

SEPTEMBRE 2017

EDITO

## Digitalisation et automatisatisation : quels impacts sur les emplois du commerce ?

*Sous l'impulsion des nouvelles technologies qui viennent révolutionner les comportements des consommateurs, le commerce de détail évolue depuis quelques années d'une manière rapide et profonde. Avec quelles conséquences pour les salariés de ces entreprises ?*

### LES ACTEURS SONT DÉSORMAIS SOUMIS AUX ENJEUX DU COMMERCE OMNICANAL ET MONDIAL

sous ses différentes facettes. Depuis 10 ans, le secteur du commerce a été chamboulé par la montée en puissance des nouvelles technologies. Internet a introduit de nouveaux canaux de distribution et de nouveaux usages. Il a aussi ouvert un nouveau terrain à la concurrence - vive - entre enseignes et redéfinit les frontières commerciales.

### L'ADOPTION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES A PARFOIS ÉTÉ SUBIE,

notamment pour les enseignes françaises qui accusent un certain retard face à d'autres pays. Le parcours du client dans le magasin, son expérience utilisateur reste au cœur des attentions et explique l'introduction des nouvelles technologies dans l'espace de vente. Elle est aussi la conséquence d'une information plus large du consommateur auquel d'autres avantages que le prix doivent être proposés.

### SI LE TRAVAIL DANS LE MAGASIN CHANGE, IL ÉVOLUE AUSSI DERRIÈRE LE RIDEAU,

dans les entrepôts où se joue la réactivité de l'approvisionnement des rayons. La robotisation, le big data, l'intelligence artificielle entraînent la redéfinition de la chaîne logistique, avec pour objectif de mieux prévoir, approvisionner et tracer les produits.

### LES ENJEUX POUR LES SALARIÉS SONT NOMBREUX :

le contenu des postes évolue vers plus de relations avec les clients, des emplois sont menacés par l'automatisation, la charge de travail s'intensifie. Les conditions de travail sont donc elles aussi au cœur de cette mutation. Un dialogue entre les directions et les représentants du personnel est ainsi souhaitable pour assurer l'équilibre entre les performances économiques et les conditions de travail car l'application des nouvelles technologies dans le commerce n'est pas sans effet sur la santé des salariés du secteur du commerce.

#### SOMMAIRE

- Edito : digitalisation et automatisatisation : quels impacts sur les emplois du commerce ?
- Les enjeux du commerce omnicanal
- Nouvelles technologies et impacts sur les conditions de travail, les emplois et les métiers

# Les enjeux du commerce omnicanal

*Faire ses courses n'a jamais été aussi facile : avec internet, le consommateur a accès à un grand nombre d'enseignes, parfois lointaines, et à une large information. Dernier bastion, le magasin est lui aussi converti aux nouvelles technologies, pour améliorer encore l'expérience utilisateur - et attirer la clientèle. Derrière, toute la chaîne d'approvisionnement doit s'adapter à ces nouveaux usages.*

**LES ENSEIGNES ONT AINSI RECOURS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES POUR FLUIDIFIER LE PARCOURS D'ACHAT DE LEURS CLIENTS ET ÉVITER LES POINTS DE FRICTION.** La digitalisation se généralise au sein des réseaux de distribution à travers la mise en place des caisses automatiques, des bornes digitales, des applications de géolocalisation des articles en magasin, etc. D'autres services sont en phase de test : la réservation de créneau de passage en caisse, les caddies automatiques et les rayons connectés. Ces pratiques révolutionnent progressivement l'organisation du travail en magasin et modifient l'activité des opérateurs, non seulement au niveau du passage en caisse et de la mise en rayon, mais aussi des tâches en amont de la prise de commande.

D'ailleurs, la gestion des stocks et des références conditionne la fluidité du parcours d'achat « omnicanal ». Le

croisement des canaux de vente permet aux enseignes d'accroître leur visibilité et d'élargir les options d'achat et de livraison pour la clientèle. Ainsi, les leaders du marché adoptent de plus en plus la stratégie « brick-and-mortar » (voir encadré).

**EN PARALLÈLE, LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT EST ADAPTÉE AUX NOUVELLES FORMES DE COMMERCE** par l'intermédiaire du big data, de l'intelligence artificielle et des objets connectés. Ces technologies répondent à un enjeu de réactivité, à travers les prévisions de volume, la gestion des flux, la traçabilité du produit, etc. mais aussi à une optimisation du recours à la main-d'œuvre face aux besoins d'activité. Le travail en entrepôt évolue lui aussi face aux enjeux de la livraison du dernier kilomètre et de l'automatisation. La robotisation a été adoptée dans plusieurs pays : la France (Dé-

cathlon), l'Allemagne (Otto), les Etats-

**BRICK-AND-MORTAR, DE QUOI S'AGIT-IL ?**



De même que l'omnicanal et click and mortar, ce terme désigne le déploiement simultané de la vente en ligne et en boutique par une enseigne. Cette stratégie explique plusieurs rapprochements entre les acteurs du commerce physique et les pure-players (e-commerçants) depuis 2015 : Carrefour et Rue du Commerce, Wal-Mart et Jet.com, Amazon et Whole Foods.

Unis (Amazon), la Chine (Shengton), etc. Le degré d'automatisation varie en fonction de la stratégie des entreprises et de leurs pays d'implantation. Le curseur en termes d'impact sur l'emploi peut varier lui aussi...

## APPLICATIONS DES TECHNOLOGIES DANS LE SECTEUR DU COMMERCE

TECHNOLOGIES	APPLICATIONS
Internet des objets	Commandes automatiques Miroir connecté
Véhicules autonomes	Camions/véhicules utilitaires autonomes Livraison du dernier kilomètre par drones
Intelligence artificielle, machine Learning	Prévision des volumes et des tendances Optimisation de la livraison Remplacement des tâches répétitives
Robotisation	Automatisation des entrepôts Assistance de vente / SAV automatisée
Traçabilité digitale	Suivi de l'authenticité, de l'emplacement et du stock
Impression 3D	Impression de produits en magasin Fabrication en temps réel Baisse du temps de réapprovisionnement
Réalité virtuelle	Evaluation des produits à distance
Blockchain	Sécurité des paiements à distance Contrôle d'authenticité et de traçabilité des articles tout au long de la chaîne d'approvisionnement

# Nouvelles technologies et impacts sur les conditions de travail, les emplois et les métiers

*Dans la plupart des cas, la rentabilité économique face à l'évolution des marchés explique le recours aux nouvelles technologies. Cependant, d'autres éléments d'ordre organisationnel et social sont à considérer. Pour une enseigne, quel est l'arbitrage acceptable entre les conditions de travail et la performance économique face à l'évolution des métiers ? Cet enjeu nécessite l'implication des représentants du personnel mais aussi des employeurs qui ont une responsabilité sociale et pour qui la santé des salariés doit être une priorité.*

**DEPUIS PEU, LES RÉFLEXIONS AUTOUR DE L'IMPACT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES SUR L'EMPLOI ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL SE MULTIPLIENT** au sein des pays de l'OCDE, notamment en France, en Allemagne, en Europe. Des études récentes réalisées par l'OCDE<sup>1</sup> et la France<sup>2</sup> démontrent que 9% des emplois en Europe présentent un risque élevé d'automatisation complète. Par ailleurs, la part des emplois « partiellement automatisable » est importante, en particulier dans le commerce, caractérisé par un nombre significatif de métiers dont les tâches

sont répétitives, et particulièrement exposés à l'automatisation partielle.

**LES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ RENCONTRÉS LORS DE NOS EXPERTISES** se traduisent régulièrement par des TMS (troubles musculo-squelettiques) et/ou RPS (risques psycho-sociaux). Il s'agit bien souvent de ports de charges couplés à des gestes répétitifs, à de la polyvalence accrue dans un contexte de sous-effectif chronique, à des rythmes de travail souvent soutenus, mais aussi à des horaires atypiques entraînant un accroissement du risque cardiovasculaire, des risques de troubles digestifs, des risques psychosociaux liés aux difficultés d'articuler vie de famille et professionnelle. Dans une certaine mesure, le recours à l'automatisation et la digitalisation permettent d'atténuer ces problèmes. Néanmoins, cette amélioration des conditions de travail peut s'accompagner d'une baisse des emplois, notamment en ce qui concerne le travail en entrepôt.

**DANS CE CONTEXTE, LE CONTENU DES MÉTIERS DU COMMERCE ÉVOLUE** et tend vers une dimension davantage orientée vers les interactions sociales et la résolution de problèmes – des tâches qui sont difficilement automatisables. Ces changements impliquent des modifications sensibles dans la cartographie des compétences, ce qui met en exergue la nécessité d'une réflexion



*Les emplois des entrepôts sont exposés à l'automatisation*

approfondie avec les partenaires sociaux sur la mise en place d'une gestion des emplois et des parcours professionnels et sur la mixité des métiers (GEPPMM) qui soit en phase avec les orientations stratégiques du secteur et de l'entreprise.

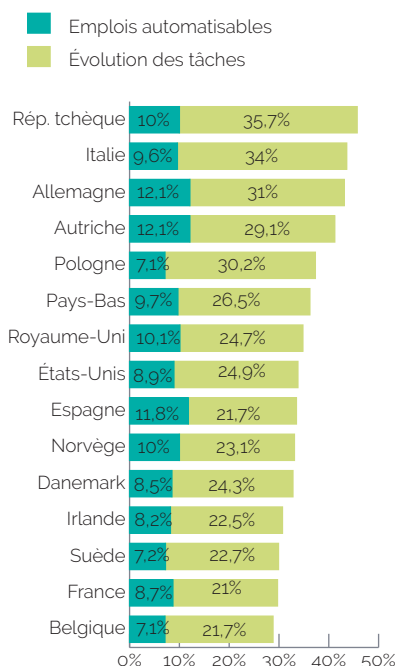
Au-delà des ressources humaines, ce défi englobe aussi la responsabilité sociale de l'entreprise, ce qui soulève plusieurs questions :

- comment structurer l'évolution des métiers au sein des entreprises en concordance avec la démographie et les compétences existantes ? comment accompagner le salarié dans son parcours professionnel sans le mettre en difficulté ?
- comment ajuster l'organisation et les conditions de travail aux nouveaux modèles d'affaires ?

1. Arntz et al., 2016, « L'enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes (PIAAC) ».  
2. Conseil d'orientation pour l'emploi, France, 2017, « Automatisation, numérisation et emploi ».

## PART DES EMPLOIS IMPACTÉS PAR L'AUTOMATISATION PAR PAYS

(Source : OCDE)



## Six points de vigilance pour les représentants du personnel



### POINTS DE VIGILANCE

- 1 Employabilité et parcours professionnel
- 2 Conditions de travail
- 3 Évolution des rémunérations
- 4 Formation professionnelle
- 5 Évolution des accords
- 6 Représentation des salariés

Enjeux pour l'employeur	Stratégies adoptées par l'employeur	Risques potentiels pour les salariés
Agilité et réactivité face aux concurrents et les contraintes de la rentabilité économique	Adoption de nouveaux modes d'organisation du travail Recours aux nouvelles technologies Recherche de gains de productivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Évolution de la charge de travail 2</li> <li>➔ Formation professionnelle insuffisante 4</li> <li>➔ Optimisation des coûts et répercussion sur l'évolution des rémunérations 3</li> <li>➔ Intensification du travail 2</li> <li>➔ Difficulté de reclassement au sein ou à l'extérieur de l'entreprise 1</li> <li>➔ Précarité de l'emploi accentuée 1</li> </ul>
	Automatisation Externalisation / Délocalisation Recours renforcé aux contrats précaires (intérim, CDD)	
Acquisitions de nouvelles compétences	Recrutement ou formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Évolution du parcours professionnel, voire maintien de l'employabilité 1</li> <li>➔ Accentuation des disparités salariales (sur-valorisation des compétences nouvelles) 3</li> </ul>
	Acquisition / Concentration	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Évolution du périmètre de représentation du personnel 6</li> <li>➔ Nivellement par le bas des accords et avantages 5</li> <li>➔ Suppression des postes « doublons » et risque de « sous-effectif » 1 2</li> </ul>