

Louvain School of Management

Les impacts de la digitalisation sur la qualité du travail des employés de supermarchés Portugais et Belges

Auteur : Dubart Justine
Promotrice : Stéphanie Coster
Année académique 2020-2021

Remerciements

Avant toutes choses, je souhaite montrer toute ma gratitude envers ma promotrice, Madame Stéphanie Coster, pour l'aide fournie tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je la remercie pour sa guidance, ses conseils précieux, ainsi que sa réactivité générale.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance aux employés des supermarchés qui ont pris de leur temps et ont répondu à mes questions.

Un grand merci aussi à mes parents pour leur aide dans la relecture de ce travail, ainsi qu'à mes proches qui m'ont soutenue, de quelque manière que ce soit.

Enfin, je souhaite remercier les lecteurs de ce mémoire pour leur intérêt et leur temps investi.

Table des matières

Introduction	1
I. PARTIE THEORIQUE	3
Chapitre 1 : La digitalisation et ses implications	3
1.1. Émergence, définition et outils.....	3
1.1.1. Origine	3
1.1.2. Outils.....	3
1.1.3. Définition	4
1.2. Les impacts de la digitalisation sur le travail et l'emploi	5
1.2.1. Volume des emplois	6
1.2.2. Nouvelles conditions de travail	7
1.2.3. Efficience.....	8
1.2.4. Flexibilité.....	8
1.2.5. Gig Économie	9
1.2.6. Effets dû au COVID-19	9
Chapitre 2 : Qualité de l'emploi et du travail	10
2.1. Définitions et développement du concept	11
2.1.1. Définitions	11
2.1.2. La qualité de l'emploi et du travail : un concept multidimensionnel	11
2.2. Catégories des variables de la qualité de l'emploi et du travail	17
2.3. Variables retenues	18
2.3.1. Organisation de travail	18
2.3.2. Conditions physiques de travail	19
2.3.3. Santé et Sécurité au travail	19
2.3.4. Compétences des travailleurs	20
2.3.5. Relations sociales	21
Chapitre 3 : Impact de la digitalisation sur la qualité du travail.....	22
3.1. Analyse SWOT et les innovations.....	22
3.1.1. SWOT.....	22
3.1.2. Innovation & Qualité du travail.....	23
3.2. Impacts sur les variables retenues.....	24
3.2.1. Variable 1 : Autonomie dans le travail	24
3.2.2. Variable 2 : Intensité du travail	24

3.2.3. Environnement de travail.....	25
3.2.4. Compétences.....	25
3.2.5. Environnement social.....	27
3.2.6. Conclusion	27
3.3. Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	28
3.3.1. Rôle et opportunités	28
3.3.2. Entreprises 4.0.....	29
3.3.3. Intégration de la digitalisation	29
3.3.4. Conséquences du Covid-19 et rôle des RH	29
Chapitre 4 : Secteur de la grande distribution	30
4.1. La 4 ^{ème} révolution industrielle dans les magasins d'alimentation.....	30
Nouvelle stratégie	31
4.2. Digitalisation dans les supermarchés.....	31
4.2.1. E-commerce – « E-grocery ».....	32
4.2.2. Big Data.....	32
4.2.3. Intelligence Artificielle	33
4.2.4. Nouvelle concurrence.....	34
Chapitre 5 : Synthèse de la problématique et cadre d'analyse.....	34
II. MÉTHODOLOGIE & CONTEXTE	37
1. Méthodologie et collecte des données.....	37
1.1. Données secondaires	37
1.2. Données primaires.....	38
1.2.1. Méthodes d'approche au Portugal.....	40
1.2.2. Méthode d'approche en Belgique.....	41
1.3. Échantillons	42
2. Contexte au Portugal.....	43
2.1. Situation économique et alimentaire au Portugal	44
2.2. De nouvelles habitudes de consommation dans un contexte de pandémie .	45
2.3. Différents supermarchés	45
2.4. Conclusion	48
3. Contexte en Belgique	49
3.1. Différents supermarchés	50
III. PARTIE EMPIRIQUE.....	52

1.	Arbre thématique	52
2.	Présentation des résultats	53
2.1.	Les interprétations personnelles de la digitalisation	53
2.2.	Les interprétations personnelles de la qualité du travail	53
2.3.	L'implémentation de la digitalisation	54
2.4.	Les impacts de la digitalisation sur la qualité du travail sur/ dans :.....	55
2.5.	Sentiment général/ bien-être	62
3.	Discussion	63
3.1.	La digitalisation & la qualité du travail	63
3.1.1.	Digitalisation : concept	63
3.1.2.	La qualité du travail : autre concept.....	65
3.2.	L'impact de la digitalisation sur la qualité du travail	65
3.3.	Réponses aux hypothèses	68
3.3.1.	1 ^{ère} hypothèse :	68
3.3.2.	2 ^{ème} hypothèse :	68
3.3.3.	3 ^{ème} hypothèse :	69
IV.	Conclusion	70
1.	Limites du travail	70
2.	Conclusion	71
3.	Objectif	74
4.	Recommandation	75
	BIBLIOGRAPHIE	76
	ANNEXES.....	84
	Annexe 1 : Dimensions de la qualité du travail par QuInnE	84
	Annexe 2 : Analyse SWOT de la digitalisation dans le monde du travail	85
	Annexe 3 : Arbre thématique	86
	Annexe 4 : Guide d'entretiens	93
4.1.	Guide d'entretien des travailleurs à hautes responsabilités	93
1.	Général	93
2.	Digitalisation.....	93
3.	Conclusion	95
4.2.	Guide d'entretien des travailleurs à plus basses responsabilités.....	95
1.	Général	95

2.	Digitalisation.....	95
2.1.	<i>Supermarchés – Général</i>	96
2.2.	<i>Supermarchés – Employés</i>	96
2.3.	<i>Supermarchés – Pandémie</i>	96
2.4.	<i>Supermarchés – Fonction</i>	96
3.	Conclusion	97
Annexe 5 : Retranscriptions des entretiens		98
1.	Pingo Doce	98
	1^{er} Entretien	98
2.	Continente	102
	2^{ème} Entretien	102
	3^{ème} Entretien	106
3.	Carrefour.....	109
	4^{ème} Entretien	109
	5^{ème} Entretien	115
	6^{ème} Entretien	119
4.	Delhaize	122
	7^{ème} Entretien	122
	8^{ème} Entretien	126

Introduction

Saviez-vous qu'il est désormais possible de faire ses courses dans un magasin sans aucune interaction humaine. Que le seul outil nécessaire, est le smartphone et une application associée à l'enseigne en question.

À l'heure actuelle, la société dans laquelle nous vivons ne cesse d'évoluer avec des technologies toujours plus performantes les unes que les autres, ainsi que l'idée de rendre la vie quotidienne toujours plus simple. Ces technologies sont comprises et interprétées depuis des perspectives différentes, ça touche les échanges sociaux, les modèles d'entreprises, opérations commerciales et autres (Bloomberg, 2018).

Néanmoins, chaque avancée digitale apporte son lot d'avantages et d'inconvénients. Il semble effectivement fort idyllique que cela ne soit pas également accompagné de contraintes quant à la quantité d'emplois disponibles (Goretti, 2019), de nouvelles conditions de travail (Sorko *et al.*, 2016), l'efficacité de travailleurs (Peñas-Casas *et al.*, 2018), la flexibilité (Degryse, 2016), et de nombreux autres domaines de la vie professionnelle. Les entreprises dans leur ensemble, représentent une partie de la société cherchant à être constamment meilleure, plus rapide et efficace en termes d'innovations digitales. Toutefois, Valenduc et Vendramin (2016) énoncent un risque social, qui serait que la numérisation apporte beaucoup de robotique qui, elle, a tendance à déshumaniser la société.

Ce phénomène impacte grandement la vie de chacun, tant au niveau privé que professionnel. L'arrivée des outils digitaux va changer le fonctionnement du monde des affaires, et certaines dimensions du travail plus particulièrement. Il reste à savoir si cela est pour un mieux ou non, et si cela va permettre une meilleure qualité de l'emploi et du travail.

Chaque industrie, secteur, et entreprise est touchée différemment car leurs services et activités divergent. Valenduc et Vendramin (2016) défendent que les dialogues sont désormais plus souvent virtuels, ce qui endommage les compagnies, tels que les supermarchés, magasins de vêtements, la restauration, etc..., où l'interaction humaine est au cœur des activités commerciales. Ce mémoire se concentrera sur l'une de celles-ci, et étudiera comment les supermarchés sont impactés, ceux-ci étant les distributeurs principaux des biens nécessaires alimentaires et non alimentaires des citoyens.

Qu'en est-il, dès lors, des salariés, de leur travail et la qualité de celui-ci ? Tous les secteurs sont touchés par ce phénomène, mais qu'en est-il des supermarchés, l'endroit où les citoyens se procurent les biens nécessaires à leur existence ? Cependant, il faut d'abord savoir :

- Ce qu'est la « digitalisation » ?
- Qu'entend-on par « qualité de travail » ?
- Quel est le lien entre ces deux concepts ?

Ainsi, c'est pour les raisons et interrogations citées ci-dessus que ce mémoire va particulièrement s'intéresser aux impacts de la digitalisation sur la qualité du travail des salariés au sein de la grande distribution, tout en essayant de répondre aux différentes questions émises au long de ce travail.

L'objectif est d'analyser si la qualité de travail des employés des supermarchés, de niveaux et responsabilités différentes, a été positivement ou négativement impactée par la digitalisation. Dès lors, ce travail est divisé en quatre parties principales.

La première, la partie théorique, a pour rôle de définir les concepts de la digitalisation et de qualité d'emploi et du travail le mieux possible à travers leurs origines, évolutions, dimensions, ainsi que leurs impacts. Après quoi, dans cette même partie, les effets de la digitalisation déjà observés dans les supermarchés sont décrits. Il est ici alors question de procurer une base théorique.

La deuxième partie, se concentre sur la méthodologie appliquée dans le but de récolter et d'étudier les données de terrain. Suite à la question de recherche élaborée dans ce mémoire, une démarche qualitative a été choisie et menée durant la dizaine d'entretiens réalisés. Ensuite, les contextes des pays et du secteur choisis seront posés.

La troisième partie, la partie empirique, pose d'abord un arbre thématique afin de faire ressortir les thèmes abordés lors des entretiens. Ensuite, les résultats obtenus de ceux-ci sont présentés. Finalement, il y a une discussion sur les conclusions des entrevues et la théorie, présente dans la première partie de ce travail, ainsi qu'une comparaison avec les hypothèses posées.

La quatrième et dernière partie de ce mémoire reprenant les limites rencontrées, la conclusion, l'objectif, ainsi que des recommandations.

I. PARTIE THEORIQUE

Chapitre 1 : La digitalisation et ses implications

Le développement des technologies ne cesse d'évoluer et ce, à une vitesse toujours plus rapide. Dès lors, les impacts que la digitalisation apportent sont à nouveau un sujet à l'ordre du jour et causent débats et interrogations au sein de la société (Khan, 2016).

Dans ce premier chapitre, nous reviendrons tout d'abord sur l'origine de ce terme, « digitalisation », afin de comprendre sa provenance et signification. Ensuite, nous aborderons les conséquences amenées par celui-ci dans le monde du travail.

1.1. *Émergence, définition et outils*

1.1.1. *Origine*

Avant de s'intéresser aux impacts que la digitalisation entraîne et la signification de ce terme, il est important de savoir d'où cela vient. La digitalisation est apparue comme continuité à la troisième révolution industrielle, reprenant la venue de l'informatique, l'électronique, l'électricité nucléaire, l'automatisation et internet qui est symbolique du début du XXI^e siècle. Suite à cela, l'information a été numérisée et les appareils mobiles connectés entre eux avec l'interconnectivité. Depuis lors l'économie est totalement digitale.

En conséquence de l'arrivée de la digitalisation, la quatrième révolution industrielle a émergée. De plus, Stancioiu (2017) a annoncé que le niveau de digitalisation est censé augmenter, passant de 33% à 72% d'ici 2022. De nombreuses technologies y sont utilisées, comme pour la numérisation et intégration de systèmes d'information ou la fabrication numérique.

1.1.2. *Outils*

Ce phénomène se retrouve à travers différents outils que nous utilisons dans la vie de tous les jours, c'est devenu part de notre quotidien.

Dans un premier temps, il s'agit d'outils physiques, à savoir ; les téléphones mobiles, ordinateurs, tablettes, etc... Ce sont tous des ustensiles dotés d'un écran qui nous permettent d'être toujours connectés et qui nous rend la vie beaucoup plus facile.

Deuxièmement, ces outils sont conçus avec des programmes et applications qui font également partis de la digitalisation. Pratiquement tout se fait via Internet, et des applications et logiciels.

Ces programmes peuvent être divisés en fonction de leur usages, et parmi les plus connus, nous retrouvons (LumApps, 2021):

- Plateformes collaboratives : Gmail, Docs, Agenda, Microsoft Office 365 (Word, Excel, Outlook, ...), etc.
- Logiciels de communication: Zoom, Teams, Skype, etc.
- Plateformes intranet : Cloud
- Solutions CRM : (Odoo, Salesforces, Microsoft Dynamics, etc.)
- Outils de stockage en ligne : Dropbox, One Drive, etc.
- Outils pour la gestion de projets, recrutement et de paie: Monday, Jira, SmartRecruiters, Payfit, etc.
- Solutions en comptabilité : Sage, CEGID, ...

1.1.3. Définition

Tout d'abord, il est important de savoir qu'un terme très ressemblant à la digitalisation existe mais que celui est différent et détient sa propre définition. La « digitization », traduit en « numérisation » en français, est la même traduction obtenue que pour « digitalization », ayant pourtant tous les deux des significations différentes. D'après le glossaire informatique de Gartner, la digitization représente le processus de passer de la forme analogique, à celle numérique. C'est donc, par exemple, convertir des notes écrites à la main dans une forme digitale (Bloomberg, 2018).

Quant au deuxième terme, digitalisation, l'expliquer et le définir de manière précise s'avère complexe car il n'existe pas de définition unique. En effet, la digitalisation comprend plusieurs domaines et attributs, ce qui peut mener à des confusions quant à sa signification.

Afin d'illustrer cette complexité voici deux exemples de visions différentes :

D'une part, il y a la vision plus académique de J. Scott Brennen et Daniel Kreiss qui ont réussi à la définir selon leurs perceptions, et qui est la suivante ; « We refer to digitalization as the

way in which many domains of social life are restructured around digital communication and media infrastructures.» (Bloomberg, 2018). Pour résumer, leur pensée est que la digitalisation est un phénomène qui restructure beaucoup de domaines de la vie sociale autour de toute communication numérique.

D'autre part, Gartner proclame que la digitalisation est l'utilisation des technologies digitales afin de changer un « business model » et de fournir de nouvelles opportunités de revenus et de création de valeur. Ce qui reprend alors le processus de passer à une entreprise numérique. Dans cette définition, il reste à savoir qu'une « entreprise numérique » fait référence à de nouveaux modèles d'affaires en mélangeant les mondes physiques et numériques (Bloomberg, 2018).

Dès lors, en fonction des approches, la digitalisation peut être liée aux interactions sociales, aux modèles d'affaires ou encore aux opérations commerciales. Malgré tout, ce sont des notions qui sont interdépendantes et donc se rejoignent d'une façon ou d'une autre (Bloomberg, 2018).

De plus, d'après Gray et Rumpe (2015), dépendant du domaine, la digitalisation représente différents aspects. Dans le domaine du business, elle va aider à savoir ce qu'il faut et où il faut acheter et vendre, à connaître la manière efficace de faire la publicité, de produire, transporter et rester en contact avec les clients. Ensuite, dans le monde de la production, cela signifie créer des produits de façon digitale, composer et tester les composants de façon virtuelle avant la fabrication du produit, et entretenir les relations qu'il peut y avoir entre les utilisateurs et l'entreprise de fabrication lorsqu'un produit est vendu ou loué.

Valenduc et Vendramin (2016), résument que « Ce que nous appelons digitalisation de l'économie n'est donc pas une nouvelle révolution industrielle, mais la transition, difficile et incertaine, entre l'installation et le déploiement du paradigme actuel. [...] Les prévisions actuelles en matière d'impacts de la digitalisation sur l'emploi oscillent également entre des perspectives très contrastées. ».

1.2. Les impacts de la digitalisation sur le travail et l'emploi

Le fait de passer à une ère numérique et d'intégrer la technologie digitale au sein d'une entreprise représente un challenge duquel peuvent découler des avantages, améliorant la

qualité de l'emploi et du travail, ou désavantages pouvant mener à des risques psychosociaux (Munezero, 2015).

Un aspect, analysé par Kroll, Horvat et Jäger (2018), qui fait partie de la digitalisation, est l'automatisation. Ce terme comprend les nouvelles technologies utilisées au sein des entreprises afin de rester à un niveau compétitif sur le marché. Celles-ci sont fort reconnues pour améliorer la productivité, transparence des entreprises, vitesse de production, consommation matérielle et d'énergie, etc... Cette nouvelle ère digitale, avec ses nouveaux outils, est supposée apporter plus de flexibilité, rapidité et efficacité aux entreprises tout en produisant des biens de haute qualité à coûts réduits. En revanche, une polarisation entre les emplois peu et hautement qualifiés se produira. Les tâches routinières, généralement performés par des travailleurs peu ou moyennement qualifiés, auront tendance à être automatisées. Les emplois moyennement qualifiés seront en partie remplacés par des peu qualifiés, tandis que la demande de jobs nécessitant un niveau élevé de compétences augmentera.

Deux réactions sont alors possibles pour les travailleurs moyennement qualifiés ; soit ils occuperont un emploi nécessitant moins de capacités, soit ils se formeront afin d'obtenir de nouvelles compétences et accéder à des emplois plus élevés. De fait, cette polarisation de métiers mènerait à une polarisation des salaires encore plus grande, débouchant à plus d'inégalités (Peña-Casas, Ghailani & Coster, 2018).

Goretti (2019) précise que l'implication des travailleurs, dans cette nouvelle phase de la société, devrait être moins réticente au risque, mais plus collaborative et prôner un apprentissage régulier. C'est pour ces raisons que ce passage doit être correctement réalisé, et requérir des procédures qui sont conçues par des lois. Telles que la loi du 4 août 1996 concernant le bien-être des travailleurs, ou encore la loi du 28 février 2014 par rapport aux risques psychosociaux.

1.2.1. Volume des emplois

L'implémentation de la digitalisation peut être meneuse d'une plus grande flexibilité, de plénitude au travail, tout comme elle peut être source de stress. D'après Goretti (2019), elle risque de créer, unir ou encore supprimer des services et départements au sein des entreprises et impacter la méthode traditionnelle des travailleurs. De plus, dans leur étude,

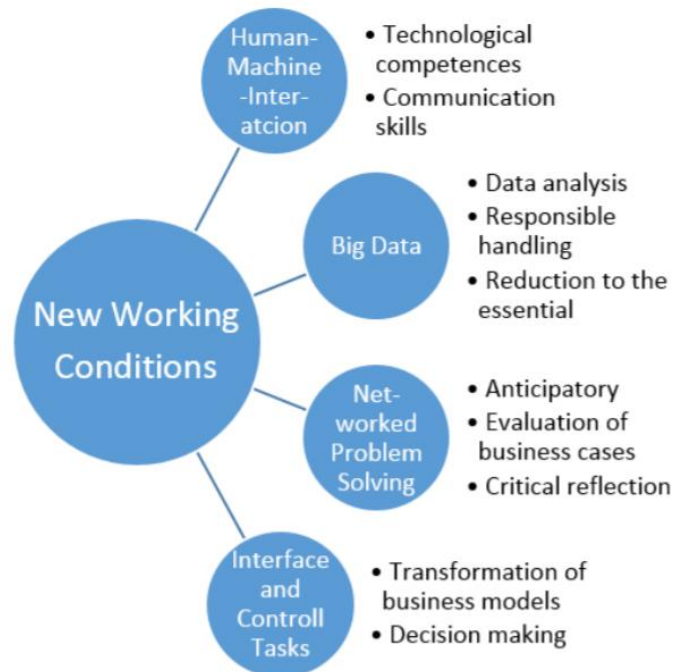
Frey et Osborne (2013) ont prédit que, durant la transition, jusqu'à 47% des emplois seront perdus face à l'informatisation et que cela va remplacer les emplois comprenant de la main d'œuvre non qualifiée. Toutefois, plusieurs auteurs affirment que les emplois sont une composition de différentes tâches et que, malgré le fait que de nombreuses fonctions peuvent être digitalisées, d'autres ne peuvent l'être et nécessitent toujours une implication humaine. Par conséquent, cela signifie que tous les emplois ne sont pas sujet au risque de substitution ou disparition suite aux machinisations. Ceux à risques représentent seulement 9% des jobs parmi les pays Européens. La majorité n'est pas en danger car un grand nombre d'emplois requièrent des compétences intellectuelles, sociales, ou les deux ensemble, ce qui est complexe d'obtenir des machines (Peña-Casas *et al.*, 2018).

Par ailleurs, Korchagina *et al.* (2020) précisent dans leurs étude que d'ici 2022, environ 22% des nouveaux emplois dans l'économie globale seront créés grâce aux technologies digitales.

1.2.2. Nouvelles conditions de travail

Sorko *et al.* (2016), dénoncent que la digitalisation va chambouler les environnements de travail de chaque entreprise, mais qu'en leur sein, les départements et métiers diffèrent et ne seront donc pas atteints de la même manière. Cette quatrième révolution industrielle a bouleversé le marché du travail en créant des dispositions et circonstances modernes au sein des bureaux. Dès lors, de nouvelles conditions de travail sont apparues (schéma 1), et chacune d'elle fait appel à des variables spécifiques. L'interaction entre les humains et les machines, l'utilisation du Big Data, les tâches de contrôle et d'interface, et la résolution de soucis de réseau, font à présent partie des conditions de travail.

Schéma n°1 : Nouvelles conditions de travail à travers la digitalisation.



Source : *The future of employment, International Scientific Journal « Industrie 4.0 »*, 2016.

1.2.3. *Efficiency*

Un autre aspect touché par la digitalisation, est l'efficacité au sein d'une entreprise. Même si les opinions sont fort partagées concernant de nombreuses conséquences de ce changement, l'efficacité augmente sans aucun doute et ce, dans plusieurs domaines tels que la communication, l'encodage et utilisation des données, ou encore l'organisation. Les résultats d'une recherche menée par la Commission Européenne démontrent que les technologies améliorent la rapidité et l'efficacité des emplois, remplacent les tâches simples et manuelles, et rendent les travailleurs plus flexibles et indépendants (Peña-Casas *et al.*, 2018).

1.2.4. *Flexibility*

Concernant l'effet de la flexibilité, il est positif dans le sens où ça permet plus de possibilités dans les environnements de travail par rapport aux lieux et horaires d'activités. L'emploi est donc désormais accessible à des personnes qui, avant, ne correspondaient pas aux critères du marché du travail. De plus, cela permet de créer plus d'équipes inter-fonctionnelles et/ ou multiculturelles avec des expériences passées différentes, permettant l'adoption de manières de travailler diverses, ou encore l'obtention de résultats variés et originaux. Néanmoins, plus de souplesse dans l'emploi engendre aussi du négatif. Il est désormais

possible d'être engagé pour une tâche spécifique, avec un temps défini, etc... ne garantissant pas du travail en continu, et créant par exemple des instabilités financières et d'emplois (Degryse, 2016).

1.2.5. Gig Économie

Dû à la digitalisation, un nouveau modèle économique est apparu, la Gig Économie¹, mais celui-ci est cause de perturbations dans l'équilibre de la vie privée et professionnelle, ainsi que dans la sécurité sociale des travailleurs. Ce qui est d'autant plus dangereux car la limite entre le travail et le plaisir diminue, et la nécessité de toujours être connecté et disponible augmente, de même que le niveau de stress.

