



Source de talents

Arobase

10, Avenue Alsace-Lorraine
38000 Grenoble - France
Tél. 00 33 (0) 4 76 46 10 85
Fax 00 33 (0) 4 76 43 05 12
centreresources@wanadoo.fr
www.arobase-formations.fr



Service(s) de formation professionnelle continue
Pour l'ensemble des formations d'AROBASE
Délivrée par AFNOR Certification www.marque-nf.com

E-COMMERCE ET INSERTION EN EUROPE

*De nouveaux métiers, nouvelles compétences
et nouvelles niches économiques ... pour des
structures de l'économie sociale et solidaire en
Europe*

GUIDE METHODOLOGIQUE - INSER-E

Décembre 2010



SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
1. Le contexte européen	6
1.1 E-commerce et enjeux européens	6
1.1.1 Etat des lieux de l'économie en Europe.....	6
1.2 E-commerce et intégration de publics en difficulté.....	13
1.2.1. E-commerce : emplois et publics	13
1.3. L'entrepreneuriat social	16
2. E-commerce et logique territoriale.....	21
2.1. Cas de l'Italie	21
2.2. Cas de la Hongrie	25
3. Capitalisation et diffusion	28
3.1. Nouveaux métiers, nouvelles compétences et formations	28
3.2. Structuration d'une activité de sous-traitance e-commerce....	36
3.2.1. Les activités potentielles à externaliser.....	37
3.2.2 L'argumentaire commercial.....	37
3.2.3 Réflexion issue de l'étude	38
3.3. Vers la création d'ESAT e-commerce	38
3.3.1 Les principaux avantages d'un ESAT e-commerce	39
3.3.2 La méthodologie de création.....	40
ANNEXE : L'exemple d'un site e-commerce de vente de vins	

INTRODUCTION

Face au mouvement de délocalisation et de désindustrialisation massive, les structures d'insertion par l'activité économique qui ont, depuis de nombreuses années, développé des activités de sous-traitance industrielles ou traditionnelles, sont en difficulté. Leur survie, à court terme, dépend de leur capacité à se diversifier vers de nouveaux marchés.

En matière de e-commerce, les PME françaises accusent, par rapport aux entreprises européennes, un important retard : 28% des entreprises françaises achètent en ligne contre 74% d'entreprises suédoises¹. En s'ouvrant sur le marché du commerce électronique, les structures d'insertion pourraient-elles regagner une croissance économique d'avant-crise ?

Contrairement au commerce traditionnel, le commerce en ligne² n'a pas vraiment connu de crise économique. Il a enregistré, au cours de l'année 2009, une progression en chiffre d'affaires de +35%³ en France et a enregistré 143,7 milliards d'euros de chiffre d'affaire dans toute l'Europe.

Dans le cadre du programme européen « actions innovantes transnationales » (FSE, axe 4, mesure 3), le Centre Ressources AROBASE et ses partenaires nationaux (Ligue de l'Enseignement) et transnationaux (Italie, Hongrie) ont mené des actions consistant à :

- identifier les activités issues du e-commerce susceptibles d'être sous-traitées ;

1 Eurostat-Enquête communautaire sur l'utilisation des TIC, avril 2008 et Rapport ARDI Rhône-Alpes, juillet 2008

² Dans le rapport Lorentz, le commerce électronique est défini comme " l'ensemble des échanges électroniques liés aux activités commerciales : flux d'informations et transactions concernant des produits ou des services. "

³ D'après une étude publiée par la Fevad et le Secrétariat d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, à l'occasion du bilan du commerce électronique 2009,

- définir les tâches et les compétences accessibles à des personnes en insertion (travailleurs handicapés, demandeurs d'emploi en situation de précarité, salariés en reconversion....) ;
- expérimenter une formation « d'opérateur e-commerce » adaptée au public visé ;
- capitaliser un référentiel métier à visée européenne « d'opérateur e-commerce » ;
- identifier quelle(s) organisation(s) de l'Economie sociale et solidaire mettre en œuvre, répondant à ces nouveaux enjeux.

L'objectif était de structurer une ou des initiatives économiques sur le champ du E-Commerce en Europe visant l'intégration de publics en difficulté. Ce guide présente les résultats de notre projet INSER-E et met l'accent sur une nouvelle dimension de l'Economie Sociale et Solidaire : l'émergence de l'entrepreneuriat social en Europe.

1. Le contexte européen

1.1 E-commerce et enjeux européens

1.1.1 Etat des lieux de l'économie en Europe

Bien que l'Europe soit l'une des régions les plus riches du monde, elle n'a pas été épargnée par la crise économique et financière ; elle récolte encore aujourd'hui les fruits de cette crise : croissance économique faible et taux de chômage élevé. Avec plus de **15 millions de personnes sans emploi**, le taux de chômage dans la zone euro a atteint **9,6 %** en novembre 2010, (selon l'Eurostat).

La carte européenne du chômage est marquée par des contrastes : alors que des pays comme les Pays-Bas (3,4%) ou l'Autriche (4,4%) maintiennent un taux de chômage particulièrement bas, d'autres pays comme l'Espagne, l'Irlande, la Grèce, le Portugal et France ont un taux de chômage entre 10 et 21%. Pour 2010, la croissance devrait être de 1,7% dans la zone euro (selon la Commission Européenne). Autrement dit, à la fin de l'année 2011, on ne sera toujours pas revenu au niveau de 2008 compte tenu du recul de 4,1% enregistré en 2009 dans la zone euro.

Les entreprises de sous-traitance industrielles ou traditionnelles ont été les plus touchées par cette crise. Or, parmi celles-ci, de nombreuses structures d'insertion par l'activité économique sont concernées. Pour survivre, elles doivent désormais s'ouvrir vers des marchés plus porteurs.

1.1.2 Panorama du e-commerce en Europe

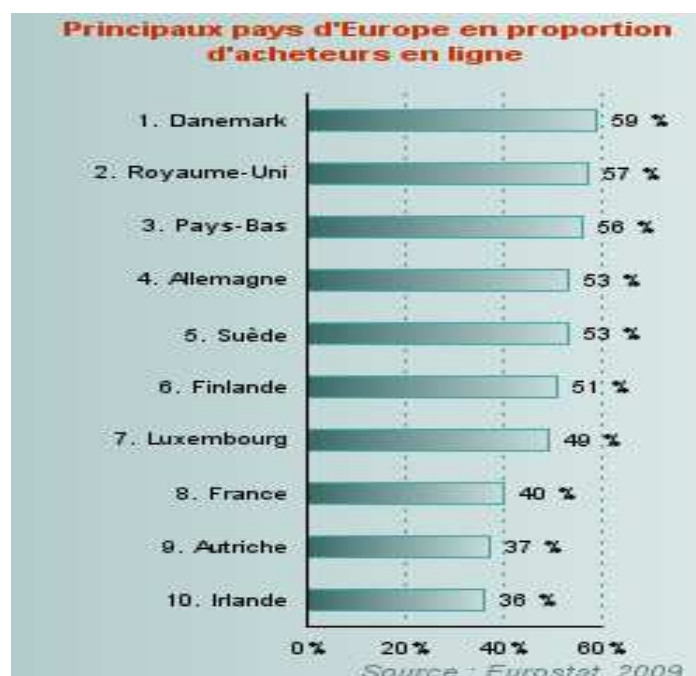
Malgré la crise économique, le commerce électronique en Europe a enregistré **143,7 milliards d'euros** de chiffre d'affaires en 2009. D'après une étude du CRR4, les ventes sur internet ont bondi de 22% en

4 Etude commandée par le comparateur en ligne Kelkoo et réalisée par le Centre for Retail Research, basé en Grande-Bretagne

Europe en 2009. C'est un des secteurs économiques qui enregistre la plus forte croissance, alors qu'il y a vingt ans, il commençait tout juste à faire son apparition.

En France, les ventes sur le net ont progressé de 35% en 2009 soit un chiffre d'affaires de 24,7 milliards d'euros. L'Hexagone est cependant encore loin des résultats enregistrés au Royaume-Uni et en Allemagne où le e-commerce représente respectivement 42,7 milliards d'euros et 33,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il existe encore de grandes disparités entre les différents pays européens. En 2008, la part du chiffre d'affaires des entreprises générée par le commerce électronique a nettement varié d'un état membre à l'autre. Les pourcentages les plus élevés ont été enregistrés en Irlande (26%), en Finlande et en Suède (18% chacun), en République tchèque, Allemagne, Royaume Uni (15%), en Hongrie (14%) et en France (13%). Les pourcentages les plus faibles ont été observés en Bulgarie et à Chypre (1%).

Ces disparités pourraient s'expliquer par les écarts sur la proportion d'acheteurs en ligne :



Selon une étude d'Eurostat⁵, la proportion moyenne d'acheteurs en ligne atteint 32 % dans l'Union Européenne. Le Danemark est en tête d'affiche avec une proportion de 59% d'acheteurs en ligne, devant le Royaume-Uni (57%), les Pays-Bas (56%) et l'Allemagne (53%). La France est classée en 8ème position par rapport aux autres pays européens en proportion d'e-acheteurs (40%). La connexion Internet pourrait également expliquer ces disparités puisque, en moyenne, 64% des foyers européens sont connectés, et la majorité des pays nordiques culmine à 80%, tandis que la France se situe légèrement en-dessous de la moyenne, à 62%.

1.1.3. Panorama du e-commerce en France

Plus de 27,3 millions de Français achètent sur internet : +12%

31 milliards d'euros dépensés en ligne : +24%

82 000 sites marchands actifs : +28%

Les ventes sur internet passent la barre des 30 milliards d'euros avec plus de 340 millions de transactions réalisées dans l'année

En 2010, les ventes sur internet ont progressé de 24% à 31 milliards d'euros, contre 25 milliards en 2009. Cette progression confirme le dynamisme du commerce sur internet en France. Au cours de la même année, les sites ont enregistré plus de 340 millions de transactions, soit 60 millions de plus qu'en 2009. Le montant moyen de la transaction a retrouvé en 2010 le niveau élevé d'avant-crise à 91 euros.

⁵ Etude Eurostat, 2009

Les sites leaders retrouvent une croissance à deux chiffres

En 2010, les sites du panel Fevad iCE 40 (qui permet de mesurer la croissance des sites leaders, à périmètre constant) ont vu leur chiffre d'affaires bondir de +15% sur un an.

Les sites de e-tourisme sont cependant ceux qui signent la meilleure performance, avec une augmentation des ventes de + 20% sur un an.

Des Français toujours plus nombreux à commander sur internet et qui consomment davantage en ligne

L'achat en ligne séduit de plus en plus d'internautes. D'après l'Observatoire des Usages Internet de Médiamétrie, le nombre de cyber-acheteurs poursuit sa progression avec une croissance en octobre-novembre 2010 de 12% par rapport au dernier trimestre 2009. Au total, on compte 27,3 millions d'acheteurs en ligne soit 3 millions de cyberacheteurs supplémentaires en un an. Le nombre de cyberacheteurs continue de progresser plus vite (+12%) que le nombre d'internautes (+9%), sur la période.

La confiance repart quant à elle à la hausse : près de 65% des internautes sont confiants dans l'achat en ligne, soit une augmentation de 17%. Enfin, la fracture générationnelle continue de se réduire grâce à l'afflux massif d'internautes âgés de 65 ans et plus, sur les sites de e-commerce : ils sont 73% de plus à avoir déjà acheté en ligne par rapport à l'an dernier.

Selon la Fevad, en moyenne, un cyber-acheteur réalise 12 transactions par an pour un montant estimé à 1 100 €.

L'offre en ligne continue de se diversifier : nouveau record du nombre de sites

Au cours des 12 derniers mois, le nombre de sites marchands recensés a établi un nouveau record avec 81 900 sites marchands actifs, soit une augmentation de 28% par rapport à 2009 et un total de 17 800 nouveaux sites sur l'année 2010.



La Fevad a recensé 16 000 sites marchands actifs supplémentaires en France en un an, soit une hausse de 29%. Le montant des paiements en ligne, à 12,7 milliards d'euros, a augmenté de 31% au cours du premier semestre 2010. Le nombre de transactions est en hausse de 26%, à 136,9 millions. Et le montant moyen d'une transaction a augmenté de 4%, à 93 euros contre 89 euros en décembre 2009.



Le nombre de cyberacheteurs a augmenté de 17 % en un an, soit de près de 4 millions de français supplémentaires. Les catégories autrefois en retrait rattrapent leur retard comme les plus de 65 ans, en hausse de 35 % sur un an. Parmi les moins de 25 ans, ils sont 30 % de plus qu'il y a un an. 65 % des internautes sont confiants dans l'achat en ligne.



Les Français ont dépensé 7,2 milliards d'euros sur Internet au premier trimestre 2010 selon les chiffres rapportés par le panel ICE. Cela représente une hausse de 30 % par rapport au premier trimestre 2009, soit une accélération de la croissance du marché de l'e-commerce. En effet, avec 5,6 milliards d'euros, le premier trimestre 2009 avait pour sa part enregistré une croissance de 25 % alors que celle-ci atteignait 30 % un an auparavant.



En France, les dépenses en ligne des internautes ont cru de 35 % au premier trimestre 2010 par rapport à la même période l'année précédente, selon l'Indice e-commerce réalisé par le Journal du Net. Elles atteignent ainsi 5,5 milliards d'euros. Cela représente une hausse de 2,3 % par rapport au dernier trimestre 2009, les dépenses dépassant ainsi celles de fin d'année, période traditionnellement faste pour les e-commerçants.

Le e-commerce annonce un avenir prospère avec une progression estimée à 31,4% en France (soit 32,5 milliards d'euros de chiffre d'affaire supplémentaire). Ce secteur pourrait ainsi permettre à des entreprises en perte d'activité de s'inscrire dans une nouvelle dynamique économique.

Au-delà des enjeux économiques du e-commerce en France et en Europe, ce secteur présente aussi un large potentiel de création d'activité et d'emploi.

1.2 E-commerce et intégration de publics en difficulté

1.2.1. *E-commerce : emplois et publics*

Le e-commerce et la vente à distance offrent de réelles perspectives d'emploi. Les principaux résultats faisaient état de **35 500 emplois** dans l'e-commerce B2C (commerce aux particuliers) et de **11 500 emplois** dans l'e-commerce B2B. ⁶ A ces 47 000 emplois « directs » s'ajoutent 31 100 emplois « indirects » (logistique, centres d'appels, imprimerie, prestataires techniques et agences de publicité). Cette étude a comptabilisé **15 000 nouveaux emplois** en 2006 et une augmentation des effectifs de 80% des entreprises e-commerce au cours des deux prochaines années.

Parmi l'ensemble des salariés du e-commerce, on rencontre une sur-représentation de cadres (36% contre seulement 13% dans les métiers traditionnels de la vente à distance) notamment sur des activités de e-marketing.

Cependant, de nouveaux métiers à bas niveau de qualification tendent à émerger dans le paysage du e-commerce : métiers de logistique, magasinage, gestion de stocks... Par la diversité des tâches inhérentes à l'activité du e-commerce, ce secteur ouvre ses portes à tous les publics quel que soit leur niveau de formation.

Nous avons ainsi perçu le double intérêt du e-commerce pour des entreprises classiques ou d'insertion : la création d'emploi pour des personnes en situation de handicap (pour satisfaire à l'obligation AGEFIPH, pour l'image de marque de l'entreprise ...) et le développement d'activités avec un potentiel de croissance important.

⁶ Etude du Benchmark Group pour le compte de la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente A Distance), septembre 2006

1.2.2. Travail et handicap

Au cours du projet INSER-E, nous avons mis en relation les tâches, les activités inhérentes au e-commerce et le travail susceptibles d'être réalisé par des personnes en situation de handicap (déficience mentale, handicap psychique, maladies évolutives).

La reconnaissance du handicap résulte notamment de la fixation d'un taux d'incapacité qui, pour certaines personnes, ne permet pas, momentanément ou durablement, de travailler en milieu ordinaire à temps plein ou à temps partiel (Selon un avis de la Commission pour les Droits et l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH)).

Cette reconnaissance est donc une façon de prendre acte de la loi du 11 février 2005, sur « l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées », qui qualifie le handicap comme « *toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ». Cette définition met l'accent sur les conséquences du handicap plus que sur son origine et insiste sur l'importance de l'environnement social et professionnel dans lequel évolue la personne handicapée.

Partant du principe qu'il n'y a pas de « handicap en soi », mais un handicap par rapport à une situation donnée, il est possible d'intervenir sur l'environnement afin d'atténuer le retentissement du handicap et surtout adapter la situation de travail au handicap de la personne. Cette approche est largement mise en œuvre par les établissements et services d'aides par le travail (ESAT). Il s'agit d'établissements médico-sociaux permettant aux personnes handicapées ne pouvant travailler en milieu ordinaire de travail, d'exercer une activité professionnelle et socialisante, tout en bénéficiant d'un suivi médico-éducatif dans un milieu protégé.

Les ESAT proposent, ainsi, des activités économiques « adaptables » aux types de handicap de leur personnel salarié. C'est alors que nous nous sommes aperçus du potentiel de l'activité e-commerce, au-delà

des enjeux économiques, pour des établissements et services d'aides par le travail.

Le e-commerce : une réponse adaptée aux besoins des ESAT et de leurs travailleurs

Le e-commerce en ESAT constitue donc une réponse originale et adaptée aux besoins des personnes en situation de handicap, ceci pour plusieurs raisons :

- Certaines tâches quotidiennes occupent un temps très court : par exemple la mise à jour de fiches produit, le référencement de commandes, l'organisation des envois, etc....représentent des tâches variées qui nécessitent un temps court de travail, mais quotidien (donc possible pour des personnes en situation de handicap psychique).
- Il s'agit d'emplois valorisant : la variété du travail, l'image représentée par internet, l'ouverture au monde sont des éléments forts de valorisation des métiers.
- Il existe une possibilité de créer des emplois dématérialisés : les tâches à effectuer peuvent être segmentées et réparties en fonction des capacités de chacun.

Le e-commerce : en réponse aux besoins des ESAT et des entreprises ordinaires

Les ESAT proposent leurs services notamment aux employeurs assujettis à l'obligation d'emploi sous la forme de contrat de sous-traitance ou de mise à disposition de personnel. Ces employeurs ont ainsi la possibilité de répondre partiellement à leur obligation d'emploi et de réduire par conséquent leur contribution à l'Agefiph. Celle-ci oblige les entreprises d'au moins 20 salariés à embaucher des travailleurs handicapés dans l'entreprise à temps plein ou à temps

partiel dans la proportion de 6 % de l'effectif total de ses salariés (article L.5212-1 à L.5212-4 du Code du travail).

Au-delà de cette obligation légale, les entreprises ordinaires en accueillant des travailleurs handicapés, développent une conscience sociale et peuvent améliorer leur image.

Le e-commerce permet aux ESAT et à toute autre entreprise de créer des emplois pour des personnes en situation de handicap, mais aussi de bénéficier d'avantages :

- géographiques : la possibilité de s'implanter sur des territoires excentrés (ex. milieu rural), une délocalisation possible de l'activité de production, une universalisation des tâches.
- Economiques : le potentiel d'ouverture vers de nouveaux marchés en croissance grâce à ce nouveau mode de distribution.

1.3. L'entrepreneuriat social

Le concept d'entreprise sociale fait l'objet d'un débat important. Une confusion s'opère entre différents concepts tels que la responsabilité sociale des entreprises, l'insertion par l'activité économique, le travail adapté et l'entreprise sociale.

Nous attacherons à clarifier notre approche de l'entrepreneuriat social et nous nous appuyerons en cela sur les critères et les indicateurs élaborés par le réseau EMES pour les pays de l'union européenne⁷

⁷ Nous reprendrons les éléments de la définition du réseau EMES – extrait de la Revue du MAUSS-Les entreprises sociales par Laurent GARDIN.

Les indicateurs de la dimension économique :

- **Une activité continue de production de biens et / ou de services**

Les entreprises sociales, à l'inverse des organisations non-profit traditionnelles, n'ont normalement pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens et l'offre de services aux personnes. L'activité productive représente donc la raison d'être - ou l'une des principales raisons d'être - des entreprises sociales.

- **Un degré élevé d'autonomie**

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes, sur la base d'un projet propre à ces personnes, et elles sont contrôlées par ces personnes. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées,...). Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix (Voice) que de mettre un terme à leurs activités (exit).

- **Un niveau significatif de prise de risque économique**

Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent. A l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

- **Un niveau minimum d'emploi rémunéré**

Tout comme les organisations non-profit traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non-monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires.

Cependant, l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Pour refléter la dimension sociale des initiatives cinq critères ont été retenus :

- **Une initiative émanant d'un groupe de citoyens**

Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension doit être maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre.

- **Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital**

Ce critère renvoie généralement au principe un membre, une voix, ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital. En outre, si les propriétaires du capital social sont importants, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.

- **Une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité**

La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au

projet et une gestion participative constituent souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique.

- **Une limitation de la distribution des bénéfices**

Si les entreprises sociales peuvent être des organisations caractérisées par une obligation absolue de non-distribution des bénéfices, elles peuvent aussi être des organisations qui, comme les coopératives dans certains pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée ce qui permet d'éviter un comportement visant à la maximisation du profit.

- **Un objectif explicite de service à la communauté**

L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local.

Notre approche s'est inscrite délibérément avec nos partenaires européens dans cet environnement de l'Entrepreneuriat social.

Notre volonté est de poursuivre le double objectif économique et social. Les trois espaces nationaux sont confrontés à des besoins importants :

- de création de nouvelles activités et de nouveaux postes de travail ;
- de répondre à de nouveaux besoins non satisfaits en se préoccupant de l'accessibilité de tous ;

- d'offrir aux publics en difficulté de nouvelles opportunités dans des activités qui sortent des travaux classiques de bas niveaux de qualification ;
- de structurer des activités économiques viables avec des marges bénéficiaires plus importantes ;
- de traduire la mise en œuvre de nos actions par des parcours de qualification et de certification.

En cela, nous avons souhaité entrer dans notre problématique par l'activité économique et par l'identification et la structuration des compétences. Il est primordial d'instaurer de solides outils pour réaliser un travail d'insertion et d'accompagnement social de qualité. L'expérience des coopératives sociales italiennes est significative.

2. E-commerce et logique territoriale

2.1. Cas de l'Italie

L'Economie italienne connaît une période de difficulté avec un ralentissement de son activité économique. La production industrielle et la consommation stagnent. Très affectée par la crise mondiale, La croissance italienne (estimée à 1%) a été plus faible que la moyenne européenne. La politique publique confrontée au difficile exercice de la réduction des déficits publics, a été aggravé sa dette par une série de mesures sociales. Cette situation a eu pour conséquence un plan d'austérité pour ramener le pays dans le cadre des règles communautaires, un exercice complexe où l'évasion fiscale et l'économie souterraine sont des « sports nationaux ». Nous pourrions ajouter à ce panorama une situation politique délicate.

Le chômage s'est élevé à un niveau de 9%. Il faut rester toutefois prudent sur une approche globale du territoire national, les disparités régionales restent importantes. Un élément important est à spécifier est la configuration du tissu industriel italien qui est composé essentiellement par des petites et moyennes entreprises familiales (plus de 90% des entreprises industrielles comptent moins de 100 salariés). Par ailleurs, le secteur des services et notamment du tourisme contribue à 70% du PIB.

Plus spécifiquement, la situation de notre partenaire en Basilicate connaît un contexte difficile. Les effets de la crise se retrouvent renforcés sur un territoire soumis à la désertification et la nécessité de créer de nouveaux emplois et de nouvelles initiatives économiques.

Deux dimensions ont retenu l'intérêt de nos partenaires :

- l'émergence de nouveaux secteurs d'activité liés aux services avec une forte valeur ajoutée ;
- et la question de la prise en charge des publics en grande difficulté.

Cette attention se trouve renforcée par l'implication des collectivités locales qui proposent un soutien au développement de ces activités tant dans sa dimension économique que dans sa dimension sociale.

Ainsi, deux axes ont été identifiés en collaboration avec le secteur coopératif :

- la promotion des produits locaux ;
- les services à la personne et notamment la télésurveillance auprès des personnes âgées.

Au-delà de ces éléments généraux d'analyse de l'économie italienne, nous avons accordé à la lumière de notre projet une attention particulière sur différents aspects :

- la dimension commerciale italienne ;
- le e-commerce en Italie ;
- les coopératives sociales italiennes.

La dimension commerciale

Il est intéressant de porter un double regard tant au niveau des entreprises que des consommateurs.

En effet, nous avons analysé de manière particulière les modalités de l'organisation territoriale de l'entrepreneuriat : notre objectif est de s'inspirer de l'efficacité du tissu entreprises du nord de l'Italie (Des petites entreprises mises en réseau et très en adéquation avec les besoins du territoire).

Cette approche territoriale trouve un écho important face aux habitudes du consommateur italien très attaché à la proximité et à la dimension relationnelle de l'activité commerciale.

L'e-commerce en Italie

Quelques éléments nous permettent de mettre en exergue des points de vigilance face à l'implantation d'activités d'e-commerce en Italie.

Un constat : quantitativement les connexions internet sont équivalentes en France et en Italie. Toutefois, la pénétration du marché est beaucoup moins importante en Italie :

- la part des cyberconsommateurs dans la population (12% en France, 7% en Italie) ;
- les taux de conversion : ratio achats/recherches (66,1% en France, 48,3% en Italie) ;
- en France, Les cyberacheteurs représentent 54% des internautes Français (soit 13 millions) alors qu'ils ne représentent que 25% en Italie (6 millions) (le journal du net-Chiffres 2006).

Face à une tradition culturelle différente, l'e-commerce est « cannibalisé » par le commerce de proximité. En effet, le cyberacheteur italien recherche deux aspects : Les gros produits et le prix. Ces deux éléments s'accompagnent d'une recherche de qualité.

Au vu de ces éléments, on peut s'accorder sur le potentiel de développement de ce secteur tant au niveau quantitatif par une extension des choix des produits, tant au niveau qualitatif par la spécificité des produits transalpins (produits liés à la mode, réponse à la demande de la diaspora italienne).

Quelques points de vigilance :

- Le développement de l'activité ne nécessite pas une implantation dans le pays.
- La sécurisation des paiements et le service après vente, premiers points d'inquiétude des cyberconsommateurs en Europe (Environ 50% des personnes)
- La logistique : la prise en compte de la faiblesse de l'efficacité et l'efficience des services postaux italiens. Les transports et leurs délais, l'Italie est un pays tout en longueur et composé de 2 îles importantes (La Sicile et la Sardaigne).
- Le soutien des politiques publiques au développement de l'E-Commerce. Le gouvernement italien n'a pas dans ces dernières années démontré un enthousiasme important.
- La dimension linguistique : Si la maîtrise de la langue n'est pas un frein à l'utilisation d'un site de vente, elle reste un vecteur essentiel pour le développement de l'activité.

Les coopératives sociales italiennes

Nous avons, dans notre projet, insisté sur notre volonté d'inscrire notre action dans le champ de l'économie sociale et solidaire et de structurer nos activités sur le champ de l'entrepreneuriat social. Nous avons précisé dans notre exposé la définition que nous entendons de l'Entreprise sociale car il est vrai que l'actualité a installé une grande confusion dans l'acception des termes. Nous ne reviendrons donc pas sur cet aspect ; Nous attacherons à une présentation rapide du concept de coopérative sociale en Italie.

Les coopératives sociales s'inscrivent dans une tradition coopérative plus large, elles émergent dans le courant des années 70 sous diverses influences. L'Etat a formalisé leur existence en 1991 par la loi 381 qui institue leur spécificité.

La finalité première d'une coopérative sociale est fortement affichée par « *...La recherche de l'intérêt général de la communauté pour la promotion humaine et l'intégration sociale des citoyens...* ».

Elles se structurent en deux types de coopératives :

- Les coopératives de type A qui gèrent des services socio-sanitaires et éducatifs.
- Les coopératives de type B qui développent des activités économiques classiques en réservant une partie des emplois (à minima 30% des postes) à des personnes en réinsertion.

La loi s'est accompagnée de la signature d'une convention collective nationale spécifique.

La principale plus value de ce mouvement a été le concept d'organisation territoriale en Consortiums, véritables bras armés de consolidation, de pérennisation et de développement des coopératives sociales.

2.2. Cas de la Hongrie

La Hongrie a été très durement affectée par la crise internationale, elle a dû faire appel au FMI pour éviter la faillite. Elle connaît aujourd'hui une reprise très timide (moins de 1%).

Le nouveau gouvernement ORBAN, d'essence libérale, a initié un plan de relance et de réduction des déficits budgétaires drastiques.

Cette situation a aggravé la situation de l'emploi avec un chômage d'environ 11% avec des diversités territoriales et avec des conséquences pour les publics les plus stigmatisés.

Notre partenariat s'est structuré avec les services de l'emploi de la Région de BARANYA, une collaboration antérieure nous avait amené à réfléchir avec les acteurs locaux au développement de nouveaux outils d'insertion par l'activité économique.

La dynamique générée par les fonds européens incite les décideurs à explorer les pistes de l'installation de nouvelles activités s'ancrant dans les territoires. En effet, l'économie hongroise a subi les conséquences des délocalisations et la concurrence sauvage des enseignes internationales. Les petits acteurs économiques indépendants ont du mal à résister à cette perte de parts de marché.

Ainsi, la réflexion repose non seulement sur le développement de nouvelles activités mais également par la structuration d'organisations territoriales et d'outils de consolidation (notamment financiers).

Deux dimensions sont abordées au travers du partenariat :

- l'apport de l'expérience des coopératives sociales italiennes sur la mise en œuvre d'entreprises susceptibles d'embaucher des publics en difficulté ;
- la dynamique française sur l'accompagnement à la création de micro-entreprises.

Le e-commerce en Hongrie

Le marché comporte une forte potentialité. Le e-commerce se développe de façon remarquable. 2400 sites internet de commerce fonctionnent en Hongrie. Ils ont générés un chiffre d'affaire de 225 M€ en 2008 (Soit 1% du marché du commerce de détail en Hongrie et hors tourisme et assurance). En 2007, le E-Commerce n'avait enregistré qu'une recette de 160M€ et de 35M€ en 2004.

Les principaux produits ciblés par la vente par internet sont : Les produits d'assurance, les aliments, les fournitures de bureau, les livres, les vêtements, le matériel informatique et les services de voyage.

La principale faiblesse reste la relative faiblesse du taux d'équipement des ménages en ordinateurs. La majorité des connexions sont réalisées sur les lieux de travail.

Le développement local et l'insertion des publics

A l'instar de nos partenaires italiens de Basilicate, deux dimensions ont retenu l'intérêt de nos partenaires ; l'émergence de nouveaux secteurs d'activité liés aux services avec une forte valeur ajoutée et la question de la prise en charge des publics en grande difficulté. Cette attention se trouve renforcée par l'implication des services publics, des collectivités locales qui proposent un soutien au développement de ces activités tant dans sa dimension économique que dans sa dimension sociale.

Ainsi, deux axes ont été identifiés en collaboration avec le secteur agricole et touristique :

- la promotion des produits locaux et notamment la production viticole ;
- la vente de petits produits de consommation.

Le discours des partenaires des structures de l'emploi témoignent aussi des obstacles que rencontrent les outils "traditionnels" du marché du travail. On peut constater d'une part que le système actif de subvention n'a pas atteint les couches sociales les plus nécessiteuses, d'autre part que les subventions n'ont pas contribué d'une façon significative à la création d'emploi. En général, c'est les deux secteurs classiques de l'économie, notamment le secteur publique-municipal et le secteur d'exploitation privée à but lucratif, qui utilisent les subventions. Cela a rendu nécessaire l'implication de nouveaux acteurs pour garantir la recherche de nouvelles solutions.

Les dispositifs publics ont démontré leur faculté à mettre en œuvre les outils de formation pour développer les capacités et les compétences du territoire. Ils démontrent d'une grande facilité à « préparer » les personnes pour ces nouveaux secteurs. Ainsi, notre effort porte sur la structuration de l'activité et son portage juridique. Le *secteur à but non-lucratif* peut apparaître comme une solution, une alternative possible à côté des deux secteurs classiques évoqués - un secteur qui prend de plus en plus d'ampleur de nos jours et qui consiste en des structures sociales autonomes - associations, fondations, fondations publiques, associations d'utilité sociale et organismes de droit public.

Le tiers secteur hongrois investit de nouveaux espaces liés à la production de services (face au désengagement de la sphère publique) et la prise en charge des personnes en difficulté.

3. Capitalisation et diffusion

3.1. Nouveaux métiers, nouvelles compétences et formations

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, télécommunications, informatique...) sont venues bousculer de nombreuses professions traditionnelles.

Le e-commerce est une activité récente mobilisant des compétences spécifiques et génère donc de nouveaux métiers. Leur identification a été possible grâce à l'Analyse Pratique en Situation de Travail (APST), outil développé par Arobase à partir des travaux du département ergologie de l'Université d'Aix-en-Provence.

L'APST permet de révéler l'existence d'écart entre le travail prescrit (exemple les fiches de poste) et le travail réel exercé (les ajustements à faire au quotidien). L'APST propose une observation minutieuse de la réalité de la situation de travail, accompagnée d'entretiens d'explicitation avec les salariés concernés. Cette analyse aboutit à l'élaboration d'un référentiel d'activités précisant les compétences réelles mobilisées au poste de travail.

Nous sommes allés à la rencontre de professionnels du e-commerce pour analyser les situations réelles de travail. Nous avons porté notre attention sur les gestes, tâches, activités de chaque salarié sur leur poste de travail. Deux métiers spécifiques au e-commerce ont ainsi été identifiés :

- opérateur e-commerce ;
- manager e-commerce.

Le recueil des données brutes a permis de construire un référentiel d'activités organisé en :

1. Pôles : il s'agit des missions exécutées ;
2. Activités : ce sont les activités génériques du pôle ;
3. Tâches : ce sont les éléments qui composent l'activité.

Lorsque des activités ou des tâches sont redondantes, elles sont regroupées dans un même pôle. Les deux tableaux ci-après décrivent l'activité du manager e-marketing et de l'opérateur.

APST Manager E marketing - Référentiel de poste		
Pôles	Activités	Tâches
Environnement de travail	Prendre son poste	arriver sur son lieu de travail
		vérifier les locaux, matériel
		s'installer sur son poste de travail
		lire les intitulés des mails et supprimer ceux que l'on ne veut pas traiter (pubs,...)
Traitement de l'information	Lire les mails	lire, trier et répondre aux mails des fournisseurs existants
		lire, trier et répondre aux mails des fournisseurs potentiels
		lire, trier et répondre aux mails des prestataires agences de communication
		lire, trier et répondre aux mails des agences marketing
		lire, trier et répondre aux sites à forte notoriété
		lire, trier et répondre aux mails des autres sites
		lire, trier et répondre aux mails des autres partenaires
	Traiter le courrier	trier et supprimer les courriers non sollicités
		réceptionner les catalogues fournisseurs
		réceptionner les factures fournisseurs

Pôles	Activités	Tâches
Suivi des commandes	Superviser l'ensemble du processus de traitement des commandes	vérifier la conformité de l'ensemble des étapes de réalisation des commandes
	Traiter les commandes expédiées ou non expédiées	réceptionner la demande concernant la commande
		vérifier l'historique de la commande sur informatique
		envoyer un mail d'information ou de confirmation au client
	Gérer le service après-vente	réceptionner la demande
		demander une photo justifiant le préjudice
		réceptionner l'objet du préjudice le cas échéant
		analyser le préjudice
		envoyer une information de prise en charge du préjudice au client (accord de prise en charge ou non)
	Administration du site internet	Développer les nouveaux outils avec l'administrateur du site
identifier la faisabilité des nouveaux outils (coût, technique, délais,...)		
commander les nouveaux outils à l'administrat. du site		
mettre en œuvre les nouveaux outils ainsi élaborés		
Gérer la maintenance du site et les outils internet		anticiper et gérer les pannes
		investir dans le matériel adéquat

Pôles	Activités	Tâches
Gestion d'entreprise	Gérer l'activité administrative	gérer les payes
		gérer la TVA
	Gérer l'activité financière	réaliser, émettre et envoyer les factures
		gérer la trésorerie
	Gérer l'activité comptable	vérifier les éléments informatiques
		envoyer les éléments au bureau comptable externalisé
		réaliser le rapprochement bancaire
	Suivre les tableaux de bord de gestion	réaliser et analyser les tableaux de bord de gestion
		réaliser, analyser les statistiques
		calculer les marges par produit et par activités
		prendre des décisions de gestion
		superviser l'ensemble des outils et pratiques de gestion
Suivre la qualité du service	recevoir et analyser les tableaux "Market place" des sites partenaires	
Veille et développement	Veiller et communiquer sur internet	identifier les personnes ou organismes ressources
	Rechercher et créer de nouveaux partenariats, produits,...	être actif dans les réseaux

Pôles	Activités	Tâches
<p align="center">Veille et développement suite</p>	Rechercher des fonds financiers	savoir vendre du projet (avenir) autant que de l'acquis (résultats économiques d'activité)
	Progresser, Valoriser, Vendre l'activité	se positionner rapidement sur les nouveaux projets, perspectives
		valoriser le métier et l'activité de l'entreprise
		vendre le bon produit au juste prix
	Développer le catalogue produit	rechercher de nouveaux fournisseurs
		enrichir le catalogue de nouveaux produits
		réaliser le catalogue
<p align="center">Communication</p>	Communiquer avec ses actionnaires	tenir des assemblées ordinaires et extraordinaires
		animer des réunions d'information sur les axes de développement choisis
		transmettre et expliquer les reporting mensuels
	Communiquer avec ses pairs (collègues co-responsables)	communiquer de façon informelle
		partager des informations concernant les domaines d'expertise de chacun, en réunions collectives
	Communiquer avec les opérateurs e-logistique	définir des critères de qualité
		définir des objectifs de productivité
		assumer le rôle de référent technique
		contrôler

Pôles	Activités	Tâches
Communication <i>suite</i>	Communiquer avec les clients	gérer les appels entrants
		informer les clients de l'état de leur commande par mail ou téléphone
	Communiquer avec les fournisseurs	négocier avec les nouveaux fournisseurs
		gérer les relations avec les fournisseurs existants
		passer des commandes
		suivre des commandes en cours
		traiter des éventuels litiges sur les commandes reçues
	Communiquer avec les autres sites	partager les expériences (communication informelle)
		établir des partenariats
		suivre les partenariats
	Communiquer avec les prestataires externes	identifier les partenaires les plus pertinents en fonction de critères de qualité et budgétaires
		négocier des contrats
		suivre des prestations réalisées
	Communiquer avec les autres partenaires	partager des informations et suivre les opérations en cours

APST Opérateur e-logistique - Référentiel de poste		
Pôles	Activités	Tâches
Gestion des commandes	Réceptionner les bons de commande	aller sur le poste informatique
		ouvrir la session et la boîte électronique
		trier les mails
		sélectionner les bons de commande des autres mails
		imprimer les bons de commande
	Gérer le picking	récupérer les produits décrits par le bon de commande par ordre d'urgence de traitement
		poser le bon de commande par terre
		poser le(s) produit(s) par terre sur le bon de commande correspondant
	Préparer les commandes	sélectionner le carton en fonction de la taille du produit
		protéger le produit si nécessaire avec papier bulle, carton alvéolé, poches d'air, feuille papier kraft,...
		emballer le produit
		prendre le rouleau de scotch
		fermer le carton
		peser le carton
		écrire le nom sur le carton
écrire le poids sur le bon de commande		
passer au carton suivant		

Pôles	Activités	Tâches
Gestion des commandes <i>Suite</i>	Saisir les expéditions	retourner sur le poste informatique
		imprimer les bordereaux d'envoi correspondants
		coller le bordereau sur le colis
		aller sur le back office du site pour notifier envoi du colis et facture au client
Gestion des stocks	Réceptionner la marchandise	accueil du transporteur
		Dé palettiser la marchandise
		vérifier la conformité du colis/à la commande
		signer un bordereau de réception
	Ranger les produits	ranger les produits par marques et par familles
Mettre à jour les stocks	aller sur le back office du site pour mettre à jour les stocks (manuellement)	
Faire l'inventaire (une fois par an)	calculer l'écart entre stock réel et stock informatique	
Gestion de l'environnement	Entretenir les locaux	balayer, laver par terre, ranger
	Traiter les déchets	trier le carton, plastique, palettes, bois
		aller à la déchetterie
Développement	Participer à l'évolution du catalogue produits	Réaliser les fiches des nouveaux produits

Les deux métiers identifiés n'ont pas la même place dans l'environnement du e-commerce :

- pour le premier, il existe un large panel de formations préparant au web marketing ;
- pour le second, il n'est pas encore inscrit comme une activité spécifique au e-commerce.

Souvent assimilé à l'opérateur en logistique, au préparateur de commande en entreprise, l'opérateur e-commerce n'a pas encore d'existence reconnue par un diplôme ou titre professionnel.

Les activités identifiées par notre APST sont des activités à part entière, pouvant être adaptées et réalisées par un public en insertion. A partir du référentiel d'activités, nous avons élaboré le référentiel de compétences « d'opérateur e-commerce » pour une inscription ultérieure au Répertoire National des Certifications Professionnelles.

3.2. Structuration d'une activité de sous-traitance e-commerce

Une enquête par questionnaire⁸ a été menée auprès de 9 entreprises de la région Rhône-Alpes, qui vendent sur internet, afin d'identifier le potentiel de sous-traitance d'une partie de leur activité à des structures du travail adapté.

Cette enquête qualitative et exploratoire avait pour objectifs :

- d'identifier les activités à faible valeur ajoutée pour les entreprises, susceptibles d'être sous-traitées ;
- les opportunités et les contraintes de l'externalisation de certaines tâches ;
- mes composantes d'un argumentaire commercial.

⁸ Sites Internet questionnés : Univers-Maison, Jardin-concept, Top-deco meuble, Laboratoires Edel, Home maison, Décoration stickers, Equipements voitures, Extérieur déco, La boutique officielle

3.2.1. Les activités potentielles à externaliser

Elles correspondent principalement à la e-logistique, avec la possibilité de pouvoir entreposer et de gérer les stocks de marchandises, notamment les pôles d'activités identifiés par notre APST :

- la gestion des commandes ;
- la gestion des stocks ;
- la gestion de l'environnement ;
- la contribution au développement des produits.

Ces activités sont jugées « chronophages » par les entreprises interrogées ; elles sont ponctuelles, répétitives et de courte durée. Elles sont pourtant essentielles à la qualité de la prestation proposée au client final.

Les salariés susceptibles de réaliser ces tâches se démotivent assez rapidement : un fort turn over caractérise ces postes.

3.2.2 L'argumentaire commercial

D'après les e-commerçants interrogés, la sous-traitance de cette activité leur permettrait de se centrer sur leur « cœur de métier », celui de la vente en ligne, et de déléguer la e-logistique, qui nécessite une organisation importante en terme d'économies d'échelle.

La dimension prix de la prestation intervient donc dans la décision ; des économies de coût ne sont possibles qu'à partir d'un certain volume de traitement de commandes.

Les dirigeants voient donc d'un bon œil l'arrivée d'un service proposé par des structures du travail adapté : s'agissant de PME régionales, souvent familiales, la dimension sociale représente un argumentaire non négligeable.

Toutefois, la question du handicap est méconnue d'eux ; les dirigeants ont donc besoin d'être sensibilisés et surtout rassurés sur la possibilité de recourir à des travailleurs handicapés, intra muros ou hors les murs. La présence d'un encadrant et le suivi régulier des travailleurs sont des éléments susceptibles de rassurer ces clients potentiels.

3.2.3 *Réflexion issue de l'étude*

Si a priori, rien ne s'oppose à ce que des activités e-commerce soient sous-traitées à des structures accueillant du public en insertion, une difficulté non négligeable est pointée, celle de l'organisation à mettre en place.

Les économies de coût doivent pouvoir s'appuyer sur un certain volume de commandes à traiter, afin de bénéficier d'économies d'échelle susceptibles de créer un nombre suffisant d'emplois.

La question de l'organisation à mettre en place se pose, de la même façon que celle de la formation des encadrants des structures d'insertion (travail adapté et autres).

S'il faut former les encadrants à la vente en ligne, au web-marketing et aux activités de production qui en découlent et mettre en place l'organisation adaptée.....pourquoi ne pas l'envisager dans le cadre de vente en directe ?

3.3. Vers la création d'ESAT e-commerce

L'un des objectifs de notre projet INSER-E était de proposer une réponse à la crise économique que traversent les structures d'insertion, notamment les ESAT.

Le potentiel offert par le e-commerce constitue une réponse possible : nous l'avons testé à partir du repérage des activités et des tâches accessibles à un public en insertion, qui a débouché sur la production :

- du référentiel d'activités et tâches de l'opérateur e-commerce ;
- du référentiel de compétences accessibles à un public en insertion ;
- des formations à mettre en place.

La question de l'organisation à prévoir (dans le cadre de l'Economie Sociale et Solidaire) demeure, de la même façon que celle de la formation des dirigeants et des encadrants.

Pour répondre à la problématique première de ce travail, compte tenu du potentiel de croissance et de développement offert par le e-commerce, c'est autour de l'entrepreneuriat social qu'il convient de porter les efforts à venir.

3.3.1 Les principaux avantages d'un ESAT e-commerce

Stratégie de développement

L'expérience montre que tout « bon » produit se développe par la vente en ligne, et que le e-commerce permet de toucher des cibles directes de clientèle ; le circuit court de distribution est le moteur du développement actuel des entreprises.

Ce choix stratégique permettrait aux ESAT de diminuer leur dépendance vis-à-vis de la sous-traitance, et de maîtriser tous les éléments de la chaîne de valeur de l'activité.

Activité de travail

Une multitude de micro-tâches, courtes, variées et adaptées à différents types de travailleurs handicapés sont possibles.

L'image en terme de métiers est plus valorisante que celle des activités traditionnelles de sous-traitance industrielles ou même de prestations de services (nettoyage, espaces verts, blanchisserie, restauration....)

Rentabilité économique

Le budget moyen pour le lancement d'un site e-commerce est compris entre 15 000 et 20 000 €. Ce montant comprend la partie technique, la mise en place des fondamentaux du web-marketing. Le retour sur investissement peut être très rapide.

3.3.2 La méthodologie de création

La phase 1 - la rédaction du business plan

Cela consiste à décrire de façon très précise toutes les composantes du projet ; Ce sera le document de référence du projet. Il s'agit également de constituer les fiches d'activités pour les travailleurs handicapés.

La phase 2 - le développement du site internet

Il s'agit de rentrer dans la phase opérationnelle en développant l'outil de production de la structure : le site. Cette partie intègre également toutes les démarches auprès des établissements bancaires pour obtenir l'autorisation d'utiliser un Terminal de Paiement Electronique.

La phase 3 - le e-marketing, l'accompagnement

Un site de e-commerce doit être consulté pour que les ventes en ligne puissent croître. Cette phase plus délicate à gérer doit faire intervenir un prestataire extérieur. Dans l'idéal, ce prestataire s'appuie sur un chef de projet interne à l'ESAT.

La phase 4 - la structuration et la gestion de l'activité

Elle nécessite une structuration spécifique, au niveau juridique, administratif, comptable et logistique.

ANNEXE : Exemple d'un site e-commerce de vente de vins



Environnement :

La vente de vins en ligne est très développée sur le web. Cependant, il y a une place pour un opérateur désireux de se positionner sur le créneau des vins du monde.

Concurrence :

Elle existe, mais le potentiel de croissance de la vente en ligne permet d'absorber de nouveaux entrants, notamment si la partie web-marketing est développée.

Budget d'investissement :

Il comprend surtout la mise en place d'un site marchand (10 à 15 000€), et bien sur l'achat des stocks nécessaires à l'activité.

Avantage occupationnel :

Toute la partie e-logistique peut-être réalisée par une équipe de 3 à 7 personnes, peu qualifiées, travaillant à temps partiel.

