2022 - juillet 2024), Team Hub ! combine des recherches documentaires et empiriques, ainsi que des activités d'apprentissage mutuel et de mise en réseau, afin d'analyser les caractéristiques et les défis de la chaîne d'approvisionnement du commerce électronique dans un ensemble de pays sélectionnés, à savoir la Belgique, l'Estonie, la France, la Finlande, l'Allemagne, la Grèce, l'Italie, la Pologne et l'Espagne.

Le projet rassemble un consortium transeuropéen d'universités, d'instituts de recherche et de syndicats de neuf États membres de l'UE : Fédération italienne des travailleurs des transports (FILT-CGIL), Fondazione Giacomo Brodolini (FGB), Fédération belge des transports (ABW-BTB), Fondation hellénique pour la politique européenne et étrangère (ELIAMEP), Université de Jyväskylä (JYU), Université de Tartu (UTARTU), NOTUS - Applied Social Research, Institute of Public Affairs Foundation (IPAVIS), Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES)<sup>1</sup>. Ce consortium s'est engagé conjointement à aborder les complexités et les défis des chaînes d'approvisionnement du commerce électronique, en particulier en ce qui concerne les activités de stockage et de livraison, par le biais d'un ensemble de recherches documentaires et sur le terrain, de formations et d'activités de mise en réseau, ainsi que par le développement de recommandations politiques. L'objectif de Team Hub ! est d'analyser les implications de l'essor du commerce électronique suite à la pandémie de COVID-19 et de doter les syndicats des connaissances et des compétences nécessaires pour proposer une refonte durable des modèles d'entreprise et de l'organisation du travail dans la chaîne d'approvisionnement, en tenant également compte de la révolution numérique et des objectifs de durabilité environnementale.

La première phase du projet (**Étude**) a consisté en une analyse documentaire préliminaire visant à produire une analyse de fond du panorama national du commerce électronique et de la logistique au niveau du pays. L'objectif était d'identifier et d'évaluer les informations et les données sur les principales tendances et caractéristiques des chaînes d'approvisionnement du commerce électronique au niveau national, en mettant l'accent sur les principaux acteurs du marché et les modèles d'entreprise dominants, les conditions de travail et d'emploi, les activités des partenaires sociaux et la géographie des chaînes d'approvisionnement dans les pays couverts. Le résultat de cette activité a été la publication de neuf fiches pays offrant une analyse par pays du panorama national<sup>2</sup> du commerce électronique et de la logistique. L'évaluation et la comparaison de l'analyse menée au niveau national ont permis d'obtenir une vue d'ensemble de la situation au niveau européen. À cette fin, le rapport de contexte<sup>3</sup> a illustré les principales tendances et la dynamique actuelle de la chaîne d'approvisionnement du commerce électronique, en soulignant les questions qui méritent une attention particulière de la part des syndicats au niveau national et européen, et en identifiant les zones géographiques clés pour le stockage et la livraison des marchandises échangées par les principales entreprises de commerce électronique.

1 La liste complète des partenaires est disponible ici: <https://team-hub-project.eu/partners/>

2 Les fiches pays de TeamHub sont disponibles ici: <https://team-hub-project.eu/resources/>

3 Le rapport de contexte de TeamHub est disponible ici: [https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background\\_report.pdf](https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background_report.pdf)

La deuxième phase (**Focus**) a consisté en une recherche empirique et qualitative visant à fournir un certain nombre d'études de cas nationales analysant les pratiques des entreprises de commerce électronique, les conditions de travail des employés/travailleurs de leur chaîne d'approvisionnement et les pratiques syndicales. Les 27 études de cas réalisées par les partenaires du projet, soit trois cas par pays, ont été compilées dans le rapport d'étude<sup>4</sup> de cas en anglais et traduites<sup>5</sup> dans la langue de chaque pays.

La troisième phase (**Join**) a consisté en des activités de mise en réseau et d'apprentissage mutuel. Grâce à une enquête<sup>6</sup> sur le commerce électronique destinée aux travailleurs de la logistique et aux représentants des travailleurs impliqués dans les assemblées nationales, une série de données sur les conditions de travail et de vie ont été collectées et discutées lors des ateliers internationaux d'apprentissage mutuel, qui ont également analysé les résultats provisoires des phases précédentes du projet. Deux journées internationales Team Hub!<sup>7</sup> ont clôturé les activités de mise en réseau impliquant les partenaires du projet, les partenaires sociaux, les représentants des entreprises et les travailleurs.

La quatrième phase (**Sum Up**) a rassemblé les résultats des activités et des phases précédentes du projet dans ce rapport final, complété par des recommandations politiques à l'intention des décideurs politiques nationaux et européens et des syndicats, afin d'améliorer les conditions de travail et la durabilité économique, sociale et environnementale dans le secteur du commerce électronique et de la logistique.

Une stratégie de communication et de diffusion (**Share**) a permis de promouvoir les résultats du projet par le biais d'un site web dédié, de médias sociaux, de publications, d'articles de presse et d'une conférence finale impliquant un large public de décideurs politiques nationaux et européens, de parties prenantes, de praticiens et d'universitaires.

---

4 Le rapport d'étude de cas est disponible ici: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2024/01/case-study-report.pdf>

5 Les rapports d'études de cas nationaux traduits sont disponibles ici: <https://team-hub-project.eu/resources/>

6 <https://team-hub-project.eu/2023/05/10/the-survey-for-e-commerce-and-logistics-workers-is-online/>

7 La première journée Team Hub! a eu lieu à Varsovie <https://team-hub-project.eu/2023/10/26/international-workshop-and-teamhub-day-in-warsaw/> et la deuxième journée Team Hub! a eu lieu à Rome <https://team-hub-project.eu/2023/11/09/second-teamhub-day-in-rome/>

## Méthodologie

Ce rapport final est le résultat final du projet TeamHub. Il vise à résumer les conclusions et les résultats des activités précédentes du projet et à élaborer des recommandations politiques à l'intention des décideurs politiques et des syndicats nationaux et européens. Les activités du projet ont été guidées par une série de questions de recherche définies au début du projet. Les conclusions et recommandations formulées dans ce rapport s'appuient sur les nouveaux éléments qui ont été élaborés sur ces questions au cours du projet.

Les questions de recherche sont énumérées ci-dessous :

- a. *Quels sont les modèles d'entreprise et les conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement du commerce électronique ? Comment affectent-ils l'emploi et les conditions de travail dans les différents pays et groupes géographiques et comment vont-ils évoluer dans un avenir proche ? Comment les différents modèles se comportent-ils en termes de durabilité sociale ?*
- b. *Comment l'essor du commerce électronique affecte-t-il la chaîne de valeur mondiale ? Comment les acteurs les plus puissants influencent-ils le fonctionnement du marché et la répartition de la valeur ajoutée ? Les syndicats ont-ils un contrôle sur ces tendances et leurs effets directs et indirects sur les travailleurs ?*
- c. *Comment l'essor du commerce électronique et le développement consécutif de la logistique du dernier kilomètre et des plates-formes spécialisées affectent-ils le développement local et la durabilité environnementale ?*
- d. *Quelles sont les préoccupations des travailleurs du commerce électronique et leurs aspirations à améliorer leurs conditions de travail et de vie ?*
- e. *Quels sont les droits individuels et collectifs stratégiques pour améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs du commerce électronique ?*
- f. *Quelles activités les syndicats mettent-ils en place par le biais de différents canaux et avec quels différents acteurs pour répondre aux aspirations des travailleurs et quelles sont leurs réalisations et leurs limites ?*
- g. *Quelles mesures politiques pourraient être mises en œuvre progressivement par les syndicats, les partenaires sociaux ou les décideurs politiques pour répondre aux besoins et aux aspirations des travailleurs du commerce électronique en ce qui concerne leurs conditions de travail et de vie ?*

Sur toutes ces questions, il a été possible de tirer des enseignements de la reconstruction des résultats du rapport de contexte, des études de cas nationales et de leur comparaison, des discussions et des débats qui se sont déroulés lors de la première Journée TeamHub à Varsovie et de la seconde Journée TeamHub à Rome, de l'enquête administrée aux travailleurs du secteur grâce à la diffusion effectuée par les syndicats à la fois en ligne et pendant les assemblées nationales organisées et, enfin, des élaborations et discussions conjointes menées par les partenaires du projet pendant les ateliers d'apprentissage mutuel.

Sur la base de ces informations, un troisième atelier d'apprentissage mutuel du projet a été organisé, au cours duquel les partenaires du projet ont discuté des recommandations politiques directement liées aux résultats du projet, à présenter aux décideurs politiques et aux acteurs syndicats nationaux et européens. Les recommandations politiques rassemblées dans ce rapport final sont ainsi le résultat d'un processus participatif. La formulation des recommandations proposées dans les pages suivantes se réfère clairement aux problèmes et aux objectifs abordés dans le projet, en soulignant les liens avec les activités précédemment développées au cours du projet et les questions qui ont émergé dans chaque cas.

# Constatations et conclusions du projet TeamHub

Cette section rassemble et fait une synthèse des principaux résultats des activités développées dans le cadre du projet Team Hub, en vue de mettre en évidence les questions clés qui affectent le secteur du commerce électronique et de la logistique d'un triple point de vue économique, social et environnemental.

Cette synthèse vise à élaborer des recommandations politiques adressées aux parties prenantes potentiellement intéressées par une action visant à renforcer la durabilité du secteur, avec une référence particulière aux décideurs politiques, aux autorités publiques et aux syndicats, tant au niveau national qu'au niveau européen. Les recommandations politiques de la section suivante du rapport ont été élaborées à partir des principaux résultats du projet synthétisés dans cette section.

## Perspective économique

Les différentes étapes et activités du projet TeamHub ont permis de mettre en évidence le modèle d'affaires dominant de l'industrie du commerce électronique. La majorité des entreprises de vente au détail ont intégré ou intègrent le commerce électronique dans leurs activités. La transition en ligne du secteur du commerce entreprise-consommateur transforme les secteurs de la vente au détail et de la logistique en termes de processus de production, d'organisation et de gestion de la main-d'œuvre. Le commerce électronique repose sur un processus de chaîne d'approvisionnement en plusieurs étapes, où le modèle commercial et organisationnel qui s'est imposé s'est avéré être le modèle « omni-canal », qui implique la gestion synergique des différents points de contact en ligne et hors ligne entre l'entreprise et le consommateur afin d'optimiser l'expérience de ce dernier. Les grandes entreprises de commerce électronique et de logistique ont tendance à s'occuper de services complexes, tels que la gestion des magasins, la gestion intégrée de la chaîne d'approvisionnement, l'analyse des données, l'élaboration de stratégies et l'organisation des activités de livraison. Ce contrôle de la filière a été dénommé « verticalisation » de la filière logistique. Afin de déplacer les risques économiques, la grande majorité des entreprises de commerce électronique s'appuient sur des chaînes de sous-traitance, en particulier pour la livraison du dernier kilomètre, ce qui implique l'externalisation du service de livraison à des entreprises de livraison sous-traitantes. Il s'agit le plus souvent de sous-traitants économiquement dépendants économique, qui emploient des chauffeurs recrutés sous des formes d'emploi précaires ou en tant que faux indépendants.

En effet, la numérisation et la capacité d'automatisation des entreprises jouent un rôle clé dans le secteur du commerce électronique (phénomène dit du « taylorisme numérique »). Le segment du commerce électronique entre entreprises et consommateurs (B2C) est dominé par de grandes entreprises hautement numérisées, ce qui profite aux pays où ces entreprises sont présentes, au détriment des pays dont le paysage industriel est principalement composé de PME ayant un faible taux de numérisation et une faible capacité à intégrer les technologies et les compétences connexes. Comme mentionné ci-dessus, les entreprises du secteur gèrent un large éventail de services et d'activités, et combinent, en tant que « transitaires numériques » les fonctions de places de marché et d'entreprises de logiciels pour l'intégration efficace des partenaires de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, il convient de noter que le commerce électronique au sens strict se caractérise par une faible rentabilité. Pour les « pure players » en



particulier, le commerce électronique permet principalement l'acquisition de données pour le profilage des clients. Par conséquent, la viabilité du modèle d'entreprise dépend avant tout de sa capacité à gagner de nouvelles parts de marché afin d'augmenter le volume des ventes électroniques. Cela explique pourquoi le commerce électronique et la logistique sont inextricablement liés : l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement devient cruciale, et la logistique permet de dégager de la valeur ajoutée, et devient un atout clé en raison de son rôle stratégique pour la satisfaction rapide des besoins et des attentes des consommateurs.

De là découle l'impact des économies d'échelle sur les coûts et les prix. La viabilité du modèle d'entreprise dépend en effet de la capacité des entreprises à gagner la confiance des consommateurs et de nouvelles parts de marché pour augmenter le volume des ventes électroniques. Il en résulte une forte concentration du marché, ce qui a pour effet de creuser l'écart entre les grandes et les petites entreprises impliquées dans le commerce électronique, ces dernières étant à la traîne en termes de ressources financières, de numérisation, de personnel qualifié et d'espace de stockage.

Les études de cas nationales du groupe 1 du projet (modèle d'entreprise et organisation du travail), rassemblées dans le rapport d'étude de cas, ont conforté les tendances décrites ci-dessus. Amazon, le leader mondial du commerce électronique, qui applique le modèle d'entreprise « gagnant » décrit ci-dessus, a été analysé en Italie, en France et en Allemagne. Alors que l'entreprise contrôle l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, la question la plus problématique du point de vue du travail s'est avérée être, d'une part, les activités logistiques (magasins de stockage, de préparation des commandes et d'emballage), où les travailleurs sont souvent des employés, mais où l'on enregistre un taux élevé de travail temporaire et saisonnier, ainsi que de mauvaises conditions de travail, des accidents de travail fréquents et un taux de rotation élevé. D'autre part, la livraison du dernier kilomètre est externalisée à 100 % à des « partenaires de services de livraison », c'est-à-dire de petites entreprises de livraison sous-traitantes sous la dépendance économique d'Amazon, où l'on observe de mauvaises conditions de travail et un taux élevé de faux travailleurs indépendants. Une pratique particulièrement inappropriée a été observée dans ce contexte en France, où l'utilisation généralisée du « contrat type de sous-traitance » dans le domaine de la livraison, qui protège les entreprises chefs de file en prenant en compte les éléments qui pourraient être associés à la subordination (ce que l'on appelle « l'arme anti-requalification »), implique que les sous-traitants n'ont pratiquement aucune représentation collective et qu'aucune convention collective couvrant les chauffeurs-livreurs ne peut être négociée.

La numérisation est un atout indéniable pour Amazon pour augmenter la performance et l'efficacité pour gagner des parts de marché, avec la standardisation dans les entrepôts qui assure une division rigide du travail et un travail répétitif (physiquement exigeant) avec un support numérique avancé. L'automatisation des entrepôts se développe via Amazon Robotics, dont l'impact sur les niveaux d'emploi est potentiellement très élevé. La surveillance numérique des travailleurs est quant à elle étendue et très avancée, via l'utilisation de dispositifs numériques, de badges et de scanners contrôlant le processus de travail, les pauses, les discussions, les visites aux toilettes et les performances en termes de nombre de marchandises stockées, prélevées ou emballées. Il en va de même pour le suivi des chauffeurs à l'aide du système technologique fourni par Amazon. Un exemple d'acteur du commerce électronique basé dans l'UE a également été étudié : Allegro (société de commerce électronique basée en Pologne). Cette entreprise peut être – toutes proportions gardées – comparée à Amazon en termes de modèle d'entreprise et d'exploitation, car elle favorise l'intégration verticale de la chaîne d'approvisionnement afin de contrôler l'ensemble du processus de vente et de livraison et fonde son système de livraison sur un vaste réseau de casiers à colis.

Les études de cas ont également permis de détecter d'autres modèles d'entreprise de commerce électronique, comme l'entreprise Coolblue en Belgique et l'entreprise Mercadona Online en Espagne. Dans ces deux cas, une intégration directe de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement a été privilégiée, avec une boutique en ligne, des magasins physiques et un service de livraison internalisé. Étant donné qu'il n'y a pratiquement pas d'externalisation via le recours à une chaîne de sous-traitance, le statut de salarié est accordé à presque tous les travailleurs, y compris les chauffeurs, et la grande majorité des contrats de travail s'avèrent permanents et satisfaisants d'un point de vue des conditions économiques proposées. Le dialogue social dans ces entreprises a été décrit comme actif et collaboratif, ce qui contraste avec Amazon. Tous les travailleurs sont couverts par la même convention collective, ce qui permet de limiter la concurrence déloyale.

## Perspective sociale

Les activités du projet, les discussions avec les travailleurs et les syndicats, ainsi que la plupart des études de cas nationales ont mis en évidence des évolutions positives de l'emploi dans le secteur du commerce électronique, avec une augmentation particulièrement rapide pendant la pandémie de Covid-19, suivie d'une stabilisation en cours. De fortes fluctuations conjoncturelles sont enregistrées du fait des pics saisonniers, ce qui implique une insécurité structurelle de l'emploi à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

Les recherches menées par TeamHub et l'abondante littérature disponible sur le sujet mettent en évidence des conditions de travail médiocres dans le secteur du commerce électronique et de la logistique. En ce qui concerne les activités d'expédition, en particulier les activités de livraison du dernier kilomètre, il ressort de ces recherches une précarité structurelle des conditions de travail liée aux processus d'externalisation et de sous-traitance généralisés, ainsi que l'augmentation de certains risques tels que le faux travail indépendant, une pression de travail excessive, des horaires de travail plus longs, l'intensification des rythmes de travail, et l'absence de droits syndicaux et de couverture de la négociation collective. S'agissant d'activités de stockage, la précarité des conditions de travail est liée au taux élevé de contrats à durée déterminée, de contrats sur appel et intermittents, ou de travail intérimaire du fait des fréquents pics saisonniers, tandis que la mauvaise qualité du travail est principalement due à la faible prévisibilité du temps de travail, à la fréquence des heures supplémentaires, au travail de nuit et aux contraintes physiques liées au port de charges lourdes et aux mouvements répétitifs. En ce qui concerne l'évolution des salaires, la précarité dans les deux parties de la chaîne d'approvisionnement se traduit par une faible rémunération. L'insécurité de l'emploi s'accompagne d'un certain nombre d'autres risques liés au manque de compétences et de formation, à une connaissance insuffisante de l'environnement de travail, à la fourniture insuffisante d'équipements de protection individuelle, au manque de surveillance en matière de santé et de sécurité et au taux élevé d'accidents de travail et de maladies professionnelles physiques qui en découlent. Le rythme de travail élevé, l'accent mis sur la productivité et les particularités du lieu de travail se conjuguent par exemple pour les conducteurs à l'absence de toilettes, de rafraîchissements et de services de repos, ce qui crée des conditions de travail particulièrement difficiles. Enfin, le développement technologique et la numérisation de ces processus de production entraînent une série de risques liés au travail, tels que : les décisions basées sur le management algorithmique, qui ont un impact sur les salaires, les rythmes de travail, la santé et la sécurité ; l'automatisation des entrepôts et les robots dans les centres de distribution, qui pourraient avoir un impact sur les niveaux d'emploi ; et la technologie de surveillance et le contrôle numérique, qui ont des répercussions sur la vie privée des travailleurs et la protection des données.

En ce qui concerne les droits collectifs et syndicaux, le paysage est très diversifié dans le secteur du commerce électronique et de la logistique dans les différents pays étudiés par le projet, mais on constate généralement un environnement hostile à la négociation collective, des pratiques d'obstructionnisme et la non-reconnaissance du syndicat en tant que partie à la négociation. Les syndicats nationaux semblent généralement conscients des spécificités du commerce électronique, mais leur contrôle, leur réactivité et leur capacité à mettre en œuvre des solutions varient considérablement d'un pays à l'autre. La difficulté d'établir des représentants syndicaux ou des comités d'entreprise au niveau de l'entreprise a été largement rapportée. Une forte présence syndicale dans le secteur s'est avérée rare, voire totalement absente<sup>8</sup>. Cette faiblesse est due à un effet de « fragmentation » : (pour les travailleurs des entrepôts, elle est liée à la fragmentation des lieux de travail et à la précarité due à la saisonnalité ; pour les chauffeurs-livreurs, elle est liée à la sous-traitance, au travail indépendant, à l'absence de lieu de travail physique et à la forte mobilité), ainsi qu'à la forte présence de travailleurs migrants. Il convient de souligner le rôle du travail migrant dans le secteur, car ce dernier joue un rôle important dans plusieurs pays, à la fois dans l'offre de main-d'œuvre pour occuper les emplois précaires proposés et dans les freins à l'organisation des travailleurs par les syndicats, du fait des barrières linguistiques et culturelles.

Un autre élément de « fragmentation » concerne le périmètre contractuel et des fédérations syndicales compétentes, entre d'un côté le secteur de la logistique et du transport et, de l'autre, le secteur du commerce de détail et de la distribution, en fonction du contexte national spécifique - ce qui rend la comparaison directe difficile. En outre, même lorsque les conventions collectives sont négociées, les chauffeurs sont exclus de leur champ d'application, car les activités de livraison sont fortement externalisées. C'est le cas en Espagne, en Allemagne, en France, en Finlande et en Pologne, à l'exception de l'étude de cas italienne. Ce sont les principales raisons pour lesquelles les syndicats ont fait état de difficultés à atteindre et à syndiquer les travailleurs. Dans le même temps, les efforts de revendication, les grèves et les actions juridiques stratégiques des syndicats n'ont eu qu'un impact limité jusqu'à présent - avec quelques exceptions positives signalées dans le rapport de l'étude de cas (voir ci-dessous). Par conséquent, il est primordial que le dialogue social, la confiance, la reconnaissance mutuelle et la compréhension soient instaurés entre les syndicats et les entreprises, avec le soutien des décideurs politiques, afin d'améliorer les conditions de la négociation collective.

Certaines bonnes pratiques syndicales sont ressorties du rapport des études de cas.

Les campagnes de sensibilisation populaire et les pétitions se sont avérées avoir une fonction symbolique importante et être un outil utile pour syndiquer la main-d'œuvre du secteur dans plusieurs pays, en particulier en Allemagne et en Pologne. Les contentieux stratégiques se sont avérés fructueux dans plusieurs pays, notamment pour démontrer le faux travail indépendant (Espagne) et l'obstruction illégale d'un conflit du travail (Pologne), ainsi que pour imposer l'indemnisation des congés de maladie, des accidents du travail et des mesures liées au COVID-19 dans le secteur (France). En revanche, les tentatives de grève ont échoué chaque fois qu'il ne s'agissait pas de grèves générales capables d'impliquer les travailleurs de plusieurs entrepôts et les chauffeurs-livreurs (Italie), tandis que les grèves locales non synchronisées entre différents entrepôts et ne couvrant pas l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement se sont révélées inefficaces pour amener les entreprises de commerce électronique à la table des négociations (France, Allemagne, Espagne). La capacité à mobiliser les travailleurs découle évidemment de leur syndicalisation et de leur militantisme sur le lieu de travail. La présence et l'enracinement des syndicats sur le lieu de travail se sont toutefois avérés très complexes, compte tenu des facteurs de fragmentation de la main-d'œuvre mis en évidence dans notre étude. Les outils de représentation et la présence physique

---

8 La Pologne et l'Estonie ont fait état d'un manque total de forces syndicales et de difficultés à pénétrer dans les établissements logistiques et à organiser les travailleurs.

des syndicats, tels que les représentants syndicaux au niveau de l'entreprise (Italie), les secrétaires de projet (Allemagne) et les comités d'entreprise (Allemagne, Belgique, Espagne, France), ainsi que les outils démocratiques tels que les assemblées syndicales et le référendum, se sont avérés utiles lorsqu'ils faisaient déjà partie des pratiques syndicales traditionnelles (Italie, Belgique, Finlande, Espagne, Allemagne) - mais une coordination adéquate au niveau national reste un objectif clé difficile à atteindre (possible uniquement en Italie). En outre, ces efforts ont rarement été étendus aux chauffeurs-livreurs (Espagne, Allemagne, France, Finlande, Pologne, à l'exception de l'Italie). Cela se reflète dans la difficulté du syndicat à obtenir la reconnaissance de l'employeur et à engager des négociations collectives, qui ont échoué en Allemagne, en France et en Pologne, avec des exceptions positives en Italie (signature d'un protocole pour un système partagé de relations industrielles avec Amazon et début des négociations au niveau national sur cette base ; signature d'une convention collective nationale de deuxième niveau couvrant les entreprises de livraison de la chaîne d'approvisionnement d'Amazon) et en Espagne (convention collective d'entreprise négociée et appliquée dans un entrepôt d'Amazon à Madrid ; participation à la négociation de plans d'égalité entre les hommes et les femmes et d'un protocole pour la prévention du harcèlement sexuel et du harcèlement fondé sur le sexe). Malheureusement, aucune activité syndicale dans le secteur du commerce électronique et de la logistique n'a été recensée en Estonie. En Grèce, en revanche, le secteur de la logistique portuaire, qui est fortement lié au secteur du commerce électronique, souffre de l'héritage historique de la fragmentation syndicale et d'une forte politisation, d'où un manque de force pour influencer les politiques des investisseurs chinois.

## Perspective environnementale

Les activités de recherche du projet et les discussions avec les parties prenantes concernées qui ont eu lieu pendant les Team Hub Days ont montré que l'essor du commerce électronique, en particulier pendant la pandémie de COVID-19, a modifié le modèle de consommation, avec un impact sur la géographie du territoire et la gestion des espaces publics.

Le modèle de consommation des supermarchés qui a émergé dans les années 1970 correspond l'ère de consommation de masse qui a eu un impact fortement négatif et a limité la pratique des achats dans les commerces de proximité. Au cours de la dernière décennie, la naissance du commerce électronique a contribué à redessiner les processus et les espaces productifs avec la multiplication des entrepôts logistiques, en particulier des centres de distribution (c'est-à-dire des entrepôts de taille moyenne pour l'étape finale du processus de livraison) dans les zones périphériques des villes (zones de production industrielle et manufacturière) capables d'assurer une livraison rapide à domicile.

La multiplication des entrepôts logistiques a eu, entre autres, comme impact le déplacement non régulé des surfaces de vente et des supermarchés vers les plateformes logistiques, ce qui entraîne une consommation incontrôlée de terrains. Le modèle des plateformes logistiques connaît un vide réglementaire, ce qui implique que l'implantation de nouveaux entrepôts est laissée à la confrontation inégale entre les grands acteurs de la logistique et du commerce électronique qui décident d'investir dans un territoire et les administrations locales. L'expansion des entrepôts logistiques, qui ne sont pas régis par une réglementation et des plans urbains et commerciaux spécifiques, est une occasion manquée de gérer le phénomène en développant des procédures sur mesure, des plans d'occupation des sols, des travaux publics et des systèmes fiscaux équitables afin de protéger le territoire, d'assurer une planification urbaine conjointe et de faire en sorte que les acteurs du commerce électronique contribuent à la croissance de la communauté.

L'impact des flux de livraison du dernier kilomètre liés au commerce électronique a, quant à lui, entraîné une forte augmentation du trafic urbain et des risques de sécurité routière, les livraisons du dernier kilomètre étant presque exclusivement effectuées par des véhicules à roues. L'augmentation du transport routier en général, tant d'un entrepôt à l'autre que d'un centre de distribution aux consommateurs (maisons ou casiers à colis) a des implications importantes en termes d'émissions de polluants. Dans ce contexte, les attentes consolidées des consommateurs en matière de livraison rapide semblent encore prévaloir sur la prise de conscience de l'impact environnemental du secteur et sur la capacité à prendre des décisions conscientes et durables. Un autre phénomène en hausse, alternatif à la livraison à domicile, est la diffusion d'un vaste réseau de consignes à colis dans les centres-villes, qui semble avoir des effets positifs sur la réduction de la congestion du trafic urbain. Alors qu'il devient urgent pour les syndicats d'élargir la perspective au-delà des conditions de travail et d'embrasser les questions environnementales émergeant du secteur du commerce électronique, les objectifs verts et d'émissions zéro au niveau de l'UE, ainsi que les niveaux élevés des coûts de carburant peuvent stimuler les efforts de transition de certaines entreprises vers l'utilisation de véhicules hybrides ou électriques.

# Recommandations de TeamHub pour les politiques

Sur la base des suggestions formulées lors des premières phases du projet, des recommandations politiques ont été élaborées à l'intention des décideurs politiques et des syndicats. Elles visent à encourager la poursuite de modèles d'entreprise et de relations industrielles durables dans la chaîne d'approvisionnement du commerce électronique, afin d'améliorer la durabilité sociale et environnementale du secteur.

## Perspective économique

### 1. Sujet : Pratiques de sous-traitance

#### 1.1. Recommandation : « Limiter les chaînes de sous-traitance »

**Destinataires** : Décideurs politiques (au niveau de l'UE et au niveau national)

**Motivation** :

Comme le soulignent le rapport de contexte et le rapport d'étude de cas, les chaînes de sous-traitance sont un phénomène fortement répandu dans le secteur du commerce électronique et de la logistique, qui a des conséquences négatives sur la garantie des conditions de travail des travailleurs externalisés tout en déchargeant la société mère de la responsabilité de garantir de bonnes conditions et d'indemniser les travailleurs en cas de violation de leurs droits.

**Description**:

La législation devrait interdire la sous-traitance de l'« activité principale », c'est-à-dire interdire la sous-traitance des fonctions primaires et de l'activité principale de l'entreprise.

La législation devrait limiter le recours aux niveaux de sous-traitance en fixant un plafond de sous-niveau, et interdire la sous-traitance lorsqu'elle ne concerne que la main-d'œuvre.

Dans les contextes nationaux où cela n'est pas déjà prévu par la loi ou la négociation collective, la législation devrait établir un système complet de responsabilité civile conjointe et solidaire (chaîne complète d'activités contractuelles et de sous-traitance), garantissant que toutes les entités (clients, contractants et sous-traitants) soient responsables des violations. Ce système devrait couvrir une série de questions sociales et de travail, notamment la rémunération, les cotisations de sécurité sociale, les impôts, la santé et la sécurité au travail, ainsi que les droits de négociation collective. Cela devrait également couvrir les effets négatifs de l'activité sur l'environnement. De cette manière, les abus en matière de travail et d'environnement perpétrés par toute entreprise faisant partie de la chaîne de sous-traitance peuvent faire l'objet d'une réclamation et d'un dédommagement directement contre l'entreprise contractante principale.

## 1.2 Recommandation: “Garantir l’égalité de traitement dans les chaînes de sous-traitance”

**Destinataires:** Décideurs politiques (au niveau national)

### Motivation:

Comme le soulignent le rapport de contexte et le rapport d’étude de cas, l’externalisation d’activités et la pratique de la sous-traitance donnent lieu à une inégalité de traitement entre les travailleurs directs de la société mère et les travailleurs des entreprises sous-traitantes. Cette situation s’étend aux travailleurs embauchés par l’intermédiaire d’agences temporaires ou travaillant sous un faux régime de travail indépendant, y compris par l’application de conventions collectives offrant des garanties économiques et réglementaires inférieures. En cas d’égalité de traitement, la sous-traitance et l’externalisation ne présentent aucun avantage lié à des coûts de main-d’œuvre, de santé et de sécurité moins élevés. Une législation nationale contribuerait à garantir de meilleures conditions de travail et de meilleures relations industrielles, car elle soutiendrait également la qualité des négociations collectives.

Bonne pratique en Italie : La FILT-CGIL a introduit une disposition dans la convention collective nationale du secteur en Italie (article 42 de la convention collective) obligeant les entreprises qui font partie de la chaîne d’approvisionnement d’une entreprise principale appliquant cette convention collective à appliquer la même convention collective à leurs travailleurs. Cette mesure, combinée à d’autres facteurs positifs, s’est avérée être un progrès qui a conduit à d’importants processus d’internalisation en Italie.

### Description:

Une législation prévoyant l’égalité de traitement économique et réglementaire des travailleurs tout au long de la chaîne de contrats et de sous-traitance devrait être introduite dans les États membres. Cela devrait se traduire, entre autres mesures, par l’obligation d’appliquer la convention collective nationale sectorielle signée par les syndicats les plus représentatifs à toutes les entreprises qui font partie de la chaîne de sous-traitance et d’externalisation. Une telle législation rendrait l’externalisation d’activités et de services moins avantageuse pour l’entreprise principale.

## 1.3 Recommandation: “Adoption d’obligations de devoir de vigilance en matière de développement durable pour les entreprises”

**Destinataires:** Décideurs politiques (au niveau de l’UE et au niveau national)

### Motivation:

Comme le soulignent le rapport de contexte et le rapport d’étude de cas, la sous-traitance et d’autres pratiques d’externalisation engendrent une «désresponsabilisation» de la société mère en ce qui concerne les conditions de travail des travailleurs externalisés et, par conséquent, un manque de contrôle et de surveillance de leurs activités.

Les décideurs politiques de l’Union européenne ont poursuivi sur la voie de l’adoption de la [directive](#) du Parlement européen et du Conseil de l’Union européenne relative au devoir de diligence des entreprises en matière de durabilité, qui prévoit l’obligation pour les entreprises principales de prévenir, d’atténuer et de réparer les effets négatifs sur les droits humains et sociaux et sur l’environnement de leurs propres activités, des activités de leurs filiales et des activités menées par leurs partenaires commerciaux dans la

chaîne d'activités de l'entreprise.

### **Description:**

Lors de la transposition de la future directive européenne au niveau national, les États membres devraient obliger les entreprises chefs de file à procéder à un contrôle préalable du développement durable tout au long de la chaîne de contrats et de sous-traitance et de la chaîne d'activités, en l'intégrant dans le système interne de gestion des risques, et en publiant les résultats du processus de contrôle préalable dans une déclaration annuelle. L'implication des organisations syndicales relativement plus représentatives devrait être garantie au cours de ce processus.

## **1.4 Recommandation: "Recourir à la procédure de litige stratégique du devoir de vigilance"**

**Destinataires:** Syndicats (niveau national)

### **Motivation:**

Comme le souligne le rapport sur les cas nationaux, les contentieux stratégiques des syndicats se sont avérés efficaces dans plusieurs pays où l'organisation au niveau du lieu de travail et les grèves ont échoué. Par exemple, en France - où la loi sur le devoir de vigilance est déjà en vigueur (loi n°2017-399 du 27 mars 2017) - les litiges stratégiques se sont avérés efficaces lorsqu'ils étaient organisés conjointement par les syndicats et les ONG sectorielles.

Bonne pratique : les syndicats et les experts juridiques militants travaillent ensemble pour accroître les possibilités de litiges stratégiques en France. C'est l'approche proposée par l'association *Intérêt à agir*<sup>9</sup>. Il y a potentiellement beaucoup plus d'opportunités de litiges en France. En décembre 2023, un jugement<sup>10</sup> a été rendu contre La Poste. Le syndicat SUD PTT avait poursuivi l'entreprise en justice en 2020 au motif que le plan de vigilance n'était pas conforme à la législation. Le jugement ordonne à La Poste de compléter son plan de vigilance en y incluant une cartographie des risques et une liste des sous-traitants et fournisseurs.

### **Description:**

Les syndicats nationaux devraient organiser des contentieux stratégiques contre les entreprises chefs de file des chaînes de sous-traitance en cas de non-respect des obligations de diligence raisonnable (déjà en vigueur ou à introduire au niveau national) ainsi que pour engager des responsabilités civiles conjointes et solidaires pour les abus en matière sociale, environnementale et de travail (déjà en vigueur ou à introduire au niveau national). Les syndicats devraient développer des actions collectives et des conflits stratégiques en collaboration avec les ONG sectorielles.

---

<sup>9</sup> <https://www.interetaagir.org/>

<sup>10</sup> Tribunal judiciaire de Paris, <https://web.lexisnexis.fr/LexisActu/laposte.pdf>



## 1.5 Recommandation: “Meilleure application de la législation”

**Destinataires:** Autorités publiques nationales ; Autorité européenne du travail

**Motivation:**

Comme souligné dans le rapport national et le rapport de contexte, les mécanismes de suivi, de contrôle et d'application mis en œuvre par les inspections nationales du travail sont encore faibles dans le secteur de la logistique et de la livraison et doivent être renforcés.

**Description:**

La mise en œuvre de la surveillance et des contrôles de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement devrait être renforcée, en intensifiant les activités d'inspection.

Les inspections nationales du travail doivent être renforcées en termes de personnel et de compétences, compte tenu de l'organisation moderne des chaînes d'approvisionnement du commerce électronique. La fréquence des inspections du travail doit être adaptée aux besoins spécifiques des secteurs du stockage et de la livraison.

L'application effective de la législation européenne et nationale, ainsi que de la convention collective sectorielle, doivent être vérifiées sur tous les lieux de travail, en particulier dans les petites entreprises dépourvues de conventions collectives propres à l'entreprise.

Les inspecteurs du travail doivent veiller à ce que les sanctions soient effectivement appliquées, même dans les situations transfrontalières, avec le soutien et la supervision de l'ELA.

## Perspective sociale

### 2. Sujet : Santé et sécurité au travail

#### 2.1 Recommandation: “Garantir une formation en matière de santé et de sécurité à tous les travailleurs, quel que soit leur contrat de travail”

**Destinataires:** Décideurs politiques (nationaux et européens)

**Motivation:**

Une nette disparité en termes de formation des employés et des travailleurs externalisés a été enregistrée dans le secteur de la logistique, d'où un taux plus élevé d'accidents au travail et de maladies professionnelles pour cette dernière catégorie.

**Description:**

Une législation devrait être introduite pour rendre obligatoire une formation spécifique en matière de santé et de sécurité pour tous les travailleurs avant leur entrée sur le lieu de travail, quel que soit leur type de contrat de travail ou leur niveau d'éducation. La formation en matière de santé et de sécurité doit être

rendue exécutoire par le renforcement des vérifications et des contrôles effectués par les inspecteurs du travail. La formation doit être organisée en fonction du document d'évaluation des risques en matière de santé et de sécurité de chaque entreprise, en l'augmentant là où sont identifiés des risques plus importants. L'égalité des chances en matière de formation et de requalification doit être étendue à tous les travailleurs impliqués dans la chaîne de contrats et de sous-traitance du commerce électronique, avec une référence spécifique aux risques liés aux rythmes et aux contraintes physiques dans les activités de stockage et de livraison.

## 2.2 Recommandation: "Négocier l'algorithme pour les chauffeurs"

**Destinataires:** Décideurs politiques et syndicats locaux

### **Motivation:**

Les systèmes algorithmiques d'organisation du travail et les appareils utilisés par les chauffeurs entraînent dans certains cas une surcharge de travail due au nombre excessif de colis à livrer et à l'absence de comptage des temps de livraison (conduite supplémentaire) pendant les heures de travail.

Bonne pratique : En Italie, un accord régional expérimental a été signé (Emilia Romagna) dans lequel un tableau de suivi permanent de la charge de travail est établi en fonction de situations ou d'itinéraires spécifiques. Les organisations syndicales sont ainsi impliquées dans les effets concrets de la gestion algorithmique et peuvent présenter leurs rapports aux entreprises et aux associations patronales, qui doivent fournir des données et des outils pour résoudre les problèmes rencontrés. Cet accord a été possible grâce à la convention collective nationale signée par CGIL, CILS UIL (syndicats) avec Amazon et Assodelivery (association patronale des employeurs des chauffeurs) qui a établi un système de relations industrielles dans la chaîne d'approvisionnement d'Amazon (voir le rapport de l'étude de cas Italie pour plus de détails).

### **Description:**

Les décideurs politiques locaux devraient favoriser des négociations avec les partenaires sociaux non seulement pour conclure des conventions collectives génériques sur les conditions économiques et réglementaires des travailleurs, mais aussi pour contrôler les conditions de travail et améliorer les aspects organisationnels affectant la santé et la sécurité des travailleurs. En particulier, il pourrait s'agir de l'espace de négociation approprié au niveau local pour discuter et contrôler les itinéraires de livraison entre les entreprises, les syndicats et les administrateurs locaux, où les travailleurs (chauffeurs) et les représentants des travailleurs peuvent signaler les problèmes liés à la charge de travail, aux rythmes et aux directives fournies par le système de gestion algorithmique par rapport à leur expérience concrète et spécifique.

### 3. Sujet : Gestion algorithmique

#### 3.1 Recommandation: "Contentieux stratégique contre les décisions automatisées"

**Destinataires:** Syndicats nationaux

**Motivation:**

Comme l'ont souligné le rapport d'étude de cas et les journées TeamHub à Varsovie et à Rome, les rythmes de travail, les charges et les horaires s'avèrent particulièrement intenses et stressants pour les travailleurs des entrepôts et les chauffeurs de livraison du dernier kilomètre. Cela est souvent lié aux systèmes automatisés ou basés sur l'IA qui prennent des décisions pour les travailleurs et les chauffeurs. Il serait amplement souhaitable que la décision finale soit prise par un contrôle humain et/ou qu'un retour d'information humain soit assuré si et quand les travailleurs ont besoin de discuter et de contester les décisions basées sur l'IA ou les décisions automatisées.

**Description:**

Les contentieux stratégiques sur la base de l'art. 22 du règlement général sur la protection des données (règl. UE 2016/679) devraient être multipliés afin de faire respecter le droit des chauffeurs-livreurs à ne pas être soumis à des décisions fondées uniquement sur un traitement automatisé. Cela garantirait le droit d'obtenir une intervention humaine de la part du responsable du traitement des données (entreprise), d'exprimer le point de vue des travailleurs et de contester les décisions automatisées

#### 3.2 Recommandation: "Interdiction des systèmes automatisés de prise de décision incontrôlés dans le commerce électronique "

**Destinataires:** Décideurs politiques nationaux

**Motivation:**

Comme le soulignent le rapport de contexte et le rapport d'étude de cas, les systèmes automatisés de prise de décision sont de plus en plus appliqués au travail de stockage et d'emballage dans les entrepôts, ainsi qu'au travail de transport et de livraison sur le dernier kilomètre. Il est bien documenté que les rythmes de travail, les charges et les itinéraires imposés aux travailleurs par les algorithmes ont provoqué des discriminations et ont augmenté le stress lié au travail ainsi que les risques pour la santé et la sécurité au travail.

Début mars 2024, les États membres de l'UE sont parvenus à un texte de compromis en vue d'un accord concernant la proposition de directive de l'UE relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail via une plateforme numérique. Le texte a ensuite été adopté par le Parlement européen le 24 avril 2024. Les nouvelles règles de l'UE garantissent qu'une personne effectuant un travail sur une plateforme ne peut pas être désactivé sur la base d'une décision prise par un algorithme ou un système de prise de décision automatisé. Au contraire, une surveillance humaine doit être assurée sur les plateformes numériques de travail et les décisions importantes qui affectent directement les personnes effectuant un travail sur plateforme doivent être examinées par des humains (projets d'art. 10 et 11).

## **Description:**

Les droits à la transparence sur les systèmes automatisés de surveillance et de prise de décision, ainsi qu'à la surveillance et à la vérification humaine de ces systèmes, devraient être garantis aux travailleurs des entrepôts et aux chauffeurs-livreurs soumis à la gestion algorithmique par les entreprises de commerce électronique. Ce droit devrait être mis en œuvre par le biais de la législation nationale. Bien que le travail dans le secteur du commerce électronique ne soit pas (nécessairement) basé sur une plateforme, une similitude entre les deux secteurs réside dans le fait que le travail est organisé par un algorithme qui, compte tenu des paramètres programmés par l'entreprise en fonction de ses objectifs, décide de manière « autonome » des instructions à donner aux chauffeurs et/ou aux travailleurs de l'entrepôt. Compte tenu de cet aspect de similitude des processus décisionnels, les dispositions de la future directive pourraient être étendues aux entreprises de commerce électronique dans le cadre de sa transposition nationale.

Dans ce cadre, étant donné que la technologie n'est pas neutre en ce qui concerne les facteurs discriminatoires tels que le sexe et la composition ethnique de la main-d'œuvre, des contre-mesures devront être développées pour lutter contre les biais algorithmiques qui risquent d'entraîner une discrimination raciale et sexuelle directe et indirecte sur le lieu de travail.

## **4. Sujet : Minorités et discriminations**

### **4.1 Recommandation: "Renforcer la syndicalisation des travailleurs migrants"**

**Destinataires:** Syndicats locaux et représentants sur le lieu de travail

#### **Motivation:**

Comme le soulignent le rapport de contexte et le rapport d'étude de cas, la forte présence de travailleurs migrants (européens et non européens) dans le secteur de la logistique et de la livraison pose des problèmes et des limites à la représentation syndicale en raison des frontières linguistiques et culturelles entre ces communautés de travailleurs et les syndicats nationaux.

#### **Description:**

Les syndicats au niveau local et au niveau de l'entreprise devraient s'efforcer d'identifier, d'organiser, d'accompagner et de responsabiliser les travailleurs des différentes communautés de migrants employés dans le secteur, afin qu'ils puissent agir en tant qu'intermédiaires avec leurs collègues des mêmes communautés, à la fois en vue de l'auto-émancipation et de l'instauration d'un dialogue avec le syndicat, afin d'établir des pratiques de syndicalisation et de représentation collective, éventuellement en rejoignant le syndicat.

En plus des activités syndicales plus traditionnelles, les syndicats nationaux devraient organiser des initiatives ciblées telles que la mise en place d'un service de conseil dans les plateformes logistiques, destiné aux travailleurs appartenant à différents groupes ethniques, sur des questions telles que l'accès au logement et aux transports publics, afin de faciliter l'inclusion dans les communautés des territoires où ces centres logistiques sont implantés.

## 5. Sujet : Rôle et activités des syndicats

### 5.1 Recommandation: “Renforcer le soutien politique à la négociation collective sectorielle”

**Destinataires:** Décideurs et autorités publiques (au niveau national et européen)

**Motivation:**

Comme le soulignent le rapport de contexte et le rapport d'étude de cas, le secteur du commerce électronique et de la logistique s'est avéré être un espace difficile pour la syndicalisation et la négociation collective. On a constaté l'absence de soutien politique visant à surmonter le problème de la non-reconnaissance des syndicats en tant qu'interlocuteurs dans les négociations par les entreprises du secteur. Dans ce contexte difficile, une bonne pratique a vu le jour en Italie où, à la suite d'importantes mobilisations syndicales qui ont attiré l'attention du monde politique sur la question, le ministre italien du travail a reconnu l'importance de parvenir à une convention collective pour le pays et a initié des négociations encourageant l'obtention d'un tel résultat.

**Description:**

L'encouragement et le soutien des décideurs politiques et des autorités publiques à la reconnaissance mutuelle des entreprises et des syndicats du secteur du commerce électronique et de la logistique en tant que parties à la négociation devraient être renforcés afin d'accélérer les processus de négociation et de parvenir à la conclusion rapide de conventions collectives pour la réglementation et l'amélioration des conditions de travail dans le secteur.

### 5.2 Recommandation: “Renforcer les stratégies syndicales pour les chauffeurs de livraison de dernier kilomètre”

**Destinataires:** Syndicats nationaux

**Motivation:**

Comme le souligne le rapport d'étude de cas, des difficultés importantes de syndicalisation et de représentation syndicale sont ressorties, en particulier dans les activités de livraison sur le dernier kilomètre, où les chauffeurs travaillent beaucoup en sous-traitance et où l'absence de lieu de travail physique et la grande mobilité des activités professionnelles empêchent les travailleurs de se rencontrer, de développer une conscience de classe et de partager des préoccupations communes liées aux conditions contractuelles et de travail.

**Description:**

Les syndicats nationaux doivent renforcer leurs stratégies de syndicalisation, de mobilisation et de négociation collective pour les maillons les plus faibles de la chaîne d'approvisionnement du commerce électronique, en mettant davantage l'accent sur les activités de livraison du dernier kilomètre avec des stratégies spécifiques et adaptées, étant donné qu'à ce jour, ils se sont davantage concentrés sur l'établissement d'une représentation au niveau de l'entreprise pour les activités de stockage (entrepôts).

### 5.3 Recommandation: “Aborder les difficultés et les différences en matière de syndicalisation dans les États membres”

**Destinataires:** Syndicats au niveau de l'UE (par exemple: CES; ETF)

#### **Motivation:**

Comme le montre le rapport sur les études de cas, d'énormes différences sont apparues au niveau national dans la capacité de syndicalisation des syndicats nationaux en ce qui concerne le secteur du commerce électronique et de la logistique. En effet, alors que dans certains pays impliqués dans l'étude, les syndicats se sont avérés capables d'opérer à la fois au niveau des négociations sectorielles nationales et au niveau de la représentation sur les lieux de travail, dans d'autres, les expériences se sont limitées à des lieux de travail sporadiques. Dans quelques-uns, la syndicalisation est totalement absente.

#### **Description:**

Les confédérations syndicales européennes et les fédérations sectorielles devraient s'intéresser et faire « pression » sur la manière dont leurs organisations membres nationales échouent dans la syndicalisation des travailleurs de la logistique et de la livraison de colis, ainsi que sur l'accompagnement et la formation des syndicats locaux afin d'améliorer leur capacité à se syndiquer, en particulier dans les pays où les syndicats sont plus faibles. Des mesures d'apprentissage mutuel et d'échange de bonnes pratiques avec les syndicats nationaux qui s'avèrent être plus efficaces pourraient être mises en œuvre. L'ETF devrait développer un outil de suivi annuel pour vérifier les améliorations, en particulier dans les pays où la présence syndicale dans le secteur de la logistique du dernier kilomètre est totalement inexistante.

### 5.6 Recommandation: “Approche du bas vers le haut pour la syndicalisation”

**Destinataires:** Syndicats nationaux et locaux

#### **Motivation:**

Comme souligné dans l'étude de cas nationale, certains syndicats nationaux estiment qu'il est difficile d'organiser l'activité syndicale et la négociation collective dans le secteur du commerce électronique et de la logistique au niveau national, étant donné la nature fragmentée des lieux de travail et le manque de reconnaissance par les grandes entreprises en tant qu'interlocuteur dans les négociations. Toutefois, de bonnes expériences de syndicalisation et de représentation sur le lieu de travail et au niveau local ont été documentées. Dans ce contexte, certains outils syndicaux classiques, tels que les assemblées sur le lieu de travail et les campagnes de syndicalisation, ont été utilisés de manière positive.

#### **Description:**

Étant donné que le secteur du commerce électronique et de la logistique n'est pas encore très syndicalisé et compte tenu du peu de ressources disponibles, la stratégie syndicale devrait commencer à renforcer le pouvoir syndical et la représentation syndicale sur le lieu de travail plutôt qu'au niveau sectoriel, afin d'entrer dans une boucle de rétroaction positive et d'essayer ensuite de la reproduire à plus grande échelle.

La stratégie de communication syndicale devrait être renouvelée, en ce qui concerne la manière dont les

travailleurs reçoivent les informations et profitent des avantages de l'affiliation syndicale et de l'engagement sur le lieu de travail. Cela pourrait être particulièrement important dans les pays où l'activité syndicale est faible et où il est fort probable que les travailleurs ne sont pas membres des syndicats. Dans ces pays, le simple fait d'accroître la visibilité auprès de ces travailleurs, de quelque manière que ce soit, pourrait avoir une certaine influence, car la sensibilisation aux activités syndicales dans le secteur est faible et, par conséquent, le lien aux syndicats est plus absent que négatif. Les opérations médiatiques traditionnelles, telles que la couverture médiatique gagnée ou payée, et les nouveaux canaux médiatiques, tels que la présence sur les médias sociaux ou les publicités en ligne ciblées, pourraient servir « d'étincelle » dans ces environnements. Les nouveaux médias peuvent en particulier contribuer à répondre à la nature fragmentée de l'audience - les travailleurs ne sont souvent pas liés à un seul lieu, ni même à un seul employeur. Dans certains cas, des opérations plus simples pourraient être efficaces, mais les syndicats manquent souvent de ressources appropriées pour s'organiser « sur le terrain ».

Le secteur du commerce électronique et de la logistique n'étant pas encore très syndiqué, et compte tenu du peu de ressources disponibles, la stratégie syndicale devrait commencer à renforcer le pouvoir syndical et la représentation syndicale sur le lieu de travail plutôt qu'au niveau sectoriel, afin d'enclencher une boucle de rétroaction positive et d'essayer ensuite de la reproduire à plus grande échelle.

## 5.7 Recommandation: "Approche descendante en matière de grèves"

**Destinataires:** Syndicats nationaux

### **Motivation:**

Comme le souligne le rapport d'étude de cas, seules les grèves générales se sont avérées efficaces, démontrant la capacité d'influencer et d'améliorer les conditions générales dans le secteur très fragmenté du commerce électronique et de la logistique. Ces grèves ont concerné l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, des entrepôts aux activités de transport et de livraison (par exemple, en Italie, en mars 2021, où une grève nationale a concerné toutes les grandes plateformes, tous les entrepôts de taille moyenne et petite et l'ensemble de la chaîne de livraison dans tout le pays). En revanche, les grèves non synchronisées ou les grèves menées dans un seul entrepôt ont eu peu d'impact sur l'avancement des négociations (par exemple, en France et en Allemagne).

### **Description:**

Les mobilisations et les grèves dans le secteur du commerce électronique et de la logistique, lorsqu'elles sont organisées, devraient concerner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et de sous-traitance, et pas seulement des sites et des entrepôts individuels, et couvrir à la fois les activités de stockage et de livraison.

## Perspective environnementale

### 6. Sujet : Lutter contre l'écoblanchiment dans le commerce électronique

#### 6.1 Recommandation: "Renforcer les obligations des entreprises en matière de rapports non financiers"

**Destinataires:** Décideurs politiques de l'UE

**Motivation:**

Comme indiqué dans le rapport de contexte, dans le rapport d'étude de cas et lors de la journée TeamHub à Varsovie, les entreprises de commerce électronique et de logistique commencent à comprendre l'importance des politiques environnementales, en particulier dans le cadre du Green Deal européen. Cependant, les politiques présentées et rapportées par les entreprises sont souvent inefficaces pour réduire les émissions polluantes générées et leur impact négatif sur l'environnement et le changement climatique.

**Description:**

Les obligations des entreprises en matière de rapports non financiers, notamment en ce qui concerne les impacts sur l'environnement et sur le climat dans le secteur du commerce électronique, devraient inclure les impacts directs et indirects des entreprises, c'est-à-dire les impacts environnementaux des sous-traitants, ainsi que les politiques de prévention et d'atténuation mises en place par l'entreprise chef de file de la chaîne de sous-traitance. Les données et les informations sur les impacts et les politiques environnementales des entreprises de commerce électronique doivent être facilement accessibles et vérifiables pour les utilisateurs et les consommateurs.

En outre, même lorsqu'elles sont efficaces pour résoudre les problèmes environnementaux, certaines politiques « vertes » peuvent se faire au détriment des employés, par exemple des augmentations d'efficacité qui se traduisent par une réduction des émissions ou des centres logistiques plus efficaces, mais qui entraînent des licenciements d'employés ou des dénonciations de contrats avec des sous-traitants. Les impacts sur les salariés devraient donc être précisés dans tout rapport non financier de ce type.

#### 6.2 Recommandation: "Mise en place d'un Radar Environnement et Travail dans les entreprises et les administrations"

**Destinataires:** Syndicats nationaux et locaux

**Motivation:**

Comme le soulignent le rapport sur les études de cas et les journées TeamHub de Varsovie et de Rome, les syndicats nationaux commencent à intégrer les politiques de défense de l'environnement dans leurs revendications et leurs plates-formes de négociation, étant donné l'interconnexion étroite de ces questions avec les politiques industrielles et la protection de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail. Si le dilemme travail/environnement semble avoir été surmonté dans de nombreux contextes, la conscience,



la capacité et l'engagement à construire des revendications et des actions qui croisent les questions sociales et environnementales sont encore limités dans de nombreux syndicats nationaux.

Bonne pratique mise en œuvre dans de grandes entreprises en France : le Syndicat général des ingénieurs, cadres et techniciens de la CGT (UGICT CGT) a proposé l'idée que les syndicalistes d'une entreprise construisent un radar environnemental leur permettant d'identifier ce qui est fait ou n'est pas fait au niveau de l'entreprise.

### **Description:**

La première étape de la mise en place d'un « Radar Travail & environnement » <https://radartravailenvironnement.fr/> dans une entreprise ou une administration locale consiste en un travail d'enquête par les membres du syndicat pour évaluer la préparation de leur organisation aux défis écologiques qui la menacent, et les conséquences possibles d'une préparation insuffisante pour les salariés.

L'enquête proposée porte sur 7 thèmes : la lutte contre le réchauffement climatique, la lutte contre l'effondrement de la biodiversité, la lutte contre la pollution, la réduction de la consommation des ressources, l'alignement de la stratégie économique et l'implication des salariés et des parties prenantes de l'entreprise.

## **7. Sujet : Trafic et pollution dus à la livraison du dernier kilomètre**

### **7.1 Recommandation "Étendre les réseaux des casiers à colis pour des villes plus sûres et plus propres"**

**Destinataires:** Décideurs politiques et autorités nationales et locales

### **Motivation:**

Comme l'ont montré l'étude de cas nationale et les journées TeamHub à Varsovie et à Rome, les activités de livraison du dernier kilomètre dans les centres urbains, même si elles sont très pratiques pour les consommateurs, soulèvent une série de problèmes, notamment: une forte augmentation de la pollution et du trafic routier, une augmentation de l'insécurité routière; des arrêts dangereux des chauffeurs dans la rue liés au manque de places de stationnement et à la nécessité d'une livraison rapide; un manque de services pour les chauffeurs (par exemple, des zones de repos et de rafraîchissement, des toilettes, etc.). Il est donc nécessaire de trouver un équilibre entre les intérêts des consommateurs et ceux de la protection de l'environnement et des travailleurs.

### **Description:**

Les décideurs politiques doivent introduire une législation au niveau national, régional ou local et/ou des outils de planification urbaine qui encouragent le développement et la distribution équitable de stations de casiers à colis dans les centres-villes, accompagnés d'aires de stationnement sûres et de services pour les livreurs (par exemple, des toilettes, des aires de rafraîchissement et de repos), qui peuvent également être utilisés par les livreurs à domicile de produits alimentaires et de produits d'épicerie.

Les casiers à colis sont des boîtes postales automatisées qui permettent aux utilisateurs/consommateurs de retirer en libre-service les colis livrés. L'organisation des livraisons au moyen d'un vaste réseau de

consignes avec des services connexes de stationnement, de toilettes et de repos pour les conducteurs peut entraîner de nombreuses améliorations: décongestion du trafic; efficacité du service de livraison ; durabilité environnementale; prévention des arrêts dangereux, sécurité au travail et amélioration de la sécurité routière pour tous les usagers de la route; disponibilité de services pour les travailleurs.

## **8. Sujet : Consommation de terres par les établissements logistiques de commerce électronique**

### **8.1 Recommandation: “Négocier des plans pour la logistique”**

**Destinataires:** Décideurs politiques nationaux et syndicats nationaux ; Décideurs politiques régionaux et syndicats régionaux/locaux

#### **Motivation:**

Comme l'a montré la journée TeamHub à Rome, de nombreux pays ont connu ces dernières années une consommation incontrôlée de terres due à l'extension et à la multiplication des centres de distribution logistique dans les zones périphériques des villes. Ce phénomène trouve son origine dans l'absence de réglementation de ces activités au niveau national et donc dans la confrontation inégale entre les grandes entreprises et les petites administrations locales. Par conséquent, si les administrateurs locaux se réjouissent de l'implantation de nouveaux entrepôts sur leur territoire, contribuant à créer des emplois et obtenant ainsi un consensus politique, ils ne sont pas en position de pouvoir négocier pour demander aux entreprises de compenser les impacts négatifs de ces activités sur l'environnement et les communautés locales.

#### **Description:**

Les plans nationaux pour la logistique devraient être formulés par le gouvernement national/les décideurs politiques après des négociations avec les parties prenantes et les partenaires sociaux, afin de compenser et de prévenir le déséquilibre du pouvoir de négociation entre les grandes entreprises de logistique et les administrateurs locaux des territoires dans lesquels elles opèrent. Les plans nationaux pour la logistique devraient inclure des procédures sur mesure pour l'établissement de nouveaux entrepôts, des critères de durabilité environnementale à respecter, des travaux publics et des régimes fiscaux spécifiques pour compenser l'impact des nouvelles implantations sur la communauté locale.

Sur la base du plan national pour la logistique, des plans régionaux et locaux pour la logistique peuvent être formulés par les décideurs politiques régionaux/locaux après des négociations avec les parties prenantes régionales/locales et les partenaires sociaux. Les négociateurs doivent tenir compte des différences entre les pays de l'UE et entre les lieux d'implantation des entreprises au sein d'un même pays.

## 9. Sujet : Information et responsabilité des cyberconsommateurs

### 9.1. Recommandations: «Option pour une livraison durable du point de vue de l'environnement

**Destinataires:** Décideurs politiques nationaux et de l'UE

**Motivation:**

La journée TeamHub à Varsovie a mis en lumière l'inconscience des citoyens et des e-consommateurs en ce qui concerne les risques et les coûts sociaux et environnementaux de la livraison rapide de marchandises à domicile et des achats mal pensés en raison des politiques de retour actuelles.

**Description:**

La législation devrait obliger les entreprises de commerce électronique à proposer aux e-consommateurs une option de livraison durable sur le plan environnemental, en illustrant clairement, au stade de l'achat, les différences en termes de réduction de l'empreinte carbone, de délai de livraison, de regroupement des biens commandés, etc.

L'élaboration de campagnes de sensibilisation et de campagnes médiatiques ciblant les consommateurs, en collaboration avec les syndicats et les ONG environnementales, combinant des revendications sociales, professionnelles et environnementales, devrait permettre de diffuser l'information selon laquelle le commerce électronique n'est pas exempt de risques et de coûts sociaux, professionnels et environnementaux. La combinaison de ces efforts et de ces questions vise à éduquer les cyberconsommateurs et à influencer les choix de consommation durable en ce qui concerne les habitudes actuelles en matière d'achats en ligne.

# Références

## Bibliographie relative au projet:

Cassiers J. (2023), *TeamHub Country Fiche - Belgium*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Belgium.pdf>

Chagny O. (2023), *TeamHub Country Fiche – France*, Février 2023, disponible sur: [countryfiche-France.pdf \(team-hub-project.eu\)](https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-France.pdf)

De Micheli B., Gualandi S. (2023), *TeamHub Background Report*, Juin 2023, disponible sur: [https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background\\_report.pdf](https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/07/TEAMHUB-background_report.pdf)

De Micheli B., Gualandi S., et alt. (2024), *TeamHub Case Study Report*, Janvier 2024, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2024/01/case-study-report.pdf>

Erbsen H., Bachmann J., Trankmann S. (2023), *TeamHub Country Fiche – Estonia*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Estonia.pdf>

Gualandi S. (2023), *TeamHub Country Fiche – Italy*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Italy.pdf>

Keller R. (2023), *TeamHub Country Fiche – Germany*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Germany.pdf>

Sanz P., Caballero M. (2023), *TeamHub Country Fiche – Spain*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Spain.pdf>

Sotiropoulos D., Mitsikostas A. (2023), *TeamHub Country Fiche – Greece*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Greece.pdf>

Surdykowska B. (2023), *TeamHub Country Fiche – Poland*, Février 2023, disponible sur: <https://team-hub-project.eu/wp-content/uploads/2023/05/countryfiche-Poland.pdf>

## Autres références:

Allamprese A., Bonardi O. (2020), *Studio sulle condizioni di lavoro nella logistica: tempo e salute*, DLS 2-2020, disponible sur: <https://journals.uniurb.it/index.php/dsl/article/view/2403>

Allamprese A., Bonardi O. (a cura di) (2018), *Logistica e lavoro*, Fascicolo RGL 3/2018, disponible sur: [https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2019/01/RGL-Quaderno-3-2018\\_DEF-2.pdf](https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2019/01/RGL-Quaderno-3-2018_DEF-2.pdf)

Buresti G., Boccuni F., Cagliano R., Canterino F., Di Nunzio D., Arlati C., Bellomo S., Persechino B. (2023), *Sistemi di prevenzione, partecipazione e rappresentanza dei lavoratori nel tempo della trasformazione digitale*.

*Metodologia e prime evidenze*, Fact sheet, INAIL, Février 2023, disponibile sur: <https://www.inail.it/cs/inter-net/docs/alg-pubbl-sistemi-prevenz-partec-rappr-lavor-tempo-trasf-dig.pdf>

Di Nunzio D., Casula C., Mancini C. (a cura di) (2023), *Trasporti 4.0. Innovazione, qualità del lavoro e azione sindacale: tendenze e prospettive sulla base di casi di studio*, FILT-CGIL, Fondazione Giuseppe Di Vittorio, March 2023, disponibile sur: [https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/FDV-FILT-Trasporti\\_Innovazione\\_Qualita\\_Report\\_2023.pdf](https://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content-attachment/FDV-FILT-Trasporti_Innovazione_Qualita_Report_2023.pdf)

EFBWW, EFFAT, ETF (2024), *Joint Position Paper: Subcontracting Chains and Intermediaries – Stop Exploitation*, Avril 2024, disponibile sur: <https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2024/04/Brochure-EFBWW-EFFAT-and-ETF-web-RED.pdf>

Faioli M. (a cura di) (2021), *Terziario, Lavoro e Organizzazione 4.0*, Working Papers Fondazione Giacomo Brodolini, disponibile sur: <https://www.fondazionebrodolini.it/pubblicazioni/working-papers/terziario-lavoro-e-organizzazione-40>

Faioli M., Fantoni G., Mancini M. (a cura di) (2018), *Lavoro e organizzazione nella logistica 4.0*, Working Papers Fondazione Giacomo Brodolini, disponibile sur: <https://www.fondazionebrodolini.it/pubblicazioni/working-papers/lavoro-e-organizzazione-della-logistica-40>

Huria A. (2019), *Facilitating Trade and Logistics for E-Commerce: Building Blocks, Challenges and Ways Forward*, World Bank, Washington, DC, disponibile sur: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/945fd5b2-24df54f7-b4d9-d2ba97b7537e>

Lone S., & Weltevreden J.W.J. (2022), *2022 European E-commerce Report*, Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, disponibile sur: <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/08/European-ECommerce-Report-2022-LIGHT-VERSION.pdf>

Lone S., Harboul, N. & Weltevreden, J.W.J. (2021), *2021 European E-commerce Report*, Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe, disponibile sur: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>

Mancini C. (a cura di) (2020), *Driver. Chi guida il futuro dei trasporti dopo il covid-19?*, Filt Cgil, 2020, disponibile sur: <https://www.filtcgil.it/documenti/ricerca-40.pdf>



## ***TEAM HUB!***

*Delivering sustainability  
to the e-commerce  
supply chain*