Dès lors, l'utilisation d'outils numériques abouti souvent à affecter la santé. D'une part, le manque d'activités physiques peut avoir des conséquences néfastes pour le cœur, le poids, etc..., d'autre part, la Gig Économie, demandant une constante disponibilité, peut mener à une masse de travail plus intense et rude, plus de pression, de solitude, etc... pouvant mener à des burn-out. Ainsi, cela mène au besoin d'établir un nouveau droit pour les employés, le droit de se déconnecter (Valenduc, 2017).

1.2.6. Effets dû au COVID-19

L'importance de la digitalisation au sein d'une entreprise s'est fait encore plus sentir suite à la pandémie « COVID-19 » de 2020. L'un des plus grand impact pour les sociétés est que les employés ne pouvaient plus se rendre sur leur lieu de travail, ou de manière fortement réduite. Ceci signifiant qu'ils devaient désormais travailler en ligne depuis leur foyer et de manière autonome, ce qui est possible grâce à la numérisation.

Pinzaru, Zbucnea et Anghel (2020) énoncent le fait que cela a été un défi pour beaucoup d'entreprises, et que cela a permis de tester leurs capacités d'adaptation à des solutions digitales, dépendant de leur connaissances et orientations quant aux innovations technologiques. Ainsi, de nombreuses sociétés se sont rendues compte de leur manque d'ajustement et mise à jour face à la montée de la digitalisation. Tandis que d'autres, déjà

¹ La gig économie désigne une économie dans laquelle il est possible de se faire engager et travailler à distance, depuis un ordinateur, et ainsi réaliser plusieurs missions pour des entreprises différentes et pour une durée définie.

avancées dans ce domaine, étaient prêtes à s'adapter et à gérer de nouvelles façons de faire des affaires spécifiquement liées au COVID-19. Parmi celles-ci, certaines caractéristiques communes sont observables telles qu'une connaissance technologique (incluant la virtualisation et le Cloud) et une cybersécurité plus optimisée.

D'après Gigauri (2020) un autre aspect fortement touché est la balance entre vie professionnelle et vie privée. Le travail à distance réduit les limites entre ces deux points, menant à développer du stress au niveau personnel qui peut s'étendre ensuite sur le travail et finir en burn-out, de même inversement, cela peut ruiner la vie privée et/ou familiale. De plus, ce même auteur insiste sur le fait qu'il est important de remarquer que le bien-être a un impact direct sur la motivation et les prestations des salariés.

Chapitre 2 : Qualité de l'emploi et du travail

Dans ce chapitre, nous reviendrons sur la signification de la notion de « qualité de l'emploi » (« Job Quality » en Anglais) et ce que celle-ci représente. Parvenir à expliquer le concept de « Job quality » (qui sera par la suite de ce mémoire traduit par « qualité de l'emploi et du travail ») de façon claire, n'est pas chose facile. En effet, il s'agit d'un concept multidimensionnel, englobant plusieurs facteurs qui impactent la relation d'emploi et le travail lui-même, et pour lequel il n'a pas encore été possible de s'accorder sur une définition unique. En effet, de nombreux auteurs ont cherché à définir et à mesurer ce concept de qualité de l'emploi et du travail, proposant de nombreuses variables, mais sans aboutir à une conclusion commune. De plus, il y a deux aspects qui reviennent fréquemment lors de l'explication du terme, et qui doivent être considérés : la qualité de l'emploi d'une part, et la qualité du travail d'autre part (Muños de Bustillo *et al.*, 2009 ; Erhel et Guergoat-Larivière, 2016 ; Peña-Casas *et al.*, 2018).

Comme évoqué dans l'introduction de ce travail, dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons plus particulièrement à la qualité du travail et aux différentes dimensions que ce concept recouvre.

Dès lors, une première section revient sur le concept de « job quality » et les différentes dimensions proposées par les auteurs au fil du temps. Une seconde partie aborde les trois différentes catégories des variables englobant la qualité de l'emploi et du travail. Ensuite, la

troisième section s'intéresse plus particulièrement à cinq dimensions de la qualité du travail, et la compréhension de chacune d'entre elles.

2.1. Définitions et développement du concept

2.1.1. Définitions

D'après Holman (2013), la qualité de l'emploi et du travail consiste en l'existence de liens entre le travail et l'emploi au sein d'un métier, et que ceux-ci favorisent des résultats bénéfiques pour l'employé, au niveau du bien-être psychologique, physique et résultent en attitudes positives tel que la satisfaction du travail.

Ensuite, Felstead *et al.* (2019), affirment également qu'une donnée primordiale à la compréhension de ce qu'est la qualité d'emploi, est le bien-être des travailleurs. Ils ajoutent que cela dépend aussi des attributs associés au travail effectué par l'employé, qui sont de deux sortes, subjectifs et objectifs.

L'approche subjective concerne l'utilité que l'employé peut retirer de son job comme le salaire, les heures de travail et aussi les préférences individuelles. Celles-ci seront différentes en fonction de chaque personne, du sexe, de l'éducation, de l'âge, etc...

Quant à l'approche objective, elle est basée sur le fait qu'il y a des besoins humains qui doivent être satisfaits. Besoins tels que fournir des opportunités permettant le développement personnel, et qui aide à améliorer la santé physique et psychologique des employés.

2.1.2. La qualité de l'emploi et du travail : un concept multidimensionnel

Depuis la fin des années 1990, la qualité de l'emploi et du travail est à nouveau apparue comme un critère important auquel il faut s'intéresser, autant au niveau des entreprises, qu'au niveau des individus.

Selon Erhel et Guergoat-Larivière (2016), la qualité de l'emploi et du travail n'est pas un sujet interprété de façon similaire par tous. En effet, selon divers critères tel que le pays, les coutumes, le genre, ou autres, elle n'est pas perçue de façon similaire partout. À titre d'exemple, de manière générale, les femmes accordent plus d'importance au côté humain et à la flexibilité du travail, tandis que les hommes sont plus attirés par les salaires et opportunités de promotions. De plus, un autre critère clé est la catégorie socioprofessionnelle

du travailleur. Les cadres ont des tendances similaires à celles des hommes, tandis que les professions intermédiaires et intellectuelles vont plutôt favoriser l'intérêt propre au travail.

A) Les 10 dimensions de la Stratégie de Lisbonne et du Sommet de Laeken (2001)

En Europe, c'est en 2001 que l'intérêt de la part de l'Union Européenne (UE) a débuté lors du commencement du Sommet de Laeken et de la Stratégie de Lisbonne. De là, sont ressorties 10 dimensions permettant d'évaluer la digitalisation avec le but de créer plus d'emplois et de meilleures qualités (Erhel et Guergoat-Larivière, 2016 ; Peña-Casas, Ghailani et Coster, 2018).

Les dimensions en question sont les suivantes :

- Qualité intrinsèque de l'emploi ;
- Education, formation et développement de carrière ;
- Egalité par genre ;
- Santé et sécurité au travail ;
- Flexibilité et sécurité ;
- Insertion et accès au marché du travail ;
- Organisation du travail et conciliation vie familiale - vie professionnelle ;
- Dialogue social et participation des travailleurs ;
- Diversité et non-discrimination ;
- Performances globales du travail.

Toutefois, le sommet de Laeken remonte à longtemps et de nombreuses critiques, ainsi qu'évolutions, sont apparues entre-temps. On lui reprochait principalement d'être trop porté sur le quantitatif au lieu du qualitatif, avec un déséquilibre, et un manque de dimensions sélectionnées (Erhel et Guergoat-Larivière, 2016 ; Davoine, 2008).

Aussi, durant les années 2000, la notion d'économie de bonheur, liée à l'idée d'une vie meilleure, joue un rôle essentiel, menant d'autres institutions, tel que l'OCDE, à définir la qualité du travail depuis un autre point de vue. Toutefois, un fait certain est que toutes les institutions internationales portent aujourd'hui beaucoup d'importance à définir ce qu'est la qualité de l'emploi et à l'appliquer au mieux (Erhel et Guergoat-Larivière, 2016 ; Davoine, 2008).

Afin d'avoir un aperçu plus visuel, QuInnE² a élaboré un tableau récapitulatif. La qualité d'emploi et du travail est représenté par six dimensions ;

- Salaires
- Qualité d'emploi
- Éducation & formations
- Conditions de travail
- Équilibre de vie privé et professionnelle
- La participation des employés

Celles-ci détiennent elles-mêmes différents indicateurs (voir Annexe 1). Par contre, dans ce travail, nous allons seulement retenir « Les conditions de travail » et certains de ces indicateurs qui sont l'autonomie, l'intensité de travail, conditions de santé et de sécurité, et les relations sociales (Warhurst, *et al.*, 2018).

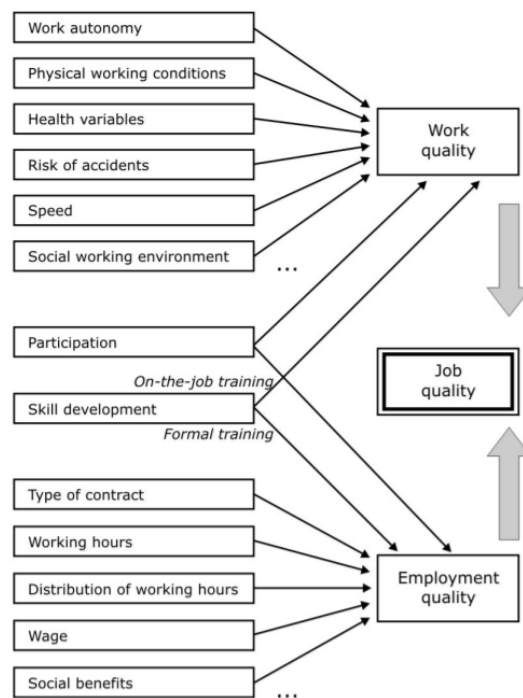
B) Modélisation de la qualité du poste de travail (2009 – Parlement Européen)

Dans un rapport du Parlement Européen, Muñoz de Bustillo *et al.* (2009), ont recensé l'ensemble de plusieurs études, dimensions et indicateurs existants autour de ce concept pour en tirer leur propres conclusions, tout en se concentrant sur l'Union Européen.

Dans un premier temps les auteurs séparent le terme, « job quality », en deux : qualité de l'emploi (« Employment quality ») et qualité du travail (« Work quality »), visibles dans le schéma 2.

² Quality of jobs and Innovation generated Employment outcomes: Interdisciplinary project studying the mutual impacts between job quality and innovation, financed by the European Commission.

Schéma n°2 : Croquis d'un modèle général de la qualité du travail et de l'emploi.



Source : Muñoz de Bustillo et al. (2009)

- Qualité d'emploi : ici on fait référence aux aspects de l'emploi pouvant impacter le bien-être des travailleurs tel que le contrat de travail, la rémunération, les heures de travail et les développements de carrière.
- Qualité du travail : ici on fait plus référence à l'action même de travailler et les conditions de labeur qui affectent le bien-être des travailleurs, comme l'autonomie, l'intensité, l'environnement social/ physique, etc.

La qualité du travail regroupe donc tous les aspects matériels d'une tâche réalisée, tandis que la qualité de l'emploi correspond à l'environnement au sein duquel les tâches sont accomplies.

Ensuite, dans un deuxième temps, Muñoz de Bustillo *et al.* (2009) insistent sur l'importance du contexte, c'est-à-dire la relation entre les institutions et la qualité du travail et de l'emploi. Par-là, les auteurs font référence aux relations avec d'autres institutions sociales, plus particulièrement les systèmes de protection sociale et les structures familiales. À titre d'exemple, un horaire de travail précis peut entrer en conflit d'intérêt avec l'équilibre de vie de la personne concernée en fonction du fait que celle-ci ait accès à des solutions comme l'existence de crèches ou jardins d'enfants à proximité et à un prix abordable. Ces critères influent sur le bien-être des travailleurs et la qualité de l'emploi et du travail.

C) Études comparatives sur la qualité du travail et de l'emploi au sein de l'Union Européen (UE) (2012)

En se basant sur différents documents et analyses, Leschke *et al.* (2012) ont conclu que les pays au sein de l'union Européenne peuvent être divisés en trois groupes, sur base de différents traits quant à la qualité du travail et de l'emploi.

Premièrement, nous retrouvons les pays anglo-saxons (Irlande et Royaume-Uni), continentaux (Allemagne, Belgique, Autriche et Luxembourg) et nordiques (Finlande, Suède et Danemark). Ceux-ci représentent les pays avec une performance de qualité de l'emploi relativement bonne grâce à de bons niveaux de salaires, taux élevés d'accès à la formation continue, bon équilibre de vie privée-professionnelle et bonne représentativité des salariés.

Deuxièmement, se trouvent la France, Pologne et le sud de l'Europe (Espagne, Italie, Portugal et Grèce). Dû à une position intermédiaire quant aux salaires, un taux élevé d'emploi temporaire, un accès limité à la formation continue et de représentation des travailleurs, leur situation est moins bonne.

Enfin, avec de faibles salaires et de nombreux accidents de travail, se trouvent les pays d'Europe centrale et de l'Est (Leschke *et al.*, 2012).

D) 6 dimensions de la qualité du travail (2012)

En 2012, d'après des travaux empiriques de Erhel et Guergoat-Larivière (2016), des typologies se sont formées sur des indicateurs constituant les 6 dimensions évaluant la qualité du travail suivante ;

- Salaires (horaire, annuel, bas salaires)
- Conditions d'emploi (temps partiel, temps partiel court, contrats temporaires)
- Formation continue (participation à la formation continue, processus d'apprentissage et adéquation des compétences au travail)
- Conditions de travail (accidents, positions fatigantes, délais courts, travail de nuit)
- Égalité femmes-hommes et conciliation (ségrégation professionnelle, écart salarial, équilibre vie familiale/vie professionnelle)
- Dialogue social (présence d'un représentant sur le lieu de travail et possibilité pour les salariés d'exprimer leur point de vue auprès de la direction)

E) Conclusions d'experts : un concept difficile à cerner

Dans le rapport des « United Nations Economic Commission For Europe » (2015), un groupe d'experts conclut que la qualité de l'emploi et du travail est un concept difficile à cerner de manière unique. Sa définition va dépendre de plusieurs critères et du fait qu'il soit évalué suivant une perspective sociétale, d'entreprise, ou de la personne. Atteindre une qualité élevée d'un point de vue sociétal pourrait équivaloir à attribuer un travail correspondant aux qualifications de la main-d'œuvre, menant à des taux élevés de productivité et renforçant la cohésion sociale. Tandis que pour l'entreprise, ça signifierait de disposer d'une main-d'œuvre de qualité et efficace. Alors que l'individu, lui, admettrait une qualité élevée s'il dispose de conditions de sécurité et santé, où la sécurité de l'emploi est respectée et si la rémunération est avantageuse.

Une dernière vision de la qualité du travail que le groupe d'experts a adopté, est via une perspective individuelle, définie comme l'entière des aspects du travail qui peuvent impacter le bien-être des personnes employées.

F) D'autres dimensions suite à l'union de la BIT et l'ONU (2015)

En 2015, suite aux critiques du sommet de Laeken et aux évolutions, l'UE, la BIT (Banque Internationale du Travail) et l'ONU (l'Office des Nations Unies) se sont mis ensemble et ont publié un manuel reprenant les mesures clés pour l'évaluation de la qualité du travail, plus précisément, sur la qualité de l'emploi cette fois (Erhel et Guergoat-Larivière, 2016). Ce groupe d'experts a donc, après de nombreuses revues, élaboré une nouvelle liste de dimensions. Pour en arriver à ces sept dimensions, ils se sont basés sur la liste potentielle élaborée par la 58^{ème} « Conference of European Statisticians (CES) », qui avait déjà été testée par 9 pays, sponsorisés par la « International Labour Organization » et utilisant des fonds fournis par l'UE. De plus, une étude additionnelle a été menée par le « Italian National Statistical Institute (ISTAT) ».

Dès lors, après de nombreuses adaptations et révisions, le groupe d'experts propose, en 2015, sept dimensions, à savoir ;

- Sécurité et éthique de l'emploi ;
- Salaire et avantages de l'emploi ;
- Temps de travail et équilibre de vie privée et professionnelle ;

- Sécurité de l'emploi et protection sociale ;
- Dialogue social ;
- Développement des compétences et formations ;
- Relations professionnelles et motivations au travail. (« United Nations Economic Commission For Europe », 2015).

2.2. Catégories des variables de la qualité de l'emploi et du travail

La qualité de l'emploi et du travail peut être divisé selon différentes variables:

- **Variables de « job satisfaction »** : taux de chômage, indice de surmenage de travail, niveau de revenu, comportement salarial, augmentation de salaires et distribution de revenu.

Selon les analyses de Muñoz de Bustillo et Fernandez Marcias (2005), le taux de chômage est, théoriquement, la variable détenant la relation la plus ambiguë avec la satisfaction au travail. D'un côté, s'il y a beaucoup de chômage, les personnes ayant un emploi se sentiront chanceuses et seront contentes. D'un autre côté, si une grande partie de la population détient un travail, leur pouvoir de négociation pour de meilleures conditions de travail est plus grand, ce qui ira de pair avec leur satisfaction au travail.

Aussi, il a été étudié que les contrats temporaires ne sont pas favorables à la qualité de travail, et pourtant, l'OECD (2019) dénonce que cela concerne encore 18.5% des employés dans l'Union Européenne.

- **Variables de « job quality »** : salaires, sécurité, flexibilité d'horaires, travail d'équipe, secteur privé ou public, classe sociale, grandeur lieu de travail, etc.

Comme mentionné dans la section ci-dessus par Muñoz de Bustillo *et al.* (2009), cette variable se distingue en deux sous-sections, à savoir la qualité de l'emploi et la qualité du travail, celle qui sera retenue dans ce travail.

- **Variables de « job expectations »** : âge, genre, éducation ou expérience de chômage.

Un autre facteur, plus difficile à contrôler, concerne les attentes personnelles de chaque travailleur. En effet, deux personnes occupant le même poste, avec les mêmes objectifs de travail, mais ayant des attentes différentes, n'auront pas forcément un niveau de satisfaction identique. Dès lors, nous devons retenir que la satisfaction au travail n'est pas seulement

dépendante de la qualité d'emploi, mais aussi des attentes des travailleurs en accord avec leurs jobs. De fait, au plus les attentes et la réalité du travail concordent, au plus la satisfaction au travail sera grande, et inversement (Bustillo et Fernandez Marcias (2005).

2.3. Variables retenues

La section précédente avait pour objectif d'identifier les différentes dimensions inhérentes à ce concept de qualité de l'emploi et du travail. Toutefois, différents auteurs ont abordés le fait qu'il existe une distinction entre la qualité de l'emploi et la qualité du travail (Muñoz de Bustillo *et al.*, 2009 ; Davoine, 2008 ; Peña-Casas *et al.*, 2018).

Dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer plus particulièrement sur la notion de « qualité du travail ». De manière plus précise, nous retiendrons cinq dimensions clés pour définir et maximiser la qualité du travail : l'organisation de travail, les conditions physiques de travail, la santé et sécurité au travail, le développement des compétences, et les relations sociales.

2.3.1. Organisation de travail

Cette première dimension englobe deux variables principales : l'autonomie et l'intensité (Peña-Casas *et al.*, 2018).

L'autonomie

L'autonomie d'un travailleur consiste à la quantité de contrôle que celui-ci détient, s'équivalant au niveau de liberté et d'indépendance de l'employé sur ses heures de travail, tâches et le processus de réalisation (Cijan *et al.*, 2019).

La qualité du travail est liée au niveau d'autonomie et à la pression au travail. La qualité sera négativement impactée s'il y a une augmentation dans la pression au travail, qui n'est pas également accompagné d'une plus grande autonomie (Lopes *et al.*, 2014).

Avoir de l'autonomie au travail a un effet positif sur le bien-être des employés, ainsi que leurs performances et créativité. Toutefois, une distinction est faite entre les emplois peu et hautement qualifiés. Dans le premier cas, aucune motivation n'est liée à l'autonomie, et donc ne crée pas une meilleure performance, contrairement à l'autre catégorie (Lopes *et al.*, 2014).

L'intensité

D'après Lager *et al.* (2021), l'intensité de travail ne se résume pas juste à une augmentation de charge de travail, mais aussi à l'exécution de tâches plus exigeantes quant aux prestations ou la réalisation de plus de tâches multiples.

Tout comme l'autonomie au travail, augmenter l'intensité de travail résulte en une meilleure performance et productivité, mais est associé à des effets négatifs pour la santé et la qualité du travail (Lopes *et al.*, 2014). Aussi, une différence est à constater entre les employés de bureaux hautement qualifiés, qui endurent une augmentation de pression de travail, à l'opposé des travailleurs manuels peu qualifiés.

2.3.2. Conditions physiques de travail

L'environnement de travail peut être tout ce qui se trouve autour du travailleur et qui affecte son efficacité à réaliser ses tâches. Néanmoins, on distinguera celui d'origine externe ou interne. Les fonctionnalités qui peuvent aider à la productivité et satisfaction sont, en outre, la lumière naturelle, propreté, ou meubles ergonomiques (Al-Omari et Okasheh, 2017).

D'après leur étude, Al-Omari et Okasheh (2017) concluent que la ventilation et la qualité de l'air au travail influent fortement sur la santé, confort et performance des employés. La température n'a pas de répercussion, le bruit peut engendrer des conséquences négatives sur la performance, les couleurs chaudes ont tendance à générer des émotions positives et un réchauffement. Alors que l'inconfort par rapport à l'ameublement impacte le plus.

Les conditions de travail auxquelles sont soumis les employés influencent fortement la qualité de travail. Si celles-ci sont dégradantes pour les travailleurs, elles le seront aussi sur la qualité d'emploi. Au moins l'employé est bien physiquement et psychologiquement dans son travail, au moins sera la qualité de travail fourni et reçu en terme d'efficacité, quantité, etc... (Degryse, 2016).

2.3.3. Santé et Sécurité au travail

Cette troisième dimension fait référence à la santé physique, comprenant les accidents de travail, et l'aspect psychologique des travailleurs.

Perera (2019) reprend que l'Organisation Mondiale de Santé (OMS) (1999), a défini la santé comme l'ensemble du bien-être physique, mental et social des employés pris en considération par les employeurs, et non uniquement l'absence de maladie ou d'handicap. La sécurité, elle, est caractérisé par un environnement de travail assez préservé de risques certains ou potentiels qui peuvent blesser les travailleurs.

D'après l'OMS, la santé mentale correspond à un état de bien-être dans lequel les individus peuvent réaliser leurs propres capacités, faire face au stress habituel de la vie, travailler de manière productive et profitable, et soient ainsi capable de contribuer à leur communauté (OMS, 2004).

Perera (2019) ajoute qu'il existe un processus de gestion des risques liés à la santé et sécurité au travail qui se déroule en trois phases. D'abord les dangers liés au lieu de travail sont identifiés. Ensuite, ceux sous-jacents au risque sont définis. Enfin, il y a des contrôles appropriés pour les dangers.

Les accidents de travail

Cette variable est liée aux conditions de santé et sécurité. Si ces conditions sont bien mises en place et contrôlées, moins d'accidents de travail se produiront ce qui impact positivement la satisfaction et la qualité de travail (Perera, 2019).

2.3.4. Compétences des travailleurs

Occuper un travail demandant de hautes compétences de la part de l'employé est positif car cela est plus challengeant et satisfaisant. L'employeur en tire aussi parti car les profits tirés par les employés vont de pair avec une meilleure productivité et performance organisationnelle. Aussi, Green (2009) ajoute qu'il existe une condition : afin qu'une augmentation des compétences de travail se traduise en une meilleure expérience de travail, les salariés doivent être prêts à affronter des fonctions plus complexes.

Formations

Dans l'étude de Peña-Casas *et al.* (2018) et Vom Lehn (2020), des chercheurs soutiennent que l'inégalité entre salariés va grandir car la demande de travailleurs peu qualifiés va diminuer, ainsi que leurs opportunités économiques. Ils n'auront pas accès aux formations permettant

de développer des compétences digitales, ce qui va les défavoriser. De fait, la qualité d'emploi dû à l'arrivée de la digitalisation est vraiment incertaine pour cette partie de la population.

De même, l'étude menée par Wicht *et al.*, (2019) conclut que les employés avec une éducation poussée (professionnelle ou académique), détiennent une qualité de travail moindre que les travailleurs ayant une formation professionnelle initiale. Ensuite, une autre conclusion, est que les salariés avec une formation avancée peuvent considérer que s'améliorer en permanence est primordial. Dès lors, une des supposition faite est que si le fait d'avoir des opportunités pour faire évoluer sa carrière est signe d'un bon travail, alors les employés détenant une éducation avancée ont de meilleurs emplois.

Par ailleurs, Bercu (2017), affirme que des études ont démontré que des formations spécifiques pour employés peuvent avoir un impact positif sur les salaires et la productivité, un effet important sur la croissance d'employabilité de petites entreprises, et une corrélation directe entre l'intensité de formation et le profit des grandes entreprises. De fait, les firmes dépendent de leur personnel correctement et suffisamment formés afin d'accomplir leurs tâches.

Prospection de carrières

D'après les résultats de Kauhanen and Nätti (2014), le type de contrat joue un rôle quant aux opportunités de développement de compétences des employés. Ceux détenant un contrat à temps partiel ou temporaire, ont moins de chance de bénéficier de formations payées par l'employeur que les salariés à temps plein et permanent.

En outre, il peut y avoir une modification de la structure sociale au sein de la société. Les personnes issues de milieux moins aisés, ou manquant d'éducation « formelle », peuvent avoir une carrière fructueuse grâce à la possibilité d'acquérir une expertise informatique dans leurs métiers (Vom Lehn, 2020).

2.3.5. Relations sociales

Parent-Lamarche *et al.* (2021) regroupent plusieurs études et confirment qu'il y a un lien entre le soutien social de la part des supérieurs et des collègues de travail, et la santé mentale et le bien-être des travailleurs.

De plus, dans leur rapport, Green et Mostafa (2012) affirment qu'il y a une corrélation positive entre le soutien social qu'un travailleur reçoit et leur santé et bien-être. Le soutien social joue un rôle important, et particulièrement dans les fonctions de travail avec un haut niveau de stress. En même temps, les relations sociales entre collègues peuvent s'avérer néfastes lorsqu'elles deviennent abusives ou exploiteuses.

De fait, l'environnement social concerne particulièrement les échanges entretenus avec les parties internes de l'entreprise et la nature de ceux-ci, tel que le respect ou encore la solidarité. Ainsi, lorsqu'un employé se sent respecté, récompensé et traité à sa juste valeur, ça lui permet de se sentir confortable dans son environnement de travail et optimise sa motivation. De même, en faisant partie d'une entreprise avec un cadre de travail confortable, l'employé sera et restera loyal, et ce qui permettra de garder l'organisation à flot en cas de coups durs. Comme dit par Goretti (2019), ce sont les employés qui forment le cœur de l'entreprise, et non la technologie.

Chapitre 3 : Impact de la digitalisation sur la qualité du travail

Après avoir regroupé différentes études et analyses quant au phénomène de la digitalisation et le terme de qualité de l'emploi et du travail, ce troisième chapitre va analyser les liens entre ces deux éléments.

3.1. Analyse SWOT et les innovations

3.1.1. SWOT

Dans son étude, Degryse (2016) a étudié les différents aspects que la digitalisation a apporté dans le monde du travail et en a réalisé une synthèse en élaborant une analyse SWOT, reprenant les forces, faiblesses, opportunités et menaces. De ses conclusions, plusieurs facteurs sont pertinents et en lien avec la qualité du travail (voir Annexe 2).

Parmi les forces, celles appropriées sont :

- L'automatisation, robotisation et machines d'apprentissage (point 3)
- La productivité, efficacité et gains de profit (point 5)
- Les produits et services innovants, multiplication des Apps, rendant la vie plus facile (point 7)

Quant aux opportunités, il y a :

- Plus d'agilité, de flexibilité et d'autonomie au travail (point 2)
- Une meilleure ergonomie (point 4)
- Meilleure entente sociale
- Adaptations pour améliorer le bien-être

Toutefois, il n'y a pas que des points positifs, d'autres conséquences sont les menaces de :

- Disponibilité des employés intensifiée menant à trop de stress et burnouts (point 2)
- Incertitudes de travail et statuts (point 5)
- Décalage entre compétences et formations (point 7)

3.1.2. Innovation & Qualité du travail

Les innovations, faisant parties de la digitalisation, et la qualité du travail sont deux éléments qui s'influencent l'un l'autre. Warhurst *et al.* (2018) affirment qu'il y a une relation multi-dimensionnelle, -directionnelle et -effets. Ensemble, l'innovation, la qualité du travail et la capacité d'innovation forment un cercle, qui peut tout autant être vertueux, que vicieux. Soit l'innovation améliore la qualité du travail, qui peut donc augmenter la capacité d'innovation, etc... Soit, l'innovation amoindrit la qualité du travail, qui à son tour diminue la capacité à innover, etc... Afin que le cercle soit sain, il doit être centré sur les employés et l'UE doit être plus performant en terme d'innovation. Toutefois, ce ne sont pas les seuls éléments influents, il y a des facteurs intermédiaires, en outre, la façon dont chaque entreprise (management et syndicats) va implémenter l'innovation génèrera des résultats différents. Fondamentalement, les facteurs intermédiaires sont l'ensemble de choix managériaux pour rester compétitif, des pratiques RH (Ressource Humaine) pertinentes, et la volonté de fournir des systèmes adéquats de gestion de l'innovation.

Concernant l'implémentation de la digitalisation, un leadership pertinent est nécessaire. D'après Khan (2016), ça va de pair avec la capacité de :

- Créer une vision digitale transformative
- Motiver les employés à travers l'engagement
- Se concentrer sur la gouvernance digitale

- Etablir des relations technologiques

3.2. Impacts sur les variables retenues

Avant de finaliser ce chapitre, nous allons identifier les différents impacts potentiels dû à l'insertion de la digitalisation, tout en se basant sur les variables retenues de la qualité du travail. Pour rappel, celles-ci sont : l'organisation et les conditions de travail (autonomie, intensité, conditions physique), la santé et sécurité au travail, les compétences, et les relations sociales.

3.2.1. Variable 1 : Autonomie dans le travail

Saragih (2011) exprime qu'un niveau d'organisation personnelle et d'autonomie plus élevé améliore l'expérience de travail.

Cijan *et al.* (2019) reprennent les conclusions de plusieurs chercheurs pour dire que l'utilisation de technologies tel que le « cloud computing » permet le stockage centralisé et l'accès décentralisé d'informations, permettant une communication plus rapide et un partage efficace de connaissances, tout ceci en temps réel et depuis différentes localisations. De plus, un autre chercheur témoigne que les technologies de l'information et de communication (TIC) innovantes mènent à une meilleure organisation du travail et donc, plus d'autonomie par rapport au lieu, horaire et réalisation de tâches de travail.

En revanche, la digitalisation permet aux entreprises de contrôler leurs employés plus rigoureusement, ce qui va modifier leurs façons de travailler afin de mieux atteindre les objectifs fixés, ce qui ensuite diminue leur niveau d'autonomie individuelle. Toutefois, une dernière observation faite est qu'il est possible que le niveau de monitoring augmente, en même temps que le niveau d'autonomie, seulement ceci n'est réalisable que dans les fonctions de haut niveau (e.g. les managers) (Cijan *et al.*, 2019).

3.2.2. Variable 2 : Intensité du travail

Selon Lorient (2017), le fait d'utiliser la digitalisation et l'automatisation peut aider à augmenter la productivité, ce qui entraîne à augmenter l'intensité et la pénibilité du travail. Du fait que les travailleurs disposent de meilleurs outils pour accomplir leurs tâches, il y a plus d'attentes de la part des employeurs, menant à une masse de travail et une pression plus conséquente.

De même, Lager *et al.* (2021) rapportent que l'introduction de nouvelles technologies va de pair avec plus d'intensité au travail, tout comme que cela engendre des opportunités et risques au niveau du travail et du bien-être des salariés. Dans leur rapport, ils observent que les technologies permettent un gain de temps et une meilleure efficacité au travail, et qu'en même temps la charge de travail est plus intense et peut, à long-terme, résulter en un taux plus élevé d'absences causées par toutes sortes de maladies et/ou accidents.

De plus, un autre rapport, de Shibata (2021), démontre que la digitalisation intensifie le travail. D'après elle, cette conséquence est liée au Taylorisme Digital où les technologies et l'automation permettent d'optimiser et simplifier les principes du travail et le contrôle des tâches complexes. Néanmoins, cette amélioration est suivie d'une intensification de la masse de travail. Plus concrètement, certaines opérations de routine sont digitalisées, soulageant les travailleurs dans un premier temps, mais par après plus de tâches diverses leurs seront confiées afin que l'entreprise réalise toujours plus avec le moins de personnel possible.

3.2.3. Environnement de travail

Une autre avancée technologique sont les robots qui ici permettraient d'épargner les humains des dangers physiques et environnementaux, comprenant des risques chimiques et ergonomiques (EU-OSHA, 2015). Dès lors, maintenant il existe également la notion d'« infrastructure technologique » à laquelle il faut prêter attention. Il s'agit des éléments tels que les ordinateurs personnels, tablettes, réseaux, mais aussi des systèmes « cyber-physiques » et le partage des ressources qu'on retrouve dans les ordinateurs et réseaux intelligents, les voitures autonomes, ou le cloud. Les entreprises se doivent de se transformer de façon digitale en se concentrant et intégrant les nouveaux modèles de business (Urbach et Röglinger, 2019).

3.2.4. Compétences

Selon Vom Lehn (2020), le fait d'intégrer la digitalisation requiert également l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances, permettant ensuite aux employés d'avoir des développements de carrières imprévisibles. Ce qui mène alors à des changements de positions dans l'entreprise.

Korchagina *et al.* (2020) affirment que le développement des technologies permet de créer de nouveaux postes de travail, dont la majorité concernent des travailleurs non qualifiés. De plus, les emplois qui requièrent des compétences moyennes ne vont pas augmenter, mais ils pourront bénéficier d'une croissance de salaire. Les auteurs ajoutent que travailler dans un milieu digital nécessite des employés détenant des compétences de technologies de l'information dans tous les emplois (faiblement, moyennement et hautement qualifiés).

Toutefois, d'après Korchagina *et al.* (2020), il y a un manque de personnes ayant de bonnes connaissances digitales, ce qui mène à la suggestion de combiner l'enseignement de compétences créatives et digitales dans les éducations futures. De plus, Mosteanu (2020) renforce ce fait en disant que les nouvelles demandes du marché nécessitent de nouvelles compétences. De ce fait, des entreprises de formations mettent en place des programmes d'apprentissages interactifs, soit en ligne, soit à distance. Cette éducation digitale est alors plus abordable financièrement et accessible à tous les étudiants.

L'étude menée par Eller *et al.* (2020) conclut que les managers doivent soutenir et former les employés afin qu'ils obtiennent les compétences digitales nécessaires, ce qui va changer leurs rôles actuels et aussi impacter l'identité des salariés, et donc de l'entreprise en général.

Quant à la Commission Européenne, elle aussi, tient à soutenir la digitalisation et promeut différentes actions afin d'augmenter le nombre de formations du savoir-faire digital. Dans le budget de l'Union Européen de l'année 2020, la Commission a proposé un soutien cohérent afin d'aider l'Europe à se requalifier et à améliorer ses compétences pour une transformation digitale réussie. Le Programme Digital d'Europe, de 700 million d'euros, va permettre à environ 256 000 personnes d'optimiser leurs talents digitaux, pour ensuite le transmettre et déployer des nouvelles technologies à travers les entreprises Européennes. Ce plan se base sur trois actions, à savoir 160 nouveaux programmes de master pour former 80 000 spécialistes du numérique, des cours d'apprentissage spécialisés de courte durée des technologies digitales avancées pour environ 150 000 travailleurs et demandeurs d'emploi (particulièrement dans les PME), et placer 35 000 personnes dans des sociétés ou centres de recherche qui développent ou utilisent des technologies digitales (Mosteanu, 2020).

3.2.5. Environnement social

Dernièrement, malgré que ce soient les employés et les interactions qui rendent une entreprise vivante, les échanges ont de moins en moins lieu en face à face, mais de plus en plus en virtuel, suite à l'arrivée des TIC. Celles-ci apportent leurs avantages, tel que les contacts à distance économisant du temps de déplacement, de même qu'elles amènent des inconvénients comme la solitude en télétravail.

Un autre atout des TIC est l'ouverture aux employés à plus d'accès aux informations et à un meilleur partage. Dès lors, plus de transparence mène à une meilleure communication et plus de connaissances, ce qui peut positivement influencer la qualité du travail (Valenduc et Vendramin, 2016).

De plus, les TIC ont menés à l'apparition de la notion de « nomadisme coopératif ». Ce terme peut avoir deux significations opposées l'une de l'autre. D'une part les employés peuvent travailler en collaboration tout en étant à des endroits différents, et d'autre part, ils peuvent travailler entourés par des personnes sans même avoir de relations avec elles (Valenduc et Vendramin, 2016). Ceci implique que la digitalisation permet plus d'opportunités de travail. Il est en effet désormais possible de travailler en ligne depuis son ordinateur, ainsi les horaires de travail sont plus flexibles, les emplois ne sont pas forcément à long-terme, ne prennent pas toujours place dans une entreprise, etc...

Au niveau social, puisque les prestations se passent virtuellement, à défaut d'avoir un contact et de connaître son personnel, les employeurs risquent de considérer ceux-ci comme des numéros et non plus comme des personnes et donc de perdre la notion d'humanité. Dès lors, la façon dont l'entreprise va introduire l'utilisation de ces technologies à ses employés, va impacter positivement ou négativement leurs qualité de travail (Valenduc et Vendramin, 2016).

3.2.6. Conclusion

D'abord, Valenduc et Vendramin (2016) dénoncent que suite aux conséquences négatives entraînée par la digitalisation, de nouveaux concepts problématiques, allant de pair avec certaines des variables ci-dessus, sont apparus. Il y a le « techno-stress », « techno-dépendance », « surcharge informationnelle », et « troubles posturaux », qui sont

principalement liés à l'environnement de travail, donc l'organisation et les conditions de travail, et la santé physique et mentale des employés.

Ensuite, de tout cela nous pouvons retenir que les conséquences suite à l'implémentation de la digitalisation au sein d'une entreprise ne se font pas ressentir directement, ni de façon uniforme. En effet, dans un premier temps tout va dépendre de l'agissement de trois parties influentes, à savoir : les stratégies managériales qui vont être adoptées, des rapports sociaux et des régulations collectives mises en place. Suite à cela, et aussi d'autres facteurs tels que le secteur ou encore les employés eux-mêmes et leurs personnalités, les impacts diffèrent. Dès lors, dans le futur comme dans le passé, la relation entre l'emploi et la digitalisation demeurera complexe (Valenduc et Vendramin, 2016).

3.3. Gestion des Ressources Humaines (GRH)

3.3.1. Rôle et opportunités

Parry et Batista (2019) affirment que le rôle de ce département est primordial lors de l'implémentation de la digitalisation au sein d'une entreprise. Le département de GRH se doit de redéfinir sa fonction, ses valeurs, et par conséquent développer de nouvelles compétences et conduites.

Leurs fonctions principales d'attirer, sélectionner, développer, motiver et retenir les employés, sont touchées par la digitalisation. Les ressources humaines utilisent, entre autres, des technologies avancées afin d'optimiser les méthodes de collecte de données pour acquérir et garder les travailleurs. De plus, les avancées technologiques apportent des opportunités pour les salariés RH comme une meilleure efficacité des services de livraison, moins de tâches administratives, et prendre plus part aux engagements stratégiques de l'organisation. En quelques mots, la digitalisation permet à ce département de passer de tâches plus administratives, à des tâches plus stratégiques. Encore aujourd'hui, l'automatisation, le travail indépendant et la Gig Economy ne cessent de grandir et font que le rôle des ressources humaines va encore être beaucoup transformé, et cela pourrait mener à une force de travail permanente fortement réduite (Parry et Battista, 2019).

3.3.2. Entreprises 4.0

Ce qui rend une entreprise 4.0 fructueuse est son ouverture, ses frontières fortement pénétrables, sa dépendance de main d'œuvre devant être fortement éduquée, connaissante de technologies et engagée, et pouvant être autonome et interagir avec des machines. De fait, la coopération entre les individus et les machines sera essentielle (Cantoni et Mangia, 2018). L'attention des employés des ressources humaines doit être portée sur la culture organisationnelle. C'est le rôle de ce département d'aider les employés à utiliser des technologies avancées au sein de l'entreprise, d'améliorer leurs compétences digitales et de gérer leur bien-être.

3.3.3. Intégration de la digitalisation

Toute entreprise doit faire attention à sa stratégie d'organisation en implémentant la digitalisation. Cela doit se produire en plusieurs étapes, quant aux RH, elles doivent générer un design qui puisse accompagner les employés durant l'adaptation au numérique.

Pour commencer, il y a la stratégie « HRD – Human Resources Development » devant inclure des plans d'évolutions personnels pour chaque travailleur, ainsi que des activités aux conditions de travail favorables (Sorko *et al.*, 2016).

De plus, il existe le « Design Thinking » qui est un concept qui peut aider le département des ressources humaines lors de période de changement profond. Cela nécessite de penser de façon générale et intégrative. Ce modèle dresse les processus créatifs associés avec le design et est reconnu pour sa capacité à stimuler l'innovation. Les concepteurs vont directement analyser et étudier les problèmes en faisant des croquis et organigrammes afin de tenter d'y remédier. Le fait de travailler avec des outils tangibles permet de comprendre le problème en profondeur, développer de nouvelles connaissances et de collaborer autour de l'innovation (Cantoni et Mangia, 2018).

3.3.4. Conséquences du Covid-19 et rôle des RH

L'importance de la digitalisation durant le COVID-19 a grandi, cela a été une solution afin de rendre les activités des entreprises possibles. D'après Gigauri (2020), l'impact de la crise sur l'emploi est fort et peut provoquer des chocs professionnels. Suite à ce COVID-19 le comportement des consommateurs évolue fortement, tout comme la préoccupation de la

santé mentale et physique au travail. Le stress ressenti par les employés va s'amplifier et c'est au département des ressources humaines de le gérer.

Des études ont confirmé que l'émergence de technologies comme les plateformes digitales, les robots, l'intelligence artificielle, etc... entraîne un changement dans les fonctions exécutées par ce département, et rend son rôle d'avantage fondamental (Gigauri, 2020).

Afin de s'adapter au mieux aux nouvelles technologies et d'augmenter leur employabilité, les employés doivent acquérir de nouvelles compétences et ce, grâce à l'aide des ressources humaines organisant des formations. Aussi, la digitalisation et la pandémie ensemble accroissent considérablement la flexibilité de travail et le travail à distance, faisant ainsi intervenir le côté management de ce département afin de créer des stratégies et systèmes performants. De nouvelles règles de gestion doivent alors être établies, ainsi qu'une stratégie pour implémenter la digitalisation tout en étant en accord avec toutes les stratégies déjà en place dans l'entreprise. De plus, il faut réduire les effets négatifs, principalement concernant les interactions sociales car les travailleurs souffrent d'isolation. C'est pourquoi les ressources humaines maintiennent les échanges entre collègues autant que possible, par exemple en organisant des réunions en petits groupes, événements virtuels, etc... (Gigauri, 2020).

Chapitre 4 : Secteur de la grande distribution

Le quatrième chapitre de la première partie de ce mémoire explique le secteur des entreprises retenues dans notre recherche, c'est-à-dire les supermarchés. Dans un premier temps nous reviendrons sur l'arrivée de la digitalisation aux sein de ces enseignes. Ensuite, les différentes technologies présentes vont être passées en revues.

4.1. La 4^{ème} révolution industrielle dans les magasins d'alimentation

Dans l'article de Vom Lehn (2020), nous constatons que cela fait maintenant plusieurs décennies que les technologies sont présentes dans les supermarchés. Celles-ci ont bien évoluées depuis les alentours de 1980, lorsque les ordinateurs, avec écrans et claviers, ont commencé à pénétrer le secteur de la grande distribution. Plus tard sont apparus les codes-barres, ainsi que les scanners, permettant d'avoir une trace entre les produits en magasin et les données centrales des supermarchés. Au départ les scanners ne s'utilisaient qu'à plat, et par après, et encore aujourd'hui, les caisses sont équipées de scanners à plat et droit pour

plus de flexibilité lors des encaissements. De plus, les scanners à plat ont été améliorés, permettant en même temps de peser les aliments frais, tel que les fruits et légumes.

Les évolutions ne s'arrêtent pas là, car les ordinateurs ont été améliorés en permanence grâce à des systèmes et programmes toujours plus innovants. Cela engendre plus de digitalisation au sein des tâches des employés, et plus d'expertise digitale de la part des clients, ce qui mène le staff à être présent afin de principalement guider les clients et les opérations en magasins. Dès lors, les caisses en libre-service ont émergé, où les caissiers ne doivent plus scanner les articles et faire payer les clients, mais sont responsables de la supervision du libre-service où les acheteurs accomplissent ces actions par eux-mêmes (Vom Lehn, 2020).

L'arrivée des technologies et de la digitalisation entraînent les supermarchés, ainsi que les clients, à utiliser des technologies afin d'optimiser la qualité de leur expérience d'achats. Le terme « smart retailing » est apparu avec l'arrivée d'internet et désigne un système interactif et connecté qui contrôle, de façon transparente, plusieurs points de contacts avec les clients afin de personnaliser leurs expériences et d'améliorer les performances sur ces points de contacts (Stoyanova, 2017).

Nouvelle stratégie

Dans son travail, Stoyanova insiste sur la stratégie « centré-clients » car les entreprises faisant partie du commerce de gros et de détail, se doivent d'être au courant des tendances et changements d'achats des consommateurs. Afin de fournir la meilleure expérience aux consommateurs, la stratégie centré client doit aligner les personnes, processus et technologies. De plus, il est important que les supermarchés prennent connaissance des préférences et besoins d'achats des groupes cibles, et ensuite adaptent et personnalisent leurs offres en fonction (Stoyanova, 2017).

4.2. Digitalisation dans les supermarchés

D'après Prause *et al.* (2020), l'arrivée de la digitalisation dans les supermarchés engendre l'utilisation de nouveaux outils qui permettent une traçabilité plus précise des produits. Ces technologies vont pouvoir permettre plus de transparence envers les consommateurs. Les technologies numériques et chaînes d'approvisionnement permettent aux supermarchés de mieux contrôler la production des aliments, et donc la qualité.

Différentes technologies ont vu le jour dans la vie quotidienne des supermarchés, pas seulement côté entreprise, mais aussi côté consommateurs. En effet, les clients apportent leurs smartphones avec eux, pour raisons personnelles, mais également car c'est devenu un outil utile lors des achats pour vérifier des informations, comparer des prix, etc... Toutefois, les smartphones ne sont pas omniprésents lors de courses aux supermarchés, de plus ils n'ont pas d'influence importante sur la valeur des achats omnicanaux (Hagberg *et al.*, 2017).

Par ailleurs, un autre aboutissement de la numérisation est la possibilité de retracer les mouvements. Suite à cela, les magasins peuvent créer des offres personnalisées, tel que des promotions précises (Hagberg *et al.*, 2017).

4.2.1. E-commerce – « E-grocery »

La disponibilité de marchandises alimentaires en ligne est sûrement une des conséquences les plus connues de la digitalisation dans les supermarchés. En 2020, l'e-commerce représentait 18% du total des ventes au détail dans le monde, et il est prédit que ce pourcentage augmentera jusqu'à 21,8% d'ici 2024 (Statista, 2021). Ce commerce en ligne permet aux entreprises de la grande distribution d'être plus accessibles aux citoyens et d'augmenter leurs ventes, mais ceci n'est pas sans inconvénients ni défis. En effet, tous ne savent pas rester compétitifs, car qui dit digitalisation, dit concurrence agressive des prix. Dès lors, afin de prospérer, certains facteurs de succès ont été identifiés, à savoir les conditions de logistique et de livraison, l'infrastructure technologique, les stratégies de prix, le design internet et expérience shopping, le management du service clientèle, la sécurité des données, la qualité, les assortiments, ou encore les besoins d'effectifs.

Par conséquent, il y a une vraie nécessité à synchroniser les systèmes de distribution avec les stratégies marketing, car ces systèmes sont continuellement en contact direct avec la clientèle et impactent le service clients (Piroth *et al.*, 2020).

4.2.2. Big Data

Une des formes de digitalisation adoptée dans les supermarchés, est l'utilisation des technologies de Big Data Analytics (BDA). Cette dernière consiste à analyser des données grâce à l'utilisation de technologies qui capturent, stockent et analysent les données à grandes vitesses (Zakir *et al.*, 2015). Ces technologies comprennent des bases de données

relationnelles, des outils de Business Intelligence, ou encore des logiciels comme Oracle et DB2 (Stoyanova, 2017).

Toutefois, le projet de recherche de Ochieng (2015) rapporte que les supermarchés rencontrent des défis quant à l'adoption de BDA. C'est un processus onéreux, qui requiert certaines compétences, où il faut respecter les lois sur la sécurité et confidentialité des données, et qui demande une maintenance continue dans un environnement digitalisé. Celui-ci est complexe car il faut rapidement contrôler un grand volume de données variées. Cette même étude a également démontré que les facteurs environnementaux, organisationnels et technologiques ont tous une influence dans l'adoption des technologies BDA.

4.2.3. Intelligence Artificielle

Un autre développement technologique, est l'intelligence artificielle, et c'est celle-là que nous allons plus approfondir car elle est considérée comme la colonne vertébrale de la digitalisation (Teixeira de Oliveira, 2020).

Teixeira de Oliveira (2020) reconnaît que l'intelligence artificielle a un grand potentiel pour personnaliser les expériences achats des consommateurs, mais n'est pas encore suffisamment développée dans la vente d'aliments au détail. En 2017, l'industrie a enregistré des dépenses annuelles mondiales de 5,9 milliards de dollars (4,85€ milliards), en investissant dans des solutions comme des conseillers d'achats, des agents de service client automatisés et des bases internet pour recommander les produits.

Dans son étude, Teixeira de Oliveira (2020) émet que cette avancée technologique peut aider les revendeurs dans deux domaines, à savoir l'expérience client et l'optimisation des opérations. Premièrement, par rapport à l'expérience client, 80% des personnes en charge des décisions qui ont été interrogées expriment que le rassemblement d'informations, ainsi que les informations sur le comportement des consommateurs et leurs décisions d'achats vont être révolutionnées. Un exemple est l'utilisation de données biométriques et audios afin de suivre les réactions et émotions des clients lors de leurs achats. Avec ça, il est possible d'offrir des produits et recommandations appropriées. De plus, d'autres options sont possibles si l'organisation détient une application et que le client l'utilise. Dès lors, des offres personnelles, ou la personnalisation de l'agencement des magasins, à travers les produits et prix, pour optimiser la satisfaction des clients sont possibles. Deuxièmement, du côté plus

interne de l'entreprise, l'intelligence artificielle est utilisée pour améliorer le management, automatiser les processus répétitifs et empêcher les vols dans les magasins. Un autre exemple d'innovation est l'étagère de rayon intelligente qui garde automatiquement la trace des produits et donc l'inventaire en magasin (Teixeira de Oliveira, 2020).

Enfin, l'intelligence artificielle a rendu les expériences d'achats de biens sans aucune interaction humaine réalisables. Il est actuellement possible d'entrer dans un magasin, y faire nos courses et ressortir sans même avoir besoin de l'aide du caissier, de payer ou autre. Ceci est réalisable grâce à des caméras internes, l'intelligence artificielle, les étagères intelligentes et les applications téléphones (Teixeira de Oliveira, 2020).

4.2.4. Nouvelle concurrence

Comme émit précédemment, un des aboutissement dû à l'arrivée de la digitalisation est le développement du commerce en ligne, entre autres pour les supermarchés. Mais pas seulement, en effet, de grandes entreprises numériques (e.g. Amazon et Alibaba) se lancent également dans la vente de nourriture et commerce d'épicerie. Ce genre de commerces détient des logiciels et stratégies digitales considérables et une forte présence sur internet, ce qui les rend dangereuses aux yeux des supermarchés (Prause *et al.*, 2020).

Chapitre 5 : Synthèse de la problématique et cadre d'analyse

Suite aux préalables informations réunies, nous pouvons affirmer que la digitalisation n'est pas un phénomène nouveau, qu'il ne cesse d'évoluer depuis son entrée dans la société et qu'il en va de même pour les impacts qu'il engendre. Comme expliqué précédemment, c'est un phénomène complexe à identifier de manière unique et universelle. Ses améliorations et conséquences sont continues, et ses implications diffèrent en fonction des secteurs et entreprises.

Dès lors, il semble intéressant d'en analyser les effets à l'heure actuelle. Cependant, dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous concentrer sur une industrie en particulier, l'industrie alimentaire, afin d'avoir une compréhension plus complète et précise d'une partie de la société.

Néanmoins, se limiter à une industrie reste fort large, c'est pourquoi nous allons encore affiner le contenu de ce travail en étudiant spécifiquement un secteur, celui de la grande distribution.

Ainsi, plusieurs entreprises, supermarchés, faisant parties de ce secteur ont été retenues (voir « 2.3. & 3.1. Différents supermarchés »).

De plus, au sein d'une entreprise, plusieurs niveaux d'emplois existent, impliquant que les conséquences dues à un phénomène nouveau ne vont pas partout être ressenties de façon similaire. Il est donc également intéressant de se concentrer sur certains niveaux d'emplois. Ici, nous nous centraliserons sur les travailleurs ayant des responsabilités de haut niveau, ainsi que les employés avec un niveau de responsabilité nettement moindre.

En outre, le passage au numérique influe de nombreuses dimensions, et dans le milieu professionnel la qualité de travail fourni par le personnel d'une entreprise est fortement touché. Il existe plusieurs variables qui influent la qualité de travail, comme expliqué précédemment, et dans ce mémoire, nous allons particulièrement observer l'organisation du travail, la santé et sécurité au travail, les compétences, et les relations sociales. L'intérêt ici est alors d'analyser les effets que les humains vivent face à cette ère digitale, ainsi que les critères expliqués précédemment.

Ainsi, nous avons élaboré la question de recherche suivante :

« Comment la digitalisation a impacté la qualité du travail des employés au sein des supermarchés Portugais et Belges ? »

Après quoi, sur base de cette question de recherche et des informations récoltées dans la partie théorique, nous pouvons émettre les hypothèses ci-après, que nous vérifierons plus tard.

D'après les recherches de Cijan *et al.* (2019), les conclusions apparentes sont que le niveau d'autonomie peut être ressenti différemment en fonction de l'aspect du travail : gestion de l'entreprise, contact clients, présence dans les rayons, etc... De là, ressort l'hypothèse suivante :

H1 : *Les travailleurs disposent d'un plus grand accès aux informations, permettant plus d'autonomie dans la réalisation des tâches. En revanche, les employés à basses responsabilités ressentent plus de contrôle sur leurs actions et accomplissements, ce qui amoindrit leur ressenti d'autonomie au travail.*

Ensuite, Lager *et al.* (2021), Shibata (2021) et Lopes *et al.* (2014), ont étudié l'impact de la digitalisation sur la masse de travail des employés, et ont conclu que l'intensité du travail est plus grande qu'auparavant. Dès lors, nous pouvons énoncer une deuxième hypothèse :

H2 : *L'intensité de travail a augmenté, pour tout employé, qu'il se situe en bas ou en haut de l'échelle.*

Enfin, Vom Lehn (2020), Korchagina *et al.* (2020), Mosteanu, et Eller *et al.* (2020) ont indiqué que l'arrivée de la digitalisation et ses évolutions continues mènent au besoin de développer les compétences des travailleurs en les guidant ou fournissant l'accès à des formations. Ce constat engendre une dernière hypothèse :

H3 : *Les supermarchés offrent la possibilité à leurs employés d'améliorer leurs compétences et de s'adapter correctement grâce à la guidance des managers, l'organisation de formations et d'ateliers, etc...*

II. MÉTHODOLOGIE & CONTEXTE

La deuxième partie de ce travail a pour premier objectif de définir la méthodologie qui a été appliquée afin de rassembler les données et les examiner de plus près. Ensuite, cette partie permet également d'expliquer le choix du secteur et des entreprises sélectionnés dans la réalisation de cette étude de cas.

1. Méthodologie et collecte des données

Dans les parties suivantes de ce mémoire, nous allons tenter de répondre à la question de recherche énoncée précédemment, à savoir : « Comment la digitalisation a-t-elle impacté la qualité du travail des employés au sein des supermarchés Portugais et Belges ? ». Il est vrai que le phénomène de la digitalisation est quelque chose de déjà présent dans la société, et que nombre de documents à ce sujet existent. Cependant, c'est un domaine qui est en constante évolution et qui détient des technologies toujours plus innovantes entraînant des impacts différents.

Dès lors, il a d'abord été nécessaire, afin d'investiguer le terrain, de déterminer deux à trois enseignes d'un secteur en particulier. Lors du commencement des récoltes de données, je me trouvais physiquement au Portugal, Porto, en raison d'Erasmus prolongé. Dès lors, la sélection s'est faite parmi les supermarchés Portugais, « Continente », « Pingo Doce » et « Minipreço » ont été retenus, le choix étant expliqué plus en profondeur par après, au point 2.3. Toutefois, étant par après rentrée à Bruxelles, j'ai été contrainte de continuer la récolte de données en Belgique. Dans ce nouveau milieu de recherche, « Carrefour » et « Delhaize » ont été les plus ouverts à participer.

À présent, nous prenons connaissance de la méthodologie qui a été appliquée en vue de réaliser ce mémoire et d'atteindre les objectifs. Afin de rendre ce travail le plus rigoureux possible, deux sortes de données différentes ont été utilisées : données primaires, à partir d'entretiens ; et données secondaires grâce au recueil de données scientifiques.

1.1. Données secondaires

En premier lieu, pour la partie théorique, de nombreuses recherches scientifiques ont été effectuées à travers plusieurs plateformes en ligne (Google Scholar, Cairn info, Discovery, etc.), ainsi que les sites web directs des supermarchés. La récolte de données a été riche et

variée simplement avec l'aide d'internet, car il s'agit d'un phénomène déjà fort présent et débattu quant à ses bien- ou mal faits.

À partir de là, il a été possible de rassembler une quantité considérable de documents appropriés qui ont permis d'avoir une compréhension complète du sujet, et d'en ressortir les informations pertinentes à la rédaction de ce mémoire. Dès lors, la partie théorique a été divisée en 5 chapitres abordant la digitalisation, la qualité de travail, l'impact de ces deux premiers réunis, les supermarchés et leurs technologies, et enfin, la synthèse de la problématique.

1.2. Données primaires

Après s'être renseigné sur ce sujet au niveau théorique, c'est une méthode qualitative qui a été retenue, sous forme d'entretiens semi-directifs. Cette méthodologie a été sélectionnée car elle semble être la plus pertinente dans le cas de notre recherche. L'investigation porte sur un sujet qui ne cesse d'avoir de nouvelles répercussions, et ce, dans des entreprises généralement peu étudiées. Par conséquent, l'approche qualitative est préférable car elle permet aux personnes de s'exprimer et d'avoir une réelle compréhension du sujet, tandis que l'approche quantitative est tournée vers la description. Ici, il y a donc un objectif de coopération entre le(s) chercheur(s) et les intervenants, afin de donner du sens et de comprendre le phénomène étudié à partir des perceptions de chacun (Imbert, 2010).

L'objectif était de récolter des informations variées et complètes, ce qui est atteignable en procédant à des entretiens semi-directifs. Car, contrairement aux entrevues entièrement libres, les semi-directives suivent un ordre de questions pensées et définies à l'avance, ce qui permet à l'interlocuteur de se préparer à d'éventuels autres sujets de conversation, et de laisser libre cours à la discussion de dévier si le participant le juge pertinent. Les entretiens semi-directifs permettent flexibilité, et richesse d'information et d'analyse. Cette technique aide à connaître les positions, attitudes, ou encore compréhensions des interrogés par rapport à un sujet car il y a un vrai échange entre les parties (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Les mêmes auteurs ajoutent que sous cette forme, les entrevues peuvent s'enrichir parce que des thèmes ou idées non envisagées au préalable peuvent apparaître. Aussi, après coup, lors de l'analyse, on est amené à appliquer une stratégie interprétative, comparative et cumulative.

Cette façon de procéder aux entrevues est divisée par thèmes et est basée sur des points précis prédéterminés suite aux informations rassemblées et aux variables retenues dans la partie théorique (Imbert, 2010). L'idée ici est alors de laisser libre cours aux personnes interrogées d'exprimer leurs opinions et réflexions et ce, autant que souhaité. L'échange entre les deux parties est donc continu et dynamique. De plus, étant donné que l'entretien se passe de vive voix, il y a un dialogue entre les intervenants, ce qui favorise un moment de partage, de reconnaissance d'expertise mutuelle, et est favorable à l'élaboration d'une relation de confiance permettant une récolte d'informations plus riche (Imbert, 2010).

Ensuite, suite à l'approche de terrain choisie, deux guides d'entretiens (voir Annexe 3) ont été élaborés. Ceux-ci sont fort similaires l'un à l'autre mais détiennent quelques différences quant aux questions, car toutes ne s'appliquaient pas aux employés à hautes ou plus basses responsabilités. D'un premier côté, celui des employés avec plus de responsabilités, le questionnaire est divisé en 3 sections, avec quelques sous-sections : (1) General ; (2) Digitalisation (supermarchés, ressources humaines, stratégie) ; (3) Conclusion. De l'autre côté, concernant les employés détenant moins de pouvoirs managériaux, le formulaire est le même à l'exception de la section de la digitalisation, car ils n'ont pas, par exemple, le même accès aux informations que des managers. Cette section-là aborde les impacts dans les supermarchés au niveau managérial, employé, et pandémique. Le fait d'utiliser un guide d'entretien permet d'ordonner les informations et alléger le travail pour l'intervieweur, et cela n'empêche pas la variabilité et liberté de l'entrevue (Masset et Decrop, 2019).

Par conséquent, des entrevues semi-directives ont alors été réalisées avec l'aide de travailleurs dans différents supermarchés à Porto et à Bruxelles. Il existe plusieurs enseignes fortement connues par la population Portugaise, parmi lesquelles les 4 plus présentes, retenues pour ce mémoire, sont : Continente, Pingo Doce, Minipreço et Froiz. Quant à Bruxelles, trois grandes surfaces reconnues ont été choisies : Delhaize, Carrefour et Colruyt.

Un moment de réflexion quant à la meilleure façon d'approcher les travailleurs de supermarché, dans le but d'obtenir des rendez-vous, a eu lieu. Néanmoins, un certain nombre d'obstacles ont été rencontrés lors des tentatives d'approches de potentiels participants.

1.2.1. Méthodes d'approche au Portugal

Dans un premier temps j'ai tenté de les contacter de façon digitale, permettant d'évaluer si cette technologie digitale est aussi efficace que certains le prétendent. Aussi, car au vu de la pandémie actuelle, il est toujours préférable de garder ses distances avec les personnes qui ne font pas parties de nos fréquentations régulières.

C'est en passant des appels téléphoniques que cette première approche a d'abord été testée. Avant tout, réussir à joindre une personne qui sache parler Anglais et qui se trouve suffisamment en position de pouvoir me fournir de l'aide, ne s'est pas avéré chose aisée. Ensuite, après avoir attendu de longs moments sur les répondeurs automatiques, une seule personne a décroché mais ce fut sans résultat pertinent. Au final, cette méthode ne s'est pas avérée efficace à cause de la barrière de la langue et du manque de réactivité du personnel contacté au sein des supermarchés.

Suite à cela, j'ai procédé à l'envoi d'e-mails ou de messages via les sites internet des supermarchés, suivant qu'ils disposaient d'une adresse e-mail ou non. Une fois encore, cette approche n'a pas mené bien loin. Soit je ne recevais pas de réponse, soit ils me procuraient un numéro de téléphone ne répondant pas ou ne sachant pas m'aider.

Dès lors, avoir directement recourt à la digitalisation dans ce cas-là, ne s'est malheureusement pas avéré pertinent.

Dans un deuxième temps, j'ai décidé de procéder à une approche plus directe et d'aller à eux directement plutôt que d'attendre des réponses virtuelles. Je me suis déplacé au sein de Porto et me suis rendue dans différents Continente, Pingo Doce, Minipreço et Froiz afin de m'adresser directement à des travailleurs dans le but de finalement obtenir des réponses, et de façon plus rapide.

Ainsi, j'ai pu immédiatement recevoir une explication de Minipreço m'informant qu'ils sont une trop petite structure que pour pouvoir m'aider, et que les responsables doivent donner leurs accords ce qui peut prendre des semaines pour que ceux-ci finalement refusent. Par conséquent, il a été jugé judicieux de ne pas continuer à essayer d'entrer en contacts avec cette chaîne car cela serait couteux en terme de temps et d'énergie.

Quant aux employés de Continente et Froiz, ils ont tous deux été ouverts à m'aider, mais ne disposant pas de beaucoup de temps et se heurtant à la barrière de la langue, ceux-ci ont décidés de me fournir des adresses e-mails directes. Cette façon leur a alors permis de traduire les guides d'entretien et d'y répondre via Word, pour ensuite transférer les questionnaires à d'autres employés dans le but d'obtenir plus de réponses.

Concernant Pingo Doce, une manager a d'abord accepté de me rencontrer un autre jour pour un entretien lors d'un moment plus calme, c'est-à-dire un dimanche soir à 20 heures.

Finalement, après avoir reporté ce rendez-vous à un autre jour, la manager a préféré m'accorder de son temps par téléphone lors de sa pause.

En ce qui concerne les autres travailleurs de Pingo Doce, ils ont préféré procéder à l'identique de Continente, c'est-à-dire répondre aux questions sur le document Word envoyé par e-mail.

Dès lors, les recherches menées lors de mon séjour au Portugal n'ont pas été aussi fructifiantes qu'espérées. En effet, malgré les efforts fournis pour entrer en contacts avec les enseignes, j'ai rencontré deux contraintes majeures qui sont le manque de temps de la part des employés, et le taux de refus de participation qui fut élevé. Par conséquent, lors de mon retour en Belgique j'ai été obligé d'y continuer ma récolte de données.

1.2.2. Méthode d'approche en Belgique

Étant Belge et parlant les deux langues nationales, il m'a été plus facile d'entrer en contact et de faire comprendre ma demande aux supermarchés.

Tout d'abord, je me suis rendue sur la page internet de Colruyt, où j'ai trouvé une adresse e-mail à laquelle j'ai communiqué et expliqué ma situation et ma demande. Malheureusement, j'ai vite eu un retour négatif spécifiant qu'afin que les employés puissent participer, ceux-ci doivent d'abord recevoir l'accord de la centrale, ce qui est un long processus. De plus, il m'a été confié qu'il y avait très peu de chance que les hauts responsables acceptent.

Ensuite, après cette première tentative sans résultat, j'ai décidé de ne pas perdre de temps et de me concentrer sur les deux autres enseignes. Après avoir rassemblé les numéros de téléphones de différents magasins Carrefour, je les ai contacté un à un. De ces appels téléphoniques, deux m'ont demandé de passer en magasin, un m'a donné son adresse e-mail, et l'autre m'a demandé de rappeler pour finalement me dire de me rendre sur place.

Seulement, après avoir suivi leurs demandes, je n'ai pas reçu de retour par e-mail et n'ai rencontré qu'un manager, qui m'a permis de m'entretenir avec un autre employé.

Finalement, concernant Delhaize, j'ai également réussi à obtenir une adresse e-mail que j'ai contacté. Aussi, j'ai décidé de me rendre dans un magasin afin d'avoir un contact direct, suite auquel j'ai été redirigée vers le numéro de la centrale car leur situation est la même que Colruyt, ils doivent recevoir un accord afin de répondre aux questions.

Par ailleurs, j'ai fait appel à mon entourage afin de savoir si quelqu'un connaissait ou était employé dans un des magasins mentionnés plus haut, ce qui s'est avéré nettement plus efficace car dès lors trois personnes ont acceptées de répondre à mes questions.

1.3. Échantillons

L'objectif quant aux personnes interrogées et aux informations à récolter, était d'obtenir le plus d'avis possible, se diversifiant chacun les uns des autres. Au sein de la grande distribution de nombreux différents postes de travail existent (managers, caissiers, conseiller vendeur rayon, chef de rayon, etc...). Il est donc fort intéressant de récolter des réponses variées et d'examiner les différents ressentis et effets au sein de leurs fonctions suite à la digitalisation. C'est pourquoi, les personnes qui ont répondu aux questions n'occupent pas toutes la même fonction.

Le schéma n°4 reprend une brève présentation des employés de supermarchés qui ont acceptés et pris de leur temps pour répondre aux questions.

Schéma n°4 : Présentation des intervenants

Sexe	Nom & Prénom	Supermarché	Fonction	Années d'expériences
M	Nuno Melo	Continente	Store Manager	20
M	Pedro Teixeira	Continente	Stock Analyst	13
F	Mariana Campos	Pingo Doce	Deputy Sotre Manager	2
M	Hakan Yurdakan	Carrefour	Directeur de magasin	29
M	Alexandre Rottiers	Carrefour	Étudiant régulier	4
M	Denis Corbisier	Carrefour	Chef de projet	25
F	Justine Van Parijs	Delhaize	Responsable de rayon	4

M	Tanguy Van Der Elst	Delhaize	Coordinateur des Opérations	2
----------	---------------------	----------	--------------------------------	---

Source : Propre création, 2021.

Par après, chaque entretien a été retranscrit dans son entièreté, ce qui a permis de procéder à l'analyse thématique des entrevues.

L'analyse thématique consiste à l'élaboration de thèmes regroupant des informations similaires entre elles. Les thématiques permettent de saisir l'essentiel des données ressortants de documents ou propos. Paillé et Mucchielli (2016) indiquent qu'il y a une procédure à suivre afin d'en arriver à ce type d'analyse.

L'analyste se doit d'abord de relire les données de l'étude et ce, à plusieurs reprises, ainsi que de façon efficace en utilisant des formes de marquage (tel que des annotations ou du surlignage) afin d'en faire ressortir les éléments dominants et d'avoir une meilleure vue d'ensemble. Cette relecture va permettre de transformer les retranscriptions des entrevues par thèmes et ce, toujours en prenant compte de la question de recherche fixée. Avec cela, de manière à procéder à la thématisation, il est nécessaire d'utiliser une méthode systémique. Cette technique va aider à fusionner, subdiviser, regrouper, et hiérarchiser les différents thèmes détectés depuis l'analyse théorique.

L'analyse thématique a deux rôles particuliers, repérer et documenter. D'une part, il s'agit de ressortir les thèmes pertinents et relatifs aux missions de la recherche. D'autre part, cela concerne la capacité de faire des liens entre les thèmes ou d'y trouver des divergences et contradictions. À la fin, ces thèmes sont repris et forment un schéma connu sous le nom d'« arbre thématique ». Celui-ci se compose d'abord d'un rassemblement des thèmes ou de rubriques classificatoires représentant des grands groupements thématiques, et ensuite ceux-ci sont également subdivisés en autant de fois que l'étude en question l'inspire (Paillé et Mucchielli, 2016).

2. Contexte au Portugal

L'industrie de la grande distribution, et plus précisément les supermarchés, répond aux besoins naturels de chacun et est fortement présente dans toutes les sociétés. Premièrement, c'est un secteur qui comprend une hétérogénéité de fonctions au sein des enseignes mêmes, bureaux et entrepôts. Il y a une telle variété, que nombre de citoyens détenant des niveaux

de formations et qualifications différentes peuvent y trouver un emploi. De plus, c'est généralement un milieu de travail fournissant des occasions de se former et d'évolutions de carrière. Deuxièmement, ce secteur est primordial puisqu'il fournit, principalement, les biens de consommation nécessaire à l'existence de chacun, et est donc constamment fréquenté. Par conséquent, c'est un milieu qui se doit de rester à jour, d'innover et de s'adapter en permanence (Teixeira de Oliveira, 2020).

Troisièmement, étant donné que les supermarchés sont si utiles à la population, ils ont fortement été touchés par le COVID-19 (Pinzaru et al., 2020). Dès lors, analyser les conséquences engendrées, et les techniques et moyens utilisés pour y faire face, s'avère intéressant.

Par ailleurs, dans le cadre de ce travail, l'étude de ce secteur se base principalement dans deux villes spécifiques, à savoir Porto, au Portugal, et à Bruxelles, en Belgique. Néanmoins, il est important de spécifier que, pour la partie théorique, les informations ont été récoltées selon divers documents comprenant des données de supermarchés dans différents pays, afin d'avoir au préalable une vue plus globale. Toutefois, pour la réalisation de la partie empirique, c'est au sein des commerces de grande distribution à Porto et à Bruxelles que les informations ont été rassemblées pour être ensuite analysées.

2.1. Situation économique et alimentaire au Portugal

Les supermarchés au Portugal sont en récession depuis la crise économique de 2008, ce qui a impacté les habitudes d'achats et de consommations des clients. Heureusement le gouvernement s'implique dans la société en stimulant l'économie, et augmente le salaire minimum des fonctionnaires afin de rendre leurs visions, quant aux perspectives économiques du Portugal, plus optimistes. D'après leurs statistiques, cela leur a permis une augmentation du nombre d'achats en alimentation de 3%, avec le but d'atteindre 21,3 milliards d'euros en 2016 (Stoyanova, 2017).

Selon Teixeira de Oliveira (2020), la vente d'aliments au détail est un marché dynamique, durable et contribue fortement aux emplois et à l'activité économique du Portugal. En 2018, cette industrie a grandi de 3,8% et a atteint un volume de vente total équivalent à 20 945 million d'euros, ce qui correspond à 73% de la valeur totale du marché. De plus, le rapport de Sonae MC (Sonae SGPS, 2018), groupe détenant Continente, annonce que malgré que le

marché Portugais de l'épicerie de détails est sous-exploité, c'est aussi un marché qui devrait connaître la croissance la plus rapide parmi les pays Européen. Le taux moyen de croissance annuel composé est de 2,2%, et le Portugal détient un taux de croissance de 2,9% (Sonae SGPS, 2018).

2.2. De nouvelles habitudes de consommation dans un contexte de pandémie

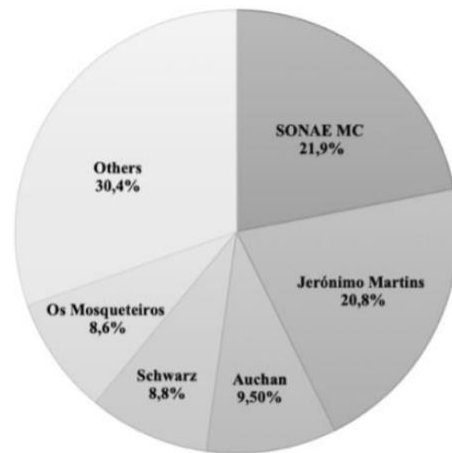
Cette pandémie a entraîné un changement dans les habitudes de consommation des citoyens. Ils ont été indirectement amenés à réfléchir à ce qu'engendre le simple fait de consommer et leurs impacts de consommation, tant au niveau personnel, qu'au niveau de la société et de l'environnement. Avant de connaître les restrictions quotidiennes imposées par les gouvernements (confinements et autres), une grande partie de la population considérait l'accès à toutes sortes de services et produits comme acquis. Ce chamboulement mondial influence les citoyens à effectuer des achats plus rationnels et éthiques. Très vite, la tendance de conservation a émergée, les consommateurs se concentraient plus sur les biens essentiels. Cette conséquence est aussi dû à la baisse de revenus et de certitudes concernant le futur. Leurs visions ayant changées, les entreprises ont également dû s'accommoder afin de survivre, en adaptant leur contenu, message, etc... (Pinzaru et al., 2020).

2.3. Différents supermarchés

Plusieurs enseignes de la grande distribution sont présentes à Porto, tel que Continente, Pingo Doce et Froiz. Concernant le partage des marques au Portugal en 2017, Stoyanova (2017) affirme que Pingo Doce était le supermarché en première position avec 16,6%, suivi de Continente Modelo avec 8,7%, ensuite il y a Continente avec 6,6%, Intermarché (6,5%), Jumbo (6%) et Lidl (5,5%). Il existe deux autres magasins d'alimentation fortement connus au Portugal qui ne figure pas dans cette liste, à savoir Minipreço et Mercadona. Les raisons sont que le premier a connu une chute de ses parts de marques après son pic en 2011 et a dû fermer plus de 500 magasins en 2016. Cette même année, Mercadona, originaire d'Espagne, a annoncé son entrée au Portugal pour 2019, n'étant pas encore connu des citoyens Portugais au moment de l'étude (Stoyanova, 2017). De plus, Froiz n'est également pas repris dans la sélection précédente car il s'agit initialement d'un supermarché Espagnol, mais il est maintenant aussi implémenté à Porto et fortement fréquenté.

Ce diagramme montre le partage du marché entre les acteurs principaux. Respectivement avec 21,9% et 20,8%, SONAE MC et Jerónimo Martins sont les deux qui dominent. Sonae MC comprend les supermarchés Continente, Continente Modelo, Continente Bom Dia et les magasins Meu Super. Quant à Jerónimo Martins, il détient Pingo Doce et Recheio. Ensuite viennent les trois plus petits acteurs, Auchan avec Jumbo, ensuite Schwarz avec Lidl et pour finir, Os Mosqueteiros avec les Intermarché (Teixeira de Oliveira, 2020).

Schéma n°5: Parts de marché des détaillants en alimentation au Portugal.

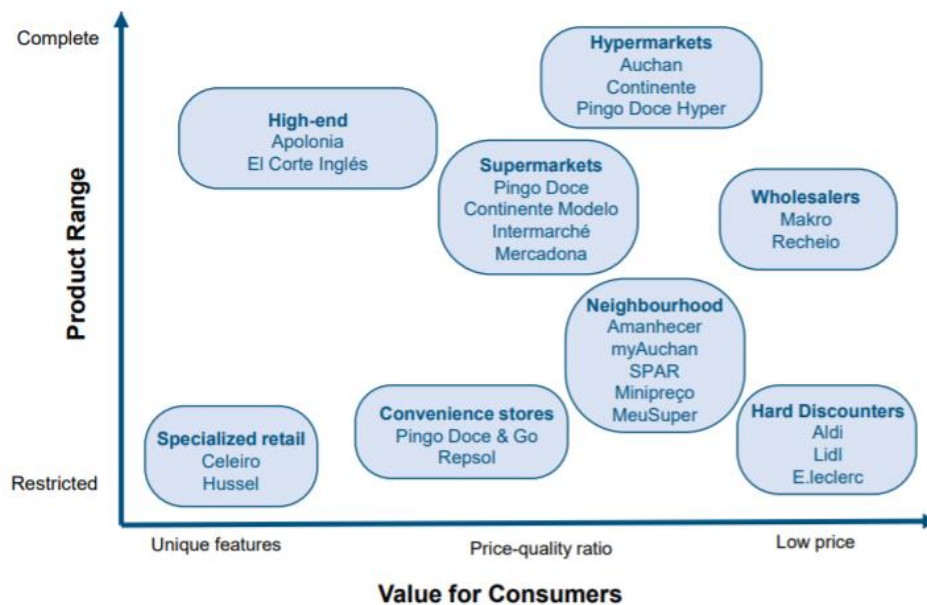


Source : *Projet de travail de Teixeira de Oliveira, 2020.*

À côté de ça, il y a les plus petites structures, et commerçants indépendants traditionnels qui souffrent du pouvoir des plus grandes enseignes qui détiennent de grands départements de communication et un grand pouvoir de négociation. Toutefois, beaucoup de consommateurs se soucient de plus en plus de la qualité de leurs produits et favorisent donc des petits magasins d'approvisionnement offrant des aliments frais et organiques. Ce qui représente une opportunité pour ces petits commerçants face à leurs concurrents, en se focalisant sur les produits et services recherchés par leurs clients, ce qui gagnera et maintiendra la loyauté de ceux-ci (Stoyanova, 2017).

Dans la figure suivante (schéma n°6), nous pouvons retrouver, à l'exception de Froiz, toutes les enseignes faisant partis de l'industrie de la grande distribution au Portugal. Celui-ci est basé sur deux dimensions qui sont la gamme de produits (complète ou limitée) et la valeur pour les clients (caractéristiques unique, ratio qualité-prix et prix bas). Il est observable que les deux super- et hypermarchés Portugais détenant les plus grandes parts de marché, Continente et Pingo Doce, se retrouvent dans les mêmes catégories et détiennent des offres compétitives. En effet, les deux enseignes disposent d'une large gamme de produits pour des prix relativement bas et/ou un ratio qualité-prix intéressant aux yeux des consommateurs (Ruas *et al.*, 2020).

Schéma n°6 : Groupes stratégique de l'industrie de la grande distribution (Portugal).



Source: Ruas et al., 2020.

Premièrement, Pingo Doce, faisant parti de Jerónimo Martins Group, est arrivé en 1980 au Portugal en tant que pionnier dans la digitalisation du canal de distribution. Il est le premier supermarché Portugais à avoir permis aux citoyens d'acheter leurs courses en ligne. Il était le leader dans son secteur grâce à sa forte croissance entre 2002 et 2009. En 2020, le groupe a été classé 33^{ème} du Top 50 des « Global Powers of Retailing » (pouvoirs mondiaux de la vente de détail), et en 16^{ème} position en considérant uniquement l'Europe (Ruas et al., 2020). La marque se situe à des localisations stratégiques, applique des prix compétitifs, et détient, depuis deux années consécutives, le titre de la meilleure marque selon les consommateurs Portugais.

Deuxièmement, Sonae MC, avec ses portfolio de formats et de canaux de distribution diversifiés, se trouve être, depuis 2018 et actuellement encore, le leader dans la distribution alimentaire au Portugal. En 2017, Continente détenait 21,9% des parts de marché de l'épicerie Portugaise avec 564 magasins, sous forme d'hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité. La marque détient d'un record de croissance de 30 ans avec une forte dynamique (Sonae SGPS, 2018).

2.4. Conclusion

Un premier constat réalisé par Ribeiro da Fonseca (2020) est que malgré la présence d'outils digitaux, les magasins de la grande distribution au Portugal manquent d'un logiciel capable de fournir, pratiquement en temps réel, des informations sur ce qui se passe sur le marché. Développer et utiliser un Logiciel en tant que Service (« SaaS »), créerait une grande amélioration quant aux techniques pour gérer les commerces de la grande distribution, et permettrait de prendre des décisions pertinente rapidement (Ribeiro da Fonseca, 2020).

Bien que le Portugal ait été identifié comme étant en retard comparé aux autres pays européens en ce qui concerne le commerce en ligne, des experts affirment que la technologie est déjà bien présente et efficace dans les ventes d'aliments au détail, et que cela va continuer ainsi (Teixeira de Oliveira, 2020). Aussi, selon les mêmes experts, dans le futur, les canaux en ligne et physiques vont exister en collaborant et en se complétant. Les magasins ne seront pas supprimés, mais utilisés avec les technologies pour stimuler les 5 sens. Un exemple est la présence d'un chef cuisinier qui prépare à manger à l'intérieur et face aux clients. Ils prédisent également que les portugais achèterons plus de produits ordinaires en ligne (nourriture non périssable, hygiène, etc.). De fait, la pandémie a déjà provoqué une avancée de ces scénarii et cela continuera, et avec la transformation digitale, il y aura toujours plus de « Scan and Go » (Teixeira de Oliveira, 2020).

Par ailleurs, Teixeira de Oliveira (2020) rapporte également que le futur des ventes d'aliments au détail est hybride, c'est-à-dire un mixte entre quelque chose de virtuel et physique, mélangeant technologie et interaction humaine.

Enfin, un dernier constat tiré de ce rapport, est que les personnes interrogées ont toutes mentionné que l'année 2021 sera marquée d'une présence intense de technologies, tant pour les consommateurs, que pour les entreprises. Certaines innovations citées sont le « Machine Learning » pour automatiser les algorithmes et les processus d'inventaire, et l'intelligence artificielle pour améliorer la personnalisation de la communication au sein des magasins (Teixeira de Oliveira, 2020).

3. Contexte en Belgique

La pandémie fait souffrir la Belgique et sa situation économique, et donc la prédiction de croissance de 1,4% en 2020 dans le budget économique n'a pas été atteinte. Dès lors, des hypothèses ont été émises par la BNB et le Bureau Fédéral, prévoyant une contraction de 10,6% de l'activité économique belge cette même année. Malgré cela, une reprise de 8,2% est attendue en 2021 à condition que le déconfinement continue comme annoncé (SPF Economie et CCE, 2020).

Le premier supermarché, Delhaize, est arrivé en 1957 en Belgique, de pair avec des incertitudes de la part des clients, et des mécontentements de la part de petits commerçants. En conséquence, un grand nombre de ceux-ci ont dû fermer leur business par manque de compétitivité. Depuis lors, de nouveaux supermarchés Delhaize, mais aussi d'autres enseignes, n'ont cessé de s'implémenter en Belgique (Hosni, 2017). En 2003, ce sont 2 588 supermarchés qui ont été comptés, et cette année, 18 ans plus tard, il est prévu que le pays atteigne un record comptant 4 000 supermarchés au total (Soenens, 2021).

Au vu des augmentations considérables des grandes surfaces en Belgique, nous pouvons dire qu'elles connaissent un grand succès et que celui-ci n'est que renforcé suite à la pandémie. En effet, avant celle-ci, le secteur alimentaire, boissons et tabac a connu une baisse dans le volume des ventes de 1% entre 2018 et 2019, au même moment que les prix ont augmenté de 0,3% (SPF Economie et CCE, 2020). Ensuite, en 2020, le COVID-19 a mené à un confinement, ce qui a entraîné le travail à domicile en temps plein, dans la mesure du possible, ou encore à la fermeture de tout l'HORECA. Cela a alors poussé les citoyens à se procurer plus de produits alimentaires, ou d'entretiens, ainsi qu'à consommer davantage à domicile. Il a été constaté qu'en 2020, la population belge a dépensé 1,6 milliard d'euros de plus en produits alimentaires et non-alimentaires, soit une croissance de 9,2% comparé à l'année précédente. Les enseignes qui en tirent le plus grand profit, sont les supermarchés indépendants (+17,9%) et les supérettes de proximité (+11,6%) (Van Driessche, 2021).

Néanmoins, ces chiffres sont dus à la crise sanitaire mondiale, dès lors, les données pour l'année 2021 et les suivantes dépendront de l'évolution de cette crise. Le bureau Nielsen a tout de même émis un synopsis disant que les achats de produits de consommation courante

connaîtront une baisse de 5,1% suite à la réouverture de l'HORECA et autre, suite au déconfinement progressif (Van Driessche, 2021).

3.1. Différents supermarchés

La Belgique compte différents groupes de supermarchés comme Colruyt, Carrefour, Delhaize, Aldi ou encore Lidl. Nous pouvons classer ceux qui se retrouvent en tête sur le marché selon différents critères.

Premièrement, en 2020, le top 5 des supermarchés ayant le plus grand nombre de magasins est : Aldi, Carrefour Market, Lidl, Carrefour Express et Spar. C'est seulement en 6^{ème} et 7^{ème} position que se trouvent Colruyt et Delhaize (Proxy).

Deuxièmement, quant aux profits effectués, Statista (2021) a enregistré qu'en 2018 et par tranche de 100€ dépensé, c'est Colruyt qui est en tête avec 5,8€, ensuite vient Delhaize avec 2,8€, suivi de Aldi avec 2,4€, et finalement Carrefour avec 1,9€.

Troisièmement, du point de vue des clients, les 5 premières marques de supermarchés les plus valorisées sont

1. Colruyt
2. Delhaize
3. Albert Heijn
4. Lidl
5. Aldi

Cette fois, Carrefour ne vient qu'en 7^{ème} position avec Carrefour Hyper.

Finalement, un autre graphique de Statista (2021) reprend les ventes au mètre carré des supermarchés leaders de Belgique en 2018. Ceux-ci détiennent le même top 3 qu'indiqué précédemment, il y a d'abord Colruyt avec 15 800€, ensuite plus loin vient Delhaize avec 6 100€, qui est suivi de peu par Albert Heijn avec 5 800€.

Suite aux données récoltées, dans le cadre de ce mémoire, nous allons nous intéresser à trois supermarchés dont deux font partie du top 3 évoqué ci-plus-haut, Colruyt et Delhaize, ainsi que Carrefour qui s'avère pertinent dans notre étude.

Premièrement, le supermarché Colruyt détient plusieurs magasins et pratique différentes activités. En 2019-2020, 82,4% du chiffre d'affaires venaient de celles-ci, 82% de commerce de détail, 10% de commerce de gros et Food service, et 8% d'autres activités non spécifiées (ColruytGroup, 2020).

Deuxièmement, Delhaize a été le premier supermarché présent en Belgique, et est maintenant implémenté dans 11 pays sur 3 continents. Le groupe Delhaize reconnaît que la technologie détient un rôle toujours plus important au sein de la grande distribution, avec le rôle de l'intelligence artificielle et le machine learning (Ahold Delhaize, 2020).

Finalement, le Groupe Carrefour, qui détient « Carrefour Belgique », est le deuxième distributeur mondial et le premier en Europe. En 2020, c'est 78,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires total que Carrefour a réalisé (Groupe Carrefour, 2020). Dans leur rapport d'activités, la marque met l'accent sur l'importance de l'e-commerce, où les commandes ont connu une croissance à trois chiffres en 2020, avec leur service « Drive » ou le « ShipTo », ou encore le « Smartscan »³. Par ailleurs, ils détiennent « SuccessFactors », qui est un logiciel disponible dans le département des ressources humaines améliorant leur rapidité et efficacité. Celui-ci est aussi une application mobile procurant des informations aux travailleurs, et permettant un accès transparent à leurs données personnelles (Carrefour Belgium, 2020).

³ « Smartscan » : c'est une application mobile permettant aux clients de gagner du temps en scannant directement les produits en magasin sur leurs smartphones pour ensuite se rendre aux caisses.

III. PARTIE EMPIRIQUE

Dans cette troisième partie, nous allons commencer par établir un arbre thématique, qui va ensuite nous aider à analyser les similitudes et contradictions observées entre les différentes théories développées au début du travail et les recherches de terrain menées dans les supermarchés à Porto et Bruxelles. Dans un second temps, nous allons présenter les résultats obtenus et y relever les différentes opinions. Finalement, une discussion s'en suivra confrontant les éléments théorique aux hypothèses émises plus haut, afin de confirmer ou réfuter celles-ci.

1. Arbre thématique

Suite à la théorie transmise par Paillé et Mucchielli, un arbre thématique (schéma n°7) a été réalisé pour ce travail, dont la complète version est consultable dans l'annexe 3. Les thèmes, et les quelques sous-thèmes, de ce tableau ont été repris depuis les guides d'entretien élaborés et consultables dans l'annexe 4.

Schéma n°7 : Arbre thématique de la digitalisation dans les supermarchés

Thèmes du guide d’entretien			Verbatim
Compréhension de la digitalisation			
Critères de la qualité du travail			
Implémentation de la digitalisation			
Impacts de la digitalisation sur	Emploi	Autonomie	
		Intensité	
		Temps avec des outils digitaux	
		Stress	
		Contrôle	
		Côté humain	
		Sécurité/ assurance	
		Environnement de travail favorable	
		Développement de carrière	
	Rapport clients et employés		
Ressources Humaines			

	Stratégies	
	Pandémie	
Sentiment général/ bien-être		

2. Présentation des résultats

2.1. Les interprétations personnelles de la digitalisation

Il est incontestable que tous les avis diffèrent quant à la compréhension et description de la digitalisation. Les participants voient ce phénomène comme informatisation généralisée, la simplification de la vie et des tâches, surtout administratives, etc.

« What is happening now, everything is becoming more informatic, [...], and with the “click” we can see what is happening anywhere. » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« I define digitalization as the new highway for consumption. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Digitalization has made our lives easier. » (Pedro, 3^{ème} entretien) ;

« Tout ce qu’on fait devant l’ordinateur, avec notre téléphone, avec tous les écrans. » (Hakan, 4^{ème} entretien) ;

« C’est faire plus appel à des outils qui sont moins humains. » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« Numériser c’est aussi simplifier la vie, dans le sens où on a juste un écran [...] tout est beaucoup plus rapide. » (Alexandre, 5^{ème} entretien) ;

« pas mal de choses administratives qu’on fait manuellement mais qui peuvent être automatisées. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.2. Les interprétations personnelles de la qualité du travail

Deux des intervenants, du 2^{ème} et 3^{ème} entretien, sont d’accord pour dire qu’un des critères clé pour définir la qualité du travail est de recevoir un bon salaire.

« good salary » (Pedro, 3^{ème} entretien).

Un autre répondant met plus l’accent sur les dynamiques au travail et sur la réalisation des tâches parmi des personnes différentes, avec des passés différents également (Mariana, 1^{er} entretien). Un troisième insiste sur le fait que les employés se doivent de tout faire pour satisfaire les clients, afin d’avoir une bonne qualité de travail (Hakan, 4^{ème} entretien). De

même, Denis (6^{ème} entretien) visualise la qualité de travail comme l'excellence, le professionnalisme et la finition. Ensuite, d'autres estiment que cela réside plus dans l'accomplissement des objectifs fixés, et d'une bonne motivation ainsi que compréhension (Justine, 7^{ème} entretien). Enfin, la qualité du travail est aussi définie par l'apport d'un bon équilibre de vie au travail, privée et de santé (Tanguy, 8^{ème} entretien).

« c'est la rigueur, c'est être sérieux au travail, travailler convenablement, respecter ses horaires, être investi » & « être autonome et sociable » (Alexandre, 5^{ème} entretien).

2.3. *L'implémentation de la digitalisation*

Tous les participants n'ont pas exprimé recevoir une aide adéquate lors d'implémentation de nouvelles technologies. Par contre, les supermarchés du premier répondant, Pingo Doce (Porto), et du quatrième, Carrefour (Bruxelles), bénéficient d'actions mises en place.

« To educate employees, sometimes there are workshops and more, but other times manager have the role to explain the technology. » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« En général ce sont des personnes extérieures qui viennent former. » & « On a un e-learning [...] toutes les informations sont digitalisées, ce qu'on peut faire ou non. » (Hakan, 4^{ème} entretien).

De plus, Alexandre confirme cette méthode, et ajoute que lorsqu'il a commencé, c'est une aide interne qu'il a reçue pour lui apprendre les procédures.

« Oui il y a des formations [...] Quand je suis arrivé aussi, ce ne sont pas des formations formelles, mais on nous explique comment faire pendant qu'on travaille et on se débrouille après » (Alexandre, 5^{ème} entretien).

Ensuite, dans la deuxième et troisième entrevue, les répondants expliquent que, malgré tout, les enseignes tiennent compte de la valeur de leurs employés et de leurs avis.

« all technological changes and mobile applications introduced in our daily lives are previously tested and then only applied. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« all changes have been implemented taking into account our experience, and digital tools are created taking into account our opinion. » (Pedro, 3^{ème} entretien).

Néanmoins, dans un supermarché Belge, Delhaize, deux participants témoignent qu'il n'y a rien en place pour soutenir les travailleurs lors de nouvelles implémentations digitales.

« Il faut faire vite, t'es obligé d'assimiler [...] tout le monde est dans le même bateau. L'effet de groupe aide à ce que ça marche. » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« Pas vraiment (le temps d'assimiler), souvent c'est un explicatif envoyé par PDF. » & « il n'y a pas de formation, chacun l'utilise un peu à sa manière donc ce n'est pas toujours optimal, on ne l'utilise pas de manière uniforme » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.4. Les impacts de la digitalisation sur la qualité du travail sur/ dans :

2.4.1. L'autonomie

À travers ces entretiens, la majorité des participants, à l'exception de deux, ont reconnu une augmentation d'autonomie au travail. La première interviewée précise qu'il y a un mix, parfois les tâches sont strictes et doivent être accomplies d'une certaine façon, mais à d'autres moments, c'est plus dynamique et libre pour les réaliser.

« It depends on the task, but in general I would say more autonomy because we don't have to lose time than normally we would had to. » (Mariana, 1^{er} entretien).

Dans la même idée, Alexandre (5^{ème} entretien) confirme qu'il y a sûrement plus d'autonomie car une fois que méthodes numériques sont assimilées, les employés peuvent procéder seul, sans aide des autres. Aussi, Denis (6^{ème} entretien) ajoute qu'en travaillant plus solitairement maintenant, il est forcé de rechercher les informations par lui-même, ce qui le pousse à être plus autonome.

Ensuite, un intervenant énonce que cela dépend.

« avec la digitalisation, tout le monde fait la même chose, [...] mais il y a toujours cette liberté de réaliser une tâche/ atteindre un objectif comme je le veux. » & « je suis obligé de vendre toutes les publicités qui sont publiées dans le catalogue mais j'ai le choix, je peux mettre sur un mètre ou sur 30 centimètres, donc je peux afficher ou cacher cette promotion » (Hakan, 4^{ème} entretien).

Nuno et Pedro, eux, sont positifs quant à leur taux d'autonomie ressenti.

« I feel much more autonomy in my work these days. » (Pedro, 3^{ème} entretien) ;

« Much more [...] We have all autonomy to discuss with team mates all the improvement required to improve the customer experience. » (Nuno, 2^{ème} entretien).

2.4.2. L'intensité

Ici encore, les avis divergent, trois participants partagent le même avis et pensent que la digitalisation diminue l'intensité de travail.

« Diminished [...] less pressure to perform tasks that occupied us a lot of time, and in addition we now have functionalities that complement. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Diminished. » (Pedro, 3^{ème} entretien) ;

« Par rapport aux responsables d'avant, je dirais que ça doit être plus facile [...] tu gagnes du temps. » (Justine, 7^{ème} entretien).

Ensuite, les propos émis dans le 1^{er}, 4^{ème} et 6^{ème} entretien sont similaires entre eux quant à la vision de l'intensité au travail. Tout d'abord, Mariana, Alexandre et Denis partagent la même opinion, comme quoi l'intensité est restée stable.

« On est plus rapide et plus efficace mais on ne travaille pas moins non plus » (Alexandre, 5^{ème} entretien) ;

« Nous travaillons généralement plus tard mais la charge de travail est équivalente à avant » (Denis, 6^{ème} entretien) ;

« I think it is the same because if we don't spend time doing one thing, we will spend time on another thing. » & *« as a manager in the store it is a lot because we have to know everything that is happening, [...] we don't have a proper routine, every day is different. »* (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« beaucoup plus d'e-mails et de choses à remplir » & *« beaucoup de petites choses, plus d'autres obligations, ce qui rend le travail vraiment intense »* (Hakan, 4^{ème} entretien).

Contrairement aux avis précédents, un des répondant ne considère pas que la digitalisation ait impacté l'intensité, seulement que cela a dû être plus fort suite au COVID-19 (Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.4.3. Temps passé avec des outils digitaux

Cet aspect-là fait l'unanimité au sein des intervenants, ils utilisent tous des outils digitaux chaque jour, et ce, plusieurs fois par jour. Les participants des entretiens numéro 1, 4, 5 et 7 ont expliqué quels différents outils ils utilisent.

« We have discount card with which they check different information about the clients [...] the facilities and in the offices they can have data about the consumption habits. » & « with e-mail, WhatsApp, internet, it is on a daily basis » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« par jour j'utilise mon ordinateur 2-3 heures » & « on utilise tout ce qui concerne le Stock Control, commandes avec le PDT » (Hakan, 4^{ème} entretien).

Ce fait est ensuite confirmé par Justine (7^{ème} entretien) et Alexandre (5^{ème} entretien) :

« tous les jours on passe 1 à 2 heures devant l'ordinateur, [...] le scan c'est pour les commandes le matin, [...] le MC70, notre petit gadget » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« j'utilise le PDT qui permet de tout faire (les démarques), donc plus ou moins 50% de mon temps » (Alexandre, 5^{ème} entretien).

Ensuite, un intervenant se trouvant dans les bureaux déclare que sa fonction le fait travailler les trois-quarts de son temps avec des outils numériques tel que les tablettes, ordinateurs, écrans, plateformes (Call, zoom, etc.) (Denis, 6^{ème} entretien).

Tandis qu'un dernier déclare n'utiliser que très peu les outils digitaux.

« Sur une journée [...] peut-être une demi-heure, mais on est toujours entouré d'outils digitaux qui tournent autour de nous [...] mais on ne les utilise pas tout le temps » & « qu'on a encore pas mal de choses manuellement pour qu'après l'outil travaille derrière [...] il y a des outils qui ne sont pas assez flexibles et ne correspondent pas à tous nos besoins donc on ne les garde pas. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.4.4. Le stress

Quand on en vient au stress, les employés ont des ressentis mitigés. Trois d'entre eux allèguent que le travail est plus relaxant de nos jours, et qu'il n'y a pas réellement de stress.

« We don't have any treatment because the work is more relaxing. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Currently we feel less pressure because technology and digitalization alleviated the pressure we felt to comply with all timings and ensure compliance with all procedures. » (Pedro, 3^{ème} entretien).

De plus, un autre admet qu'il ne ressent pas plus ou moins de stress au travail, mais qu'il n'empêche que le Delhaize dans lequel il travaille met des actions en place.

« canaux de communication pour cette thématique-là, des exercices qui sont proposées, ils ont aussi fait des communications sur comment bien dormir et la santé mentale en général. »
(Tanguy, 8^{ème} entretien).

Tandis que d'autres reconnaissent que l'arrivée de la digitalisation est aussi source de stress.

« On est stressé et ils en rajoutent une couche [...] on n'a pas vraiment d'aide, on a un RH très froid, ils sont là que pour le hard RH. » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« les clients ne respectent pas les règles sanitaires » et que donc *« pour éviter cela il y'a une mise en place d'une cellule « risk management », une cellule d'entraide. »* (Denis, 6^{ème} entretien).

Aussi, un intervenant ajoute que cette variable sera plus ou moins prononcée en fonction de la façon dont les personnes abordent la digitalisation. S'il y a un effet positif comme une bonne organisation et planification, alors il n'y a pas de soucis. Tandis que si la personne n'est pas organisée, des problèmes se posent en cours de route et donc du stress.

« Plus de stress oui, ça dépend comment vous prenez les choses » & « il y a des programmes pour aider avec le stress, "SuccessFactor" [...], si des employés ont un souci ils peuvent aller voir un spécialiste. » (Hakan, 4^{ème} entretien).

2.4.5. Le contrôle

D'après les témoignages des employés avec un niveau minimum de responsabilités, la majorité ressent que la digitalisation a engendré plus de supervisions au sein des travailleurs de supermarchés.

« We have everything through software so there is control on what happens. » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« Les contrôles de la centrale sont beaucoup plus forts. » (Hakan, 4^{ème} entretien) ;

« Notre patron regarde et vient parfois nous taper sur les doigts [...] parfois il passe derrière nos commandes, [...] il y a beaucoup plus de contrôle. » (Justine, 7^{ème} entretien).

Malgré ces faits, il est également rapporté que le contrôle permet d'atteindre les objectifs désirés.

« Le but c'est de contrôler un maximum de choses pour arriver à un bon résultat et plus rapidement. » (Hakan, 4^{ème} entretien).

Seulement trois participants n'expriment pas de ressenti de surveillance intense par ses supérieurs, néanmoins Alexandre admet que si erreurs il y a, il sera corrigé par ceux-ci (Alexandre, 5^{ème} - ; Denis, 6^{ème} - ; Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.4.6. Le côté humain

La majorité des participants s'accorde pour dire que la digitalisation joue un rôle sur le côté humain au travail. Ce facteur est d'autant plus important dans les supermarchés car il y a une vraie relation directe entre les employés et les clients.

« It is a people job, we are here to serve clients [...] people's presence is very important to give a proper assistance to the clients. » (Mariana, 1^{er} entretien).

De plus, tous partagent le même avis, qu'ils ne perdront pas leur fonction d'ici 10 ans.

« c'est 90% de l'humain, notre rôle restera nécessaire. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

Par ailleurs, l'arrivée de la digitalisation a permis aux employés de plus hautes fonctions, bureaucrates et donc moins en contact avec les clients, de libérer de leur temps en rendant leurs tâches plus digitales et donc plus rapides, et ainsi être plus proche de la clientèle.

« Digitalization brought me, as manager store, more time to spend with the customers and with our colleagues. » & « Company's priority is the well-being of its employees, regardless of whether digitalization is greater or less. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Digitalization improves processes and simplifies our daily lives. The company bets on digitalization [...] to improve the work of its employees. » (Pedro, 3^{ème} entretien).

Néanmoins, un participant éprouve que le travail est de moins en moins quelque chose qui se fait de manière collective.

« moins en moins de contact physique, de plus en plus d'individualismes » » (Denis, 6^{ème} entretien).

2.4.7. La sécurité/ les assurances

La sécurité au travail englobe aussi bien le fait de détenir une assurance maladie et de santé, que détenir un environnement de travail non favorable aux accidents. Au vu des réponses qui ont été fournies par les intervenants, avoir une assurance n'est pourtant pas un service acquit pour les salariés. Fort heureusement, pour ce qui porte sur la sécurité de l'environnement même du travail et donc les incidences, les témoignages s'accordent pour dire que la situation

a soit évolués et s'est améliorés diminuant ainsi le nombre d'accidents ; soit, qu'elle n'a jamais été source de problèmes, ne provoquant pas ou peu d'accidents.

« I don't have health and security insurance, but everyone has work insurance. » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« Yes and is same. » & « now we have less (accidents). » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« J'en ai une (assurance) » (Hakan, 4^{ème} entretien) ;

« On a jamais eu d'accidents donc il n'y a pas d'effet de la digitalisation. » & « Absolument pas (d'assurance). » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« Oui (bénéficie d'une assurance santé et sécurité), je crois que c'est la même pour tout le monde dans les cadres en tout cas. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.4.8. L'environnement de travail favorable

Par rapport à ce sous-thème, les avis sont similaires et unanimes quant à l'environnement de travail au sein des magasins des supermarchés, celui-ci est bien accommodé.

« Yes we have good working conditions » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« No doubt. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Absolutely. » (Pedro, 3^{ème} entretien) ;

« Je dirais que oui, en tout cas chez Delhaize. » (Tanguy, 8^{ème} entretien) ;

« Tous les outils ont été fournis par l'employeur, accès internet h24, tablette, ordi, écran... » (Denis, 6^{ème} entretien).

2.4.9. Les développement de carrière

L'avis général retiré des résultats démontre que les supermarchés offrent des opportunités de développement de carrière, et donc de développement personnel en même temps. Le constat suite aux entrevues réalisées est que la digitalisation est un outil qui a été adopté et est utilisé pour fournir ce type de service aux employés.

« There are always adds on the store and on e-mails for people to apply [...] (for promotions, etc.) » (Mariana, 1^{er} entretien) ;

« Yes. We have a career plan. » (Pedro, 3^{ème} entretien).

« On a une page formations où il y a des propositions, [...] même s'il y a une formation qui vous tente mais qui n'y figure pas, ils vont essayer d'arranger ça pour vous. » (Hakan, 4^{ème} entretien).

2.4.10. Rapport clients et employés

Une fois encore, les intervenants sont tous d'accord sur le fait qu'il est indéniable que la digitalisation est présente dans leur vie professionnelle quotidienne et qu'elle doit être suivie de près.

« Contiente allowed me to be always up to date with the newest and most recent technologies » & « digitalization attracts more customers. » (Pedro, 3^{ème} entretien) ;

« oui (plus en phase avec la demande du marché), tout est plus rapide comme ça [...] on peut faire des promotions pour voir ce qui fonctionne bien ou pas. » & « ça aide à connaître le client sans l'aborder directement » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« pour la rentabilité aussi, on a recruté plus de personnes donc oui il y a un grand impact » & « ils peuvent facilement atteindre la demande des clients, et propager leurs campagnes sur les réseaux sociaux » (Alexandre, 5^{ème} entretien) ;

« l'expérience client peut être amenée beaucoup plus haut grâce à la digitalisation, mais en Belgique on n'y est pas du tout. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

La digitalisation a prouvé ses avantages mais pas seulement :

« on a gagné en temps [...] ça facilite la vie des gens au travail mais elle a amené ses conséquences comme les pertes d'emplois. » (Hakan, 4^{ème} entretien) ;

2.4.11. Les Ressources Humaines

Le rôle des ressources humaines est un domaine pour lequel il n'a pas été évident d'obtenir des réponses des personnes interrogées. Néanmoins, son rôle important a été relevé par deux intervenants.

« We now have a platform where we access and consult various human resource issues that are of interest to us, facilitating access and sharing of information with all colleagues. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Rien que suivre tous les employés qui badgent, gérer les congés c'est maintenant plus facile comme c'est digitalisé. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

Un autre répondant fait savoir qu'une façon dont les RH ont récemment aidé les employés, durant la pandémie, est l'aide psychologique appropriée fournie.

« les RH ont utilisé beaucoup d'applications que vous pouvez accéder sur le téléphone ou l'ordinateur pour avoir un maximum d'informations ou communiquer. » & « Les ressources humaines jouent aussi un rôle [...] qui nous aide. » (Hakan, 4^{ème} entretien).

2.4.12. La pandémie

Certains répondants ne voient pas d'effet concret de la digitalisation durant la pandémie, contrairement à la plupart d'entre eux qui ont affirmé qu'elle a joué un rôle essentiel lors du COVID-19.

« Our daily lives were completely changed in consumption habits, with a sharp growth in online shopping. [...] digitalization allowed us to maintain the sales we lost in physical stores. » (Nuno, 2^{ème} entretien) ;

« Je dirais que oui (ça a aidé) parce qu'il y a eu une explosion d'un coup et il a fallu assurer ses ventes. » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« la digitalisation s'est accentuée suite à la pandémie. Elle a triplé cette année suite à la situation (call, téléphone, tablettes, réunions interactives ..) » (Denis, 6^{ème} entretien).

De plus, un intervenant a également énoncé un avantage pour la communication et le roulement interne.

« It has been helpful with videocalls [...] Regarding the shopping, there is more e-commerce, and click&collect. » (Mariana, 1^{er} entretien).

Aussi, un autre participant aborde un nouvel outil digital durant cette crise sanitaire.

« dans les dépôts et dans beaucoup de magasins il y a des scanneurs ou des machines automatiques qui permettent de désinfecter les machines, il y a aussi un thermomètre avec un tourniquet automatique avec une caméra qui détecte si t'as une bonne température ou pas. Ça, ça permettait d'éviter de mettre une personne qui prend toutes les températures manuellement. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

2.5. Sentiment général/ bien-être

Pour le dernier thème concluant sur le ressenti de chacun des participants, les opinions sont relativement positives. Selon Mariana (1^{er} entretien), chacun à sa façon voit la digitalisation comme un atout dans sa vie quotidienne car ça fait partie de la société actuelle et future.

« Digitalization has contributed to my well-being because it allows me to have more time, [...] better relationship at work. » (Pedro, 3^{ème} entretien) ;

« Oui (je me sens mieux au travail) mais il faut vraiment suivre tous les changements et ça, de temps en temps ce n'est pas évident. [...] moi globalement je me sens mieux car la digitalisation facilite la vie, même quand je suis en vacances je peux contrôler pas mal de choses. » (Hakan, 4^{ème} entretien) ;

« les conditions de travail sont très bien [...] mieux qu'avant parce que maintenant il y a le numérique donc c'est beaucoup plus simple, on a moins de choses à penser, il y a une facilité et des automatismes qui s'adoptent » (Alexandre, 5^{ème} entretien) ;

« on travaille la moitié du temps à la maison donc on s'organise comme ça nous convient, ce qui contribue à notre bien-être, oui » (Denis, 6^{ème} entretien) ;

« Tu te sens mieux, malgré qu'il y a un contrôle ça permet d'avoir des chiffres sur tes ventes. [...] ça pourrait aider au niveau physique du travailleur. » (Justine, 7^{ème} entretien) ;

« Si à cause de la digitalisation l'entreprise pousse à ce qu'on ne travaille plus sur place, alors oui il y a une déshumanisation. Mais parfois on vient quand même sur place, et il peut y avoir cette flexibilité du côté humain, de décider quand on a envie de ce côté humain ou pas, ce qui est un avantage. » (Tanguy, 8^{ème} entretien).

3. Discussion

Dans la troisième partie de cette section, nous allons comparer les faits observés dans la théorie, avec les résultats obtenus lors des entretiens pour en analyser les similitudes et divergences.

3.1. La digitalisation & la qualité du travail

3.1.1. Digitalisation : concept

Pour rappel, au début de ce travail nous avons tenté de définir ce qu'est la digitalisation. Malgré que ce ne soit pas encore possible de manière concise, sur base des données récoltées précédemment, nous pouvons quand même affirmer certains aspects de la digitalisation. En rassemblant les avis des auteurs, la digitalisation peut être le changement social de la vie de chacun tournant autour des communications digitales et fondations médiatiques, mais cela peut aussi consister en la procédure de changement à une entreprise numérique (Bloomberg,

2018). Gray et Rumpe (2015) ont rajouté que la digitalisation peut représenter différents aspects du domaine du business ou du monde de la production.

Compte tenu des larges et différentes significations que la digitalisation peut avoir, il est compréhensible que les idées émises par les employés de supermarchés et celles émises par des chercheurs scientifiques ne vont pas forcément être similaires. En effet, il n'y a pas de similitudes exactes, cependant, l'idée que la vie sociale soit impactée se retrouve des deux côtés. Comme rappelé ci-dessus, Bloomberg (2018) estime que cette numérisation est au cœur de la vie sociale. Ce qui va de pair avec l'opinion d'un intervenant qui exprime que tout devient informatisé, et que la digitalisation est tout simplement tout ce qui se passe de nos jours, et qu'en un seul « clic » nous pouvons voir ce qui se passe n'importe où. Quant à l'écart entre les théories et les résultats obtenus, celui-ci est lié au fait que les participants n'ont pas de notions scientifiques du terme et donnent alors des définitions plus informelles. Celles-ci sont principalement basées sur leurs ressentis et expériences personnelles, tandis que les chercheurs expliquent le terme d'une manière conceptuelle.

Concernant les conséquences que la digitalisation a engendré sur le travail et l'emploi dans la société en général, nous pouvons constater que plusieurs participants ont relevé un élément abordé dans la première partie de ce mémoire. Certains mentionnent que le nombre d'emplois sur le marché, ainsi que la nature de ceux-ci sont impactés. Ils sont d'accord qu'une des conséquences est qu'il y a/aura une perte d'emplois et ce, particulièrement dans ceux nécessitant moins de compétences. Néanmoins, cela en créera d'autres, certainement plus complexes en terme de connaissances et qualifications (Frey et Osborne, 2013 ; 4^{ème} et 7^{ème} entretien). De plus, Peñas-Casas *et al.* (2018) ont démontré que ce phénomène a permis d'améliorer la rapidité au travail, et plusieurs intervenants l'ont admis également. Trois d'entre eux ont affirmé que la digitalisation fait gagner du temps et simplifie le processus afin que chacun réalise ses tâches (voir entretiens n°2, 4 et 5). Aussi, un autre participant témoigne détenir plus de flexibilité au travail grâce au télétravail car 70% du siège est fermé, mettant les employés au travail depuis leur domicile, tout comme Degryse (2016) l'énonce (voir entretien n°6). D'autre part, aucune personne interviewée n'a mentionné de changements de conditions de travail, la Gig économie, et très peu sur l'effet de la pandémie. L'unique constat qui a été fait par tous les interviewés, à l'exception d'un, est que le commerce en ligne a connu une puissante croissance lors des premiers confinements.

3.1.2. La qualité du travail : autre concept

En se référant à la théorie de Felstead *et al.* (2019), deux intervenants voient la qualité de travail de façon subjective car ils associent celle-ci à la rémunération (voir entretiens n°2 et 3). D'après les définitions rassemblées dans la théorie, plusieurs critères caractérisent la qualité du travail tel que l'équilibre de vie privée et professionnelle, la sécurité et l'éthique de l'emploi, etc... Cependant, du fait que ce terme ne possède pas de définition exclusive, une fois de plus les résultats ne sont pas tout à fait identiques. La qualité du travail est associée à la dynamique au travail et à la diversification du personnel, à l'aboutissement des tâches tout en respectant leur travail, et si les employés parviennent à satisfaire les clients (voir entretiens n°1, 4, 5, 7 et 8).

3.2. L'impact de la digitalisation sur la qualité du travail

A la suite de la théorie, nous avons retenu quatre dimensions afin d'évaluer la qualité du travail avec l'impact de la digitalisation. A titre de rappel, celles-ci sont l'organisation et les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail, les compétences, et les relations sociales.

Premièrement, l'organisation de travail comprend l'autonomie, ainsi que l'intensité.

D'une part, nous pouvons constater que les observations faites depuis les entrevues, ne concordent pas entièrement avec la théorie de Cijan *et al.* (2019) qui définit l'autonomie d'un employé comme la quantité de contrôle exercé, c'est-à-dire la quantité de liberté et d'indépendance quant à ses heures de travail, tâches et leurs processus de réalisation. En effet, il est seulement parfois possible pour les employés de choisir entre deux shifts, et ils sont obligés de réaliser des tâches spécifiques en étant présents dans le magasin. Toutefois, certains témoignent que seuls quelques employés, autres que ceux occupés dans les rayons, détiennent un certain niveau de liberté lors de la réalisation d'objectifs donnés (voir entretiens 1 et 4). Par ailleurs, de nombreux témoignages ont pointé vers une augmentation de la surveillance, notamment à travers des logiciels centralisés pour lesquels les contrôles exercés par la centrale sont plus importants, mais il y a également un contrôle des managers sur le travail effectué. Malgré cela, la majorité des employés considère être plus autonome au quotidien dans leur travail.

D'autre part, concernant l'intensité au travail, nous pouvons constater que les conclusions dans la première partie de ce mémoire et les réponses obtenues ne coïncident pas totalement. Lorient (2017), Lager *et al.* (2021), et Shibata (2021) défendent tous que la digitalisation permet aux employés d'avoir accès à de meilleurs outils, permettant d'être plus rapide et d'augmenter la productivité. Cependant, suite à cela, les attentes des managers sont plus importantes, rendant la masse de travail très conséquente. Toutefois, plusieurs intervenants trouvent que cela permet un apaisement au travail, le rendant moins intense (voir entretien 1, 4 et 7). D'autres éprouvent que les façons de travailler ont changé mais pas le niveau d'intensité. Ce qui est encore différent d'une personne ressentant plus d'intensité dû à l'accumulation de petites tâches. Aussi, un dernier participant émet que la multiplication d'outils digitaux différents alourdit, plutôt que facilite les manières de travailler.

Deuxièmement, il ressort que le travail et son environnement ont évolué ces dernières années. Avec la digitalisation, les lieux de travail sont dotés d'outils numériques comme des téléphones, ordinateurs, etc... et de plateformes internet (Urbach et Rölinger, 2019). Les employés interrogés affirment que certains outils ont en effet été mis en place pour faciliter le travail, tels que l'utilisation de la carte de réduction/fidélité permettant de retracer et garder des données sur les consommateurs, l'utilisation de l'application WhatsApp, les e-mails et internet en général de manière quotidienne, ou encore un scanneur à usages multiples. Quant à leur temps d'utilisation, plusieurs intervenants ont déclarés passer plusieurs heures par jour sur les ordinateurs et avec les scanneurs.

Pour revenir sur la santé des travailleurs, les participants s'accordent tous pour dire qu'ils bénéficient d'un environnement et de conditions de travail favorables. Toutefois, ils ne bénéficient pas tous d'assurance maladie et de santé (voir entretiens 1 et 7).

Troisièmement, dans leurs études, Korchagina *et al.* (2020) mettent en avant le fait que les employés voulant travailler dans la société d'aujourd'hui se doivent de se former et acquérir des compétences digitales. Sans celles-ci, ils ne sauront pas avancer dans leurs carrières, soit ne sauront même pas trouver de l'emploi. Malheureusement, en regardant les actions mises en place dans les supermarchés des employés interrogés, tous n'ont pas encore décidé de prioriser des formes d'opportunités d'apprentissage de la digitalisation.

Au Portugal, pour le supermarché Continente, rien n'a concrètement été expliqué par les intervenants. Cependant, chez Pingo Doce il arrive que des ateliers soient organisés afin de former les employés, mais il arrive aussi que des managers doivent prendre du temps pour former d'autres salariés. Ensuite, deux employés de Carrefour ont assuré que le magasin où ils travaillent organise des formations pour éduquer les travailleurs aux nouveaux systèmes, et qu'il existe également des applications au sein de leur réseau internet Carrefour sur lesquels beaucoup d'informations explicatives sont disponibles. Enfin, dans le proxy Delhaize où un intervenant travaille, le degré d'information vis à vis des employés en ce qui concerne les outils digitaux varie fortement. Certains bénéficient d'une formation spécifique alors que d'autres n'ont que de simples descriptions par e-mails et sont ensuite livrés à eux-mêmes. Également, un autre aspect d'un environnement de travail favorable, est la possibilité d'évolution de carrière qui est liée au type de contrat et à l'éducation de chacun (Nätti, 2014 ; Vom Lehn, 2020). Ce à quoi, tous les participants ont positivement répondu, et que cela coulait de source au vu de leur évolution de carrière déjà présente. Toutefois, il n'y a pas eu plus de précisions quant aux liens entre ces perspectives de carrières et le type de contrats ou d'éducation.

Enfin, le contexte de la grande distribution diffère des autres contextes organisationnels, dès lors les échanges entre les personnes continuent de se faire de façon personnelle et non virtuelle comme Valenduc et Vendramin (2016) le disent. Ces auteurs abordent l'effet de l'augmentation du télétravail, suite à la digitalisation. Cependant, nous pouvons infirmer leur théorie car les interviews ont montré l'importance de la relation employé-client, et plus largement de l'aspect humain au sein de la grande distribution. Pareillement, leur théorie dénonce également le risque de déshumanisation que nous pouvons exclure dans ce secteur. En effet, des employés témoignent que la digitalisation les a rendus plus humains dans la relation entre les managers, les travailleurs et les clients. Le temps que les salariés passent avec les clients, ainsi que la qualité des échanges avec ces derniers, se sont améliorés.

A l'opposé, une autre partie de leur théorie est confirmable, il est vrai que les technologies de l'information et de la communication permettent plus d'accès à toutes sortes de données et de partager celles-ci plus facilement et rapidement. Les employés disposent de l'application WhatsApp, de boîtes d'e-mails privées et professionnelles, de réseaux internet liés à l'entreprise, etc...

3.3. Réponses aux hypothèses

Maintenant que nous avons comparé la théorie abordée dans la première partie, avec les résultats obtenus des entretiens menés avec des employés de supermarchés, nous allons à nouveau regarder nos hypothèses afin de les confirmer ou réfuter, entièrement ou partiellement.

3.3.1. 1^{ère} hypothèse :

Pour rappel, la première qui avait été posée est la suivante : « *Les travailleurs disposent d'un plus grand accès aux informations, permettant plus d'autonomie dans la réalisation des tâches. En revanche, les employés à basses responsabilités ressentent plus de contrôle sur leurs actions et accomplissements, ce qui amoindrit leur ressenti d'autonomie au travail.* »

Tout d'abord, dans les conclusions tirées ci-dessus, nous avons confirmé qu'il y a une facilité d'accès aux informations, ainsi qu'une meilleure rapidité pour cela. Ensuite, une distinction a également été opérée en fonction du poste occupé par les intervenants. Les managers, détenant plus de responsabilités, il leur arrive de se trouver en position de pouvoir quant à la méthode de réalisation d'un objectif ou d'une tâche. Pendant que les autres, se trouvant majoritairement dans les rayons, ressentent l'encadrement de leurs supérieurs, et n'ont pas le choix quant à la manière d'exécuter de leurs tâches. Dès lors, la première partie de cette hypothèse est confirmée, toutefois il n'en est pas de même pour la seconde supposition. Malgré leurs agréments quant au niveau de contrôle supérieur, les employés ressentent détenir tout de même de plus d'autonomie qu'auparavant.

3.3.2. 2^{ème} hypothèse :

Ensuite, la deuxième hypothèse émise porte sur l'intensité: « *L'intensité de travail a augmenté, pour tout employé, qu'il se situe en bas ou en haut de l'échelle.* »

Une fois encore, cette hypothèse est partiellement confirmée. Comme défendu auparavant, plusieurs intervenants trouvent que la digitalisation permet un apaisement au travail, le rendant moins intense. D'autres éprouvent que les manières de travailler ont changé mais pas le niveau d'intensité. Ce qui est encore différent d'un avis éprouvant de l'intensité dû à l'accumulation de petites tâches. Aussi, l'un d'eux émet que la multiplication d'outils digitaux différents alourdisse, plutôt que facilite, les manières de travailler (voir point 3.2.).

3.3.3. 3^{ème} hypothèse :

Enfin, la troisième et dernière supposition faite est que : *« Les supermarchés offrent la possibilité à leurs employés d'améliorer leurs compétences et de s'adapter correctement grâce à la guidance des managers, l'organisation de formations et d'ateliers, etc... »*

Nous ne sommes pas ici en mesure d'émettre une conclusion unique, car certaines enseignes ont des actions et activités mises en place pour assister les employés dans leurs processus d'adaptation aux technologies innovantes, et d'autres pas. En effet, Pingo Doce propose des ateliers ou une éducation transmise par des managers. De son côté, Carrefour possède un réseau internet privé qui fournit de l'aide sur différentes informations aux employés. Parfois ceux-ci reçoivent aussi des formations externes en magasins pour leur enseigner comment utiliser le nouvel outil digital. Tandis que, contrairement à ces deux-là, Continente n'a pas avancé d'information à ce sujet, et le proxy Delhaize ne procure pas d'aide concrète aux travailleurs.

IV. Conclusion

La dernière partie de ce travail contient d'abord une explication des limites rencontrées, suivi d'une conclusion générale, ensuite l'objectif initial est repris, ainsi que les réponses qui y ont été apportées grâce aux résultats obtenus suite aux enquêtes menées sur le terrain. Après quoi, des recommandations seront finalement proposées.

1. Limites du travail

Ce mémoire a permis d'acquérir de bonnes connaissances quant à la digitalisation, ainsi que la qualité de travail au sein des supermarchés. Toutefois, le parcours réalisé pour en arriver au résultat final n'a pas été sans obstacles ni difficultés.

Une première limite rencontrée concerne l'approche, en tant qu'étudiant, dans la grande distribution. Il m'a été refusé, à plusieurs reprises, de pouvoir m'entretenir avec des employés pour qu'ils répondent à mes questions. Ou encore, beaucoup s'engageaient à me donner suite par e-mail, mais ne tenaient pas leur parole. Dès lors, malgré de nombreuses démarches, très peu de travailleurs ont accepté et répondu. Ce qui m'a dès lors obligé, en raison de mon retour d'Erasmus prolongé à Porto, à mener mes recherches dans deux pays différents.

Une deuxième constatation porte également sur la récolte de données, et plus sur la méthode choisie. Il était prévu, au vu de la question de recherche, de mener des entretiens semi-directifs en présentiel. Cependant, il s'est avéré qu'une grande partie des employés ne peuvent ou ne désirent pas prendre le temps de répondre aux questionnaires de cette façon. Dès lors, j'ai été contrainte de passer trois entretiens par téléphone et cinq via e-mail. Par conséquent, les avantages des entretiens semi-directifs tel que l'ajout de détails, d'explications ou encore de questions, n'a pas été entièrement réalisable.

Troisièmement, lors des entretiens, il a été difficile d'obtenir des informations quant au département des ressources humaines, l'évolution de leur rôle et organisation, et autre. Il ne m'a pas été possible de m'entretenir avec un employé RH et donc d'affirmer ou infirmer les théories rassemblées. Les données primaires récoltées ne permettent donc pas de réaliser une investigation profonde sur l'aspect des ressources humaines et de leur importance.

En outre, une autre limite rencontrée est liée à la difficulté de centraliser la récolte de données dans un seul supermarché. En effet, comme évoqué ci-dessus, le peu d'employés ayant

accepté de me répondre m'a contraint à diversifier mes entretiens dans plusieurs supermarchés d'enseignes différentes. Si mon retour en Belgique a étendu cette recherche au niveau international, il n'en reste pas moins que le peu de témoignages récoltés au sein des différentes grandes surfaces ne me permet pas d'élaborer des conclusions suffisamment représentatives.

Une dernière contrainte a été la barrière de la langue dans le premier pays, au Portugal. Très peu d'employés de supermarchés parlent Anglais, ce qui a compliqué ma tâche. En effet, pour le premier contact, il m'a été impossible de communiquer correctement par téléphone. C'est en me rendant en magasins et en m'adressant aux employés, qui devaient échanger entre eux afin de trouver quelqu'un parlant anglais, que j'ai enfin pu obtenir un retour à ma demande.

2. Conclusion

Ce mémoire se concentrait principalement sur la digitalisation et ses conséquences dans le monde du travail des supermarchés. La question de recherche suivante a alors été posée : « Comment la digitalisation a-t-elle impacté la qualité du travail des employés au sein des supermarchés Portugais et Belges ? ». L'objectif était donc d'analyser ses conséquences et de regarder à quel point le travail des employés a changé ou pas. Dans ce but, nous avons divisé le travail en quatre étapes.

Dans un premier temps, nous avons développé la théorie du sujet, en la divisant en cinq sous-parties. La première sous-partie décrit le concept de digitalisation, qui n'a pas été simple à définir et cerner. Il ne s'agit pas simplement de passer du papier à l'électronique, car cela correspond à la « digitization », la digitalisation va un pas plus loin. Il est ici donc plus question des résultats de la digitization. Il s'agit de son application au sein de tous les domaines de la vie de chacun, tant au niveau privé, que professionnel. Par exemple, la vie sociale des personnes tournant autour de la communication digitale et des infrastructures média est impactée. Cela peut aussi inclure les entreprises qui adoptent de nouveaux modèles, qui composent et testent des produits virtuellement, etc...

Ensuite, après cette première analyse théorique, est venue la question de ses effets sur la qualité du travail et de l'emploi dans la société en général. Les éléments ressortants sont que le volume des emplois a été modifié à la baisse, mais que heureusement de nombreuses fonctions ne peuvent pas être remplacées par la digitalisation, et que cela peut même créer

d'autres nouveaux emplois, tout comme en modifier ou en supprimer. Toutefois, au final il est estimé que le risque de perte ou de substitution des emplois n'est que de 9% dans les pays d'Europe. De fait, de nouvelles conditions de travail apparaissent et touchent à différents aspects du travail, c'est-à-dire les interactions entre les humains et les machines, le « Big Data », la résolution de problème de réseau, et l'interface et contrôle des tâches. Aussi, l'efficacité ainsi que la flexibilité semblent, au premier abord, également touchées positivement. Néanmoins, la flexibilité a son revers, si elle peut créer plus de travail, elle peut aussi apporter du négatif, par exemple la « Gig Économie ». Ce concept émergent peut faciliter l'accès aux emplois mais complexifier l'équilibre entre la vie privée et professionnelle, ainsi qu'induire à troubler la santé des individus. Finalement, le COVID-19 et la digitalisation ont ensemble impacté la société en imposant beaucoup de télétravail et en challengeant la survie des entreprises.

La deuxième sous-partie, elle, décrit le deuxième concept, celui de la qualité de l'emploi et du travail qui, comme son prédécesseur, n'est guère compréhensible de façon précise et homogène. En effet, il a été reconnu que c'est un facteur multidimensionnel qui est représenté par plusieurs variables. Suite aux recherches et études menées au fil du temps, de nombreux chercheurs ont fait la distinction entre la qualité de l'emploi d'une part, et la qualité du travail d'autre part. Chaque analyse de ces propos diffère dans l'une ou l'autre variable mais restent relativement semblables. Toutefois, dans le cadre de ce mémoire, il a été décidé de se concentrer uniquement sur la qualité du travail, et c'est donc un mélange des différentes analyses qui nous ont permis d'en retenir cinq, afin de pouvoir se focaliser sur celles-ci et de les étudier plus profondément. Nous avons donc gardé l'organisation du travail, les conditions physiques de travail, la santé et sécurité au travail, le développement des compétences, et les relations sociales.

Dans la troisième sous-partie, nous avons repris les deux concepts ensemble et nous avons regardé les impacts de la digitalisation sur la qualité du travail. Pour cela, une analyse SWOT du monde du travail avec digitalisation a été abordée, suivie d'une description de la relation entre les innovations et la qualité du travail. Il a été observé que cette relation peut être vertueuse en impactant l'un et l'autre positivement permettant d'améliorer la capacité d'innovation ; ou être viciée et produire l'effet inverse. Après cela, ce sont les conséquences de la digitalisation au sein des sous-variables, à savoir l'autonomie, l'intensité,

l'environnement, les compétences et environnement social de travail qui ont été analysés. Un dernier élément impacté fortement selon la théorie, est le département des ressources humaines. Leur fonction change car ils doivent s'adapter et donc développer de nouvelles compétences et comportements. La numérisation leur permet principalement de passer d'un travail fort administratif à des tâches plus stratégiques. Ensuite, ce qui permet aux entreprises d'être fructueuses avec l'arrivée de la digitalisation, est leur ouverture à la coopération entre les individus et les machines. De plus, une stratégie adéquate est nécessaire, la stratégie HRD « Human Resources Development ». Celle-ci inclue des plans de carrière des employés individuellement, ainsi que des conditions de travail favorables. En outre, une autre stratégie a été mentionnée, celle du « Design Thinking » demandant aux RH de penser de manière générale et intégrative afin d'analyser et étudier les problèmes liés à l'entreprise et aux employés, tout en élaborant des croquis et organigrammes. Aussi, il a été jugé pertinent de s'intéresser aux conséquences du COVID-19 au sein des RH, ainsi que l'importance de ce département lors d'une telle pandémie.

Le quatrième chapitre présente le secteur retenu dans le cadre de ce mémoire, la grande distribution, et plus précisément les supermarchés. Dans ce chapitre, nous avons abordé l'arrivée de la 4^{ème} révolution industrielle dans les supermarchés, avec une nouvelle stratégie centrée sur les clients. Nous y avons également développé la digitalisation au sein de la grande distribution qui est analysée à travers l'e-commerce, le « Big Data », l'intelligence artificielle, et la nouvelle concurrence que tout cela engendre.

Finalement, nous terminons cette première partie en synthétisant la problématique, ainsi que le cadre d'analyse. Il y est expliqué les raisons du choix de sujet et du secteur, qui nous ont amené à l'écriture de la question de recherche. Après quoi, en se basant sur la théorie, nous avons élaboré trois hypothèses que nous avons vérifiées par après.

Dans un deuxième temps, nous avons élaboré une méthodologie de travail, grâce à l'accumulation de données primaires et secondaires, de manière à confronter la théorie et la pratique. Compte tenu de notre question de recherche, le choix s'est porté vers une méthode qualitative en menant des entretiens semi-directifs. L'objectif étant d'investiguer l'étude dans les supermarchés au Portugal et en Belgique, et suite aux tentatives d'approches de ceux-ci, c'est au final des réponses de Pingo Doce, Continente, Delhaize et Carrefour que nous avons obtenues. Cette partie reprend la contextualisation du secteur au Portugal et en Belgique,

ainsi que des brèves descriptions des enseignes les plus reconnues par les citoyens dans les pays respectifs.

Dans un troisième temps, il a été jugé adéquat de procéder à la création d'un arbre thématique afin de faire ressortir les opinions des participants par thèmes pertinents liés à notre question de recherche, pour ensuite comparer cela à la théorie et finalement confronter les résultats aux hypothèses. La digitalisation a permis une meilleure rapidité et plus d'accès aux informations, augmentant l'impression d'autonomie des employés plus en bas d'échelle, et que malgré l'augmentation de surveillance, ils se sentent plus autonome au quotidien. Quant à l'évolution du niveau d'intensité, il est perçu de manière différente par les employés, la plus grande partie estime en ressentir moins, tandis que l'autre n'éprouve pas de changement. Aussi, il n'est pas encore acquis dans tous les supermarchés de proposer des aides, de toutes sortes, permettant aux employés de s'adapter et se former de manière adéquate et uniforme. Enfin, il a été observé que le travail n'a pas fondamentalement changé mais les évolutions engendrent des impacts. Ces changements sont propres aux supermarchés, l'environnement de l'entreprise joue un rôle important dans le ressenti de la qualité de travail. Le fait d'appartenir à un contexte organisationnel particulier va influencer le degré de qualité de travail, et dans ce contexte, les ressources humaines jouent un rôle clé.

Finalement, la dernière partie de ce travail nous permet de prendre du recul, afin d'élaborer une conclusion, une vue d'ensemble du mémoire ; d'avoir un recul critique du travail ; de partager les obstacles rencontrés ayant pu limiter nos recherches et développements. Enfin, nous finirons par fournir une recommandation principale pour les supermarchés.

3. Objectif

Nous allons maintenant revenir sur l'objectif fixé lors de l'introduction de ce mémoire, à savoir : quel est l'impact de la digitalisation sur la qualité de travail des employés des supermarchés, de niveaux et responsabilités différentes.

Au vu des réponses fournies, cet impact s'avère globalement positif. Ceci ressort de l'analyse de six dimensions clés discutées lors des entretiens, qui sont : l'autonomie, l'intensité, le côté humain, le stress, le contrôle et le développement de carrière.

Malgré que les participants ressentent un niveau de contrôle plus élevé sur leur travail, et que quelques-uns témoignent éprouver plus de stress et/ou d'intensité, ils sont globalement plus épanouis.

En effet, ils sont amenés à être plus autonomes, ils détiennent plus de possibilités de formations et donc de développements de carrière, et une grande partie d'entre eux ressent un plus grand apaisement grâce à l'utilisation d'outils digitaux.

4. Recommandation

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, un constat principal a été réalisé quant à un élément sur lequel les supermarchés pourraient se concentrer afin d'améliorer la qualité de travail de leurs employés en utilisant la digitalisation. En effet, toutes les réponses ressortissantes des entretiens sont globalement positives quant au fonctionnement des supermarchés avec la digitalisation.

Il a été constaté que les recherches révèlent qu'une bonne maîtrise des outils digitaux est primordial quant au bon fonctionnement des magasins, ainsi qu'à la qualité du travail. Toutefois, il a été remarqué que cela n'est pas encore le cas partout. Par conséquent, notre recommandation sera de mettre en œuvre des programmes de formations dans tous les supermarchés lors de l'arrivée d'un outil innovant. De plus, selon plusieurs participants, les personnes plus âgées (au-dessus de 40-50 ans) se trouvent être celles qui démontrent le plus de difficultés à adopter et s'adapter à ces changements. Il est donc également recommandé de s'intéresser davantage à ces personnes-là, en prévoyant un accompagnement personnalisé.

De plus, un autre constat a été opéré quant au département des ressources humaines. Comme indiqué plus haut, les recherches menées dans le cadre de ce mémoire ont été limitées, ne permettant pas de réaliser une étude approfondie sur le rôle des employés de ce département. Par conséquent, il est recommandé, pour les prochaines personnes s'intéressant au sujet, de se concentrer sur ce département afin de pleinement cerner l'importance de son rôle et les actions mises et à mettre en place.

BIBLIOGRAFIE

Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). *The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan*. International Journal of Applied Engineering Research, 12, (24), 15544-15550.

Bercu, A-M. (2017). Impact of employee's training programmes on job satisfaction. *Current Science*, 112(7), 1340-1345.

Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*. En ligne <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=c1bede22f2c7> consulté le 5 janvier 2021

Cantoni, F., & Mangia, G. (2018). *Human Resource Management and Digitalization*. En ligne https://books.google.pt/books?hl=fr&lr=&id=K4V7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=work+autonomy+and+digitalization&ots=vHGoixooBq&sig=UlcW5OGG4xVZI5J_Ccy7bnw9DM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false consulté le 10 Juin 2021

Carrefour Belgium. (2020). *Rapport d'activité de Carrefour*. En ligne <https://www.carrefour.be/fr/notre-mission.html> consulté le 6 Juillet 2020

Cijan, A., Jenic, L., Lamovsek, A., & Stemberger, J. (2019). *How digitalization changes the workplace*. Dynamic Relationships Management Journal, 8, (1), 3-12. doi:10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01

ColruytGroup. (2020). *Rapport annuel incluant le rapport de durabilité 2019/20*. En ligne https://issuu.com/colruytgroup/docs/812801_jv20_online_fr_def?fr=sNjE3MDEzNzgONTI consulté le 5 Juillet 2021

Davoine, L. (2008). *La qualité de l'emploi : une perspective européenne* (Thèse de doctorat). Université Panthéon – Sorbonne, Paris. En ligne <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00258237> consulté le 6 Janvier 2021

Degryse, C. (2016). *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*. Brussels: ETUI aisbl, Brussels.

Degryse, C. (2016). *Les impacts sociaux de la digitalisation de l'économie*. Brussels : ETUI, aisbl, Brussels.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.03.004

Erhel, C., & Guergoat-Larivière, M. (2016). La qualité de l'emploi. *Réseau Canopé*, (185), 19-27. doi : 10.3917/idee.185.0019

EU-OSHA. (2015). *OSH and the future of work: Benefits and risks of artificial intelligence tools in workplaces*. European Agency for Safety and Health at Work. En ligne <https://osha.europa.eu/en/publications/osh-and-future-work-benefits-and-risks-artificial-intelligence-tools-workplaces> consulté le 9 Juin 2021.

Felstead, A., Gallie, D., Green, F., & Henseke, G. (2019). Conceiving, designing and trailing a short-form measure of job quality: a proof-of-concept study. *Industrial Relations Journal*, 50, (1), 2-19. Doi: 10.1111/irj.12241

Gigauri, I. (2020). *Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life balance*. Poland: International Journal of Innovative Technologies in Economy, 4, (31). Doi: 10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148

Goretti, L. (2019). *The impact of Digital Transformation on Leadership in a Public Service Organization: The case of the RTBF (National Belgian Television)* (Mémoire de master). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*. Doi: 10.1007/s10270-015-0494-9

Green, F. (2009). Job quality in Britain. *UK Commission for Employment and Skills*, 1, 8-31.

Green, F., & Mostafa, T. (2012). Eurofund (2012), Trends in job quality in Europe. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*. doi:10.2806/35164

Guergoat-Larivière, M., & Marchand, O. (2012). Définition et mesure de la qualité de l'emploi : une illustration au prisme des comparaisons européennes. *Economics and Statistics*, (454). En ligne https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_2012_num_454_1_9796 consulté le 3

Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail digitalization: Implications for physical stores. In *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 264-269. doi: 10.1016/j.jretconser.2017.08.005

Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *University of Manchester, UK*, 66, (4), 475-502. Doi: 10.1177/0018726712456407

Hosni, S. (2017). *Il y a 60 ans, le premier supermarché du pays ouvrait ses portes*. En ligne sur le site web de la RTBF https://www.rtb.be/info/societe/onpdp/detail_il-y-a-60-ans-le-premier-supermarche-du-pays-ouvrait-ses-portes?id=9721714 consulté le 5 Juillet 2021

Kauhanen, M., & Nätti, J. (2014). Involuntary Temporary and Part-Time work, Job Quality and Well-Being at work. *Social Indicators Research*, 120, 783-799. doi 10.1007/s11205-014-0617-7

Khan, S. (2016). *Leadership in the digital age – A study on the effects of digitalisation on top management leadership* (Mémoire de master). Stockholm Business School, Stockholm.

Korchagina, E., Desfontaines, L., & Strekalova, N. (2020). Problems of training specialists for trade in the conditions of digitalization. In *Tropical Problems of green architecture, civil and environmental engineering*, 164(12014). doi: 10.1051/e3sconf/202016412014

Kroll, H., Horvat, D., & Jäger, A. (2018). Effects of automatisisation and digitalisation on manufacturing companies' production efficiency and innovation performance. *Fraunhofer ISI Discussion Papers – Innovation Systems and Policy Analysis*, (58). En ligne <http://hdl.handle.net/10419/176701> consulté le 1 Juin 2021

Lager, H., Virgillito, A., & Buchberger, T-P. (2021). Digitalization of logistics work: Ergonomic improvements versus work intensification. In Klumpp, M., & Ruiner, C. (Eds), *Digital Supply Chains and the Human Factor* (pp. 33-57). Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.

Larousse. (n.d.). *Révolution industrielle*. LAROUSSE. En ligne https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/r%C3%A9volution_industrielle/61047 consulté le 1 Juin 2021

Leschke, J., Watt, E., & Finn, M. (2012). *Job quality in the crisis – an update of the Job Quality*

Index (JQI). Brussels: ETUI aisbl. En ligne <http://ssrn.com/abstract=2208374> consulté le 2 Juillet 2021

Lopes, H., Calapez, T., & Lagoa, S. (2014). *Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries*. Economic and Labour Review. Doi: 10.1177/1035304614533868

Loriol, M. (2017). *Digitalisation de l'économie et transformation du travail*. IDHE – Institutions et Dynamiques Historiques de l'Economie. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01519418/> consulté le 9 Juin 2021

LumApps. (2021). *Transformation digitale : Les 10 outils essentiels en entreprise*. En ligne <https://www.lumapps.com/fr/solutions/transformation-digitale/outils-transformation-digitale/> consulté le 4 Juillet 2021

Masset, J., & Decrop, A. (2019). Techniques de collecte de données qualitatives. In Clergeau, C., & Peypoch, N. (Eds.), *La recherche en Management du Tourisme* (pp. 139). Paris : Magnard-Vuibert.

Mosteanu, N. R. (2020). Finance Digitalization and its impact on labour market. *Technium Social Sciences Journal*, 8, 598-605. En ligne <https://www.techniumscience.com/> consulté le 25 Juin 2021

Muñoz de Bustillo, R., Fernandez Macias, E., Ignacio Antón, J., & Esteve, F. (2009). *Indicators of job quality in the European Union*. Brussels: European Parliament.

Muñoz de Bustillo, R., & Fernandez Macias, E. (2005). Job satisfaction as an indicator of the quality of work. *The Journal of Socio-Economics*, 34, 656-673. doi: 10.1016/j.socec.2005.07.027

Ochieng, G. F. O. (2015). *The adoption of Big Data Analytics by supermarkets in Kisumu county* (Mémoire de master). University of Nairobi, Kenya.

OECD. (2019). OECD Economic Surveys : Portugal. En ligne <https://www.oecd.org/economy/surveys/Portugal-2019-economic-survey-overview.pdf> consulté le 2 Juin 2021

Organisation Mondiale de Santé. (2004). *Promoting mental health : concepts, emerging evidence, practice (summary report)*. Geneva: World Health Organization; 2004. En ligne <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42940/9241591595.pdf> consulté le 2 Juillet 2021

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. In Paillé, P., & Mucchielli, A., *Chapitre 11 – L'analyse thématique* (235-312). Paris : Armand Colin.

Parent-Lamarche, A., Marchand, A., & Saade, S. (2021). *How do work organization conditions affect job performance? The mediating role of worker's well-being*. Journal of Workplace Behavioral Health, 36, (1), 48-76. Doi: 10.1080/15555240.2021.1872382

Parry, E., & Battista, V. (2019). *The impact of emerging technologies on work: a review of the evidence and implications for the human resource function [version 1; peer review: 2 approved, 1 approved with reservations]*. Emerald Open Research, 1, (5). doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1

Peña-Casas, R., Ghailani, D., & Coster, S. (2018). Digital transition in the European Union: what impacts on job quality?. In Vanhercke, B., Ghailani, D. & Sabato, S. (Eds.), *Social policy in the European Union: state of play 2018* (pp.117-128). Bruxelles: ETUI.

Peña-Casas, R., Ghailani, D., & Coster, S. (2018). The impact of digitalization on job quality in european public services, the case of homecare and employment service workers. XXX

Perera, D. (2019). *Occupational Health and Safety Practice and Job Performance: Role of Job Satisfaction*. Sri Lanka Journal of Human Resource Management, 9, (1). En ligne https://www.researchgate.net/publication/339954054_Occupational_Health_and_Safety_Practice_and_Job_Performance_Role_of_Job_Satisfaction consulté le 8 Juin 2021

Pinzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Business, a Preliminary Overview. In *Strategica: Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 721-730). Bucharest: International Academic Conference.

Piroth, P., Rüger-Muck, E., & Bruwer, J. (2020). Digitalization in grocery retailing in Germany : an exploratory study. In *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(5), 479-497. doi: 10.1080/09593969.2020.1738260

Prause, L., Hackfort, S., & Lindgren, M. (2020). Digitalization and the third food regime. *Agriculture and Human Values*. doi : 10.1007/s10460-020-10161-2

Ribeiro da Fonseca, F. L. C. (2020). *Developing a tool to help retailers better position themselves in the food retail market* (Mémoire). Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia, Porto.

Ruas, B., Gimenez, D., Ribeiro, F., Moitinho de Almeida, F., Teixeira da Silva, H., Fechas Baptista, M., Francisco, R., Tomázio, S., Alves, S. B., & Guerra, T. (2020). *Strategy and Value Creation : Jerónimo Martins*. Rapport, The Lisbon MBA católica | nova.

Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203-215. doi: 10.21632/irjbs.4.3.203-215

Shibata, S. (2021). *Digitalization or flexibilization? The changing role of technology in the political economy of Japan*. United Kingdom: Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis. Doi: 10.1080/09692290.2021.1935294

Sonae SGPS. (2018). *Introduction to Sonae MC*. Rapport, Sonae SGPS, S.A. (the “Company”).

Sorko, S. R., Rabel, B., & Richter, H. M. (2016). *The future of employment challenges in human resources through digitalization*. International Scientific Journal « Industrie 4.0 », 2, 128-131. En ligne, <https://stumejournals.com/journals/i4/2016/2/128.full.pdf> consulté le 10 Juin 2021

SPF Economie, & CCE. (2020). *Conjoncture économique dans la distribution – mai 2020*. Bruxelles : Regis Massant.

Stan, S-O., Treapat, M-L., & Draganescu, C-E. (2020). Decisions Under Uncertainty in the COVID-19 Era. In *Strategica: Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 731-742). Bucharest: International Academic Conference.

Stanciou, A. (2017). *The fourth industrial revolution „Industry 4.0. Fiabilitate si Durabilitate – Fiability & Durability*, 1. En ligne https://www.utgjiu.ro/rev_mec/mecanica/pdf/2017-01/11_Alin%20ST%C4%82NCIOIU%20-%20THE%20FOURTH%20INDUSTRIAL%20REVOLUTION%20%E2%80%9EINDUSTRY%204.0%E2%80%9D.pdf consulté le 1 Juin 2021

Statista. (2021). Global No. 1 Business Data Platform. En ligne <https://de-statista-com.ezproxy.hs-augsburg.de/> consulté le 5 Juillet 2021

Stoyanova, E. (2017). *Leading customer centricity in retail supermarket- The case of Pingo Doce* (Work Project). Nova School of Business and Economics, Carcavelos. En ligne https://run.unl.pt/bitstream/10362/28321/1/Stoyanova_2017.pdf consulté le 11 Juin 2021

Teixeira de Oliveira, J. (2020). *State-of-art pf artificial intelligence in the Portuguese food retail sector* (Work Project). Nova School of Business and Economics, Carcavelos. En ligne https://run.unl.pt/bitstream/10362/104026/1/23731_Joana_Teixeira_De_Oliveira_1920S2_30474_Joana_Oliveira_136101_1596669046.pdf consulté le 11 Juin 2021

United Nations Economic Commission For Europe. (2015). Handbook on measuring quality of employment. *A statistical Framework*. doi : 10.18356/bc6e7bb7-en

Urbach, N., & Röglinger, M. (2019). Introduction to digitalization cases: How organizations rethink their business for the digital age. In Urbach N., Röglinger M. (eds), *Digitalization Cases*, 1-12. doi: 10.1007/978-3-319-95273-4_1

Valenduc, G. (2017). Au doigt et à l'œil. Les conditions de travail dans des environnements digitalisés. *Hesamag*, 16, 12-16. En ligne https://www.etui.org/sites/default/files/ez_import/Hesamag_16_FR-12-16.pdf consulté le 5 Janvier 2021

Valenduc, G., & Vendramin, P. (2016). *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*. Bruxelles : ETUI.

Van Driessche, L. (2021). *Les Belges ont dépensé 1,6 milliard de plus en produits courants*. En ligne sur le site web de <https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/les-belges-ont-depense-1-6-milliard-de-plus-en-produits-courants/10283892.html> consulté le 5 Juillet 2021

Vom Lehn, D. (2020). Digitalization as “an Agent of Social Change” in a Supermarket Chain: Applying Blumer’s Theory of Industrialization in Contemporary Society. *Symbolic Interaction*, (43), pp.637-656. Doi : 10.1002/SYMB.502

Warhurst, C., Mathieu, C., Keune, M., & Gallie, D. (2018). *Linking innovation and job quality: challenges and opportunities for policy and research*. En ligne sur le site de QuInNE <http://quinne.eu/>, consulté le 3 Juin 2021

Wicht, A., Müller, N., Haasler, S., & Nonnenmacher, A. (2019). The interplay between Education, Skills and Job Quality. *Cogitatio*, 7(3), 254-269. doi: 10.17645/si.v7i3.2052

Zakie, J., Seymour, T., & Berg, K. (2015). Big Data Analytics. *Issues in Information Systems*, 16(2), 81-90. doi: 10.48009/2_iis_2015_81-90

ANNEXES

Annexe 1 : Dimensions de la qualité du travail par QulnnE

Schéma 1 : Cadre multidimensionnel de la qualité de travail.

Dimension	Indicator
Wages	Pay level relative to national minimum pay and average for required qualifications
	Pay variability
Employment Quality	Permanent/Temporary Status
	Job Security
	Internal Progression Opportunities
	Predictability of Weekly Hours (Overtime – Zero Hours)
	Presence/Absence Involuntary Long Hour Work (40 +)
	Presence/Absence Involuntary Part-Time Work (<30)
Education & Training	Learning Opportunities on the Job
	Training Incidence
	Training Quality
	Opportunities for General vs Specific Skill Acquisition (Transferability)
Working Conditions	Individual Task Discretion/ Autonomy
	Semi-Autonomous Teamwork
	Job Variety
	Work Intensity
	Health and Safety (Physical and Psychosocial)
	Supervisory Social Support
	Peer Group Social Support
Work Life Balance	Work Time Scheduling (Unsocial Hours)
	Hours of Work (Duration)
	Working Time Flexibility – Provisions for Time Off for Personal Needs
Employee participation	Direct Participation re Organisational Decisions

Source : QulnnE, Linking innovation and job quality, 2018.

Annexe 2 : Analyse SWOT de la digitalisation dans le monde du travail

Schéma 2: Ensemble des forces, opportunités, faiblesses et menaces dans le monde du travail dû à la digitalisation.

Strengths	Opportunities
1. Connected world, open systems, knowledge economy 2. Networks, exchange, sharing and collaboration, with access based on functionality rather than ownership 3. Integration of industries and services: intelligent factories, energy systems, mobility, transport and cities and 'optimised' governance 4. Automation, robotisation, learning machines 5. Productivity, efficiency and profitability gains 6. Zero marginal cost economy 7. Innovative products and services, proliferation of mobile apps to 'make life easier' 8. New autoproduction capacities, micro factories	1. New jobs (computer engineers and scientists, network experts, etc.) 2. More 'agile' work organisation; new forms of more flexible and more autonomous work 3. Abolition of repetitive and routine tasks 4. Better ergonomics, help in performance of heavy or complex tasks 5. New forms of collaboration and cooperation among workers 6. Reshoring or onshoring (return of industries and new 'smart' factories – and jobs – to their country of origin) 7. Possibility of new ways of distributing productivity gains (working time reduction) 8. Possibilities of social emancipation, change of economic model geared to peer-to-peer and common goods ('post-capitalist' society)
Weaknesses	Threats
1. Jobless growth, jobless future 2. Emergence of super powerful oligopolies, new world data masters 3. Concentration of power and wealth in value chains (equivalent losses for other companies, sectors and countries) 4. Frequent problems of (non)-compliance with regulatory, administrative, labour and taxation standards 5. Protection of personal data exposed to intrinsic risks 6. 'Algorithmisation' of individual behaviour, work and consumer habits, social and cultural preferences; normalisation and standardisation of the individual 7. Hollowing out of the middle classes and polarisation of society between a reduced number of 'top-of-the-scale' workers and a mass of 'bottom-of-the-scale' workers 8. Under-investment and under-utilisation of digital tools for the social emancipation of low-income sections of society	1. Massive destruction of medium-skilled jobs (computerisation) 2. Intensification of 'anytime, anywhere' work; blurring of the boundary between private life and working life leading to stress and burnout 3. Loss of control by workers of their own expertise and know-how and free will (becoming the tool of a machine) 4. Digital management, policing of workers, risk of mutual loss of trust between employees and management 5. Precarisation of jobs and statuses, total dependence on 'data masters'; 'servification' 6. Weakening of collective action and industrial relations 7. Skills and training/labour demand mismatch 8. Exacerbation of inequality, wage stagnation 9. 'Digital Taylorism' and emergence of a class of digital galley workers (crowd sourcing); world competition among workers for all jobs not requiring face-to-face contact 10. Erosion of tax base and social insurance financing

Source : Christophe Degryse (ETUI, 2016).

Annexe 3 : Arbre thématique

Thèmes du guide d'entretien	Verbatim
Compréhension de la digitalisation	« what is happening now, everything is becoming more informatic, [...], and with the “click” we can see what is happening anywhere » (1 ^{er} entretien) ; « I define digitalization as the new highway for consumption » (2 ^{ème} entretien); «digitalization has made our lives easier» (3 ^{ème} entretien); «tout ce qu'on fait devant l'ordinateur, avec notre téléphone, avec tous les écrans» (4 ^{ème} entretien) ; « numériser c'est aussi simplifier la vie, dans le sens où on a juste un écran [...] tout est beaucoup plus rapide » (5 ^{ème} entretien) ; « L'évolution des méthodes de travail » (6 ^{ème} entretien) ; «c'est faire plus appel à des outils qui sont moins humains» (7 ^{ème} entretien) ; « une assistance par le digital aux tâches quotidiennes ou répétitives » (8 ^{ème} entretien)
Critères de la qualité du travail	« dynamics, working with different people, different backgrounds » (1 ^{er} entretien) ; «wage, career opportunity, stability, digitalization» (2 ^{ème} entretien); «good salary» (3 ^{ème} entretien); «nous sommes ici pour servir les clients et qu'ils soient content» (4 ^{ème} entretien) ; « c'est la rigueur, c'est être sérieux au travail, travailler convenablement, respecter ses horaires, être investi » & «être autonome et sociable » (5 ^{ème} entretien) ; « Respectez les prérogatives de l'employeur. [...] Finition / excellence / professionnalisme » (6 ^{ème} entretien) ; «atteindre les objectifs qui sont fixés par l'employeur» & «motivation, compréhension» (7 ^{ème} entretien) ; « C'est équilibre de vie et santé » (8 ^{ème} entretien)
Implémentation de la digitalisation	« To educate employees, sometimes there are workshops and more, but other times manager have the role to explain the technology » (1 ^{er} entretien); «all changes have been implemented, taking into account our experience, and digital tools are created taking into account our opinion» (2 ^{ème} entretien) ; «en général ce sont des personnes extérieures qui viennent former» & «on a un e-

			learning[...] toutes les informations sont digitalisées, ce qu'on peut faire ou non» (4^{ème} entretien) ; « Oui il y a des formations [...] Quand je suis arrivé aussi, ce ne sont pas des formations formelles, mais on nous explique comment faire pendant qu'on travaille et on se débrouille après » (5^{ème} entretien) ; « Call hebdomadaire » (6^{ème} entretien) ; « il faut faire vite, t'es obligé d'assimiler[...] tout le monde est dans le même bateau. L'effet de groupe aide à ce que ça marche» (7^{ème} entretien) ; « on recevait juste un PDF et puis on devait se débrouiller » & « pas de formations, chacun l'utilise un peu à sa manière donc ce n'est pas toujours optimal » (8^{ème} entretien)
Impacts de la digitalisation sur	Emploi	Autonomie	« It is a mix, sometimes we have strict tasks and we need to follow them and, in others we can be a bit more dynamic and have more freedom» & «It depends on the task, but in general I would say more autonomy because we don't have to lose time than normally we would had to» (1^{er} entretien); «much more» (2^{ème} entretien); «much more autonomy in my work these days» (3^{ème} entretien); «avec la digitalization c'est tout le monde fait la même chose [...] mais il y a toujours cette liberté de réaliser une tâche comme je le veux» (4^{ème} entretien) ; « Surement (plus d'autonomie) je pense, parce qu'une fois qu'on comprend le numérique, il n'y a plus besoin de demander aux autres » (5^{ème} entretien) ; « Travaillant seul, l'information est recherché individuellement ce qui pousse à l'autonomie » (6^{ème} entretien) ; « il y a quand même une ligne de conduit à suivre [...] donc pas forcément plus d'autonomie» (7^{ème} entretien) ; « on a encore pas mal de choses manuellement pour qu'après l'outil travaille derrière » (8^{ème} entretien)
		Intensité	« I think it is the same because if we don't spend time doing one thing, we will spend time on another thing» (1^{er} entretien); «Diminished [...] less pressure to perform tasks that occupied us a lot of time, and in addition we now have functionalities that complement» (2^{ème} entretien); «diminished» (3^{ème} entretien); «beaucoup plus d'e-mails et de choses à remplir» & «beaucoup de petites choses, plus d'autres obligations, ce qui rend le travail vraiment

			intense» (4 ^{ème} entretien) ; « pas diminué, ni augmenté [...]On est plus rapide et plus efficace mais on ne travaille pas moins non plus » (5 ^{ème} entretien) ; « Effectivement le télétravail nous a obligé à la flexibilité. Nous travaillons généralement plus tard mais la charge de travail est équivalente à avant » & « pas plus intense qu'avant » (6 ^{ème} entretien) ; «par rapport aux responsables d'avant, je dirais que ça doit être plus facile [...] tu gagnes du temps» (7 ^{ème} entretien) ; « Je dirais que ça a augmenté mais surement à cause du covid, mais pas vraiment à cause de la digitalisation » & « Même si beaucoup de tâches manuelles ont été remplacées, ça leur demande beaucoup de temps pour de la vérification et de corrections » (8 ^{ème} entretien)
		Temps avec des outils digitaux	« we have discount card with which they check different information about the clients [...] the facilities and in the offices they can have data about the consumption habits» & « with e-mail, WhatsApp, internet, it is on a daily basis » (1 ^{er} entretien) ; « every single day, many times a day » (2 ^{ème} entretien); « par jour j'utilise mon ordinateur 2-3 heures » & « on utilise tout ce qui concerne le Stock Control, commandes avec le PDT » (4 ^{ème} entretien) ; « que j'utilise le PDT qui permet de tout faire (les démarques), donc plus ou moins 50% de mon temps » (5 ^{ème} entretien) ; « accès internet h24, tablette, ordi, écran... » & « 70% du siège fermé → télétravail » & « Maintenant : travailler seul avec des outils numériques 75% du temps » (6 ^{ème} entretien) ; « tous les jours on passe 1 à 2 heures devant l'ordinateur, [...] le scan c'est pour les commandes le matin, [...] le MC70, notre petit gadget » (7 ^{ème} entretien) ; « on a des tonnes d'outils digitaux qui ne fonctionnent pas l'un avec l'autre parfois et des tonnes de sociétés qui proposent des outils différents [...]mais qui ne vont pas ensemble » & « on utilise tout ce qui est OMS » ; « chez Delhaize c'est pas encore très pas digital, c'est beaucoup d'Excel » (8 ^{ème} entretien)

		Stress	«we don't have any treatment because the work is more relaxing» (2^{ème} entretien); «currently we feel less pressure because technology and digitalization alleviated the pressure we felt to comply with all timings and ensure compliance with all procedures» (3^{ème} entretien); «plus de stress oui, ça depend comment vous prenez les choses» & « il y a des programmes pour aider avec le stress, "SuccessFactor" [...], si des employés ont un souci ils peuvent aller voir un spécialiste» (4^{ème} entretien) ; «je ne sais pas vraiment s'il y a du stress» (5^{ème} entretien) ; « il y'a plus de stress, les clients ne respectent pas les règles sanitaire. Pour éviter cela il y'a une mise en place d'une cellule « risk management », une cellule d'entre aide » (6^{ème} entretien) ; «on est stressé et ils en rajoutent une couche [...] on n'a pas vraiment d'aide, on a un RH très froid, là pour le hard RH» (7^{ème} entretien) ; « chez Delhaize il y a énormément qui est mis en place pour ça [...]canaux de communication, exercices, [...]communications sur comment bien dormir et la santé mentale en général » (8^{ème} entretien)
		Contrôle	« We have everything through software so there is control on what happens» (1^{er} entretien); «more monitored» (2^{ème} entretien); «les contrôles de la centrale sont beaucoup plus forts» & «le but c'est de contrôler un maximum de choses pour arriver à un bon résultat et plus rapidement» (4^{ème} entretien) ; « Personnellement non, ici mes chefs sont très sympa [...] travaille un peu comme on veut [...] par contre dès qu'on fait une erreur, là ils nous corrigent » (5^{ème} entretien) ; « pas plus de contrôle. Le travail doit être effectué comme auparavant » (6^{ème} entretien) ; «notre patron regarde et vient parfois nous taper sur les doigts [...] parfois il passe derrière nos commandes, [...] il y a beaucoup plus de contrôle» (7^{ème} entretien) ; «Non pas spécialement (plus de surveillance) » (8^{ème} entretien)
		Côté humain	« It is a people job, we are here to serve clients [...] people's presence is very important to give a proper assistance to the clients» (1^{er} entretien); « Digitalization brought me, as manager store, more time to spend with the customers and with our colleagues » & « company's priority is the well-

			being of its employees, regardless of whether digitalization is greater or less » (2 ^{ème} entretien); « Digitalization improves processes and simplifies our daily lives. The company bets on digitalization [...] to improve the work of its employees» (3 ^{ème} entretien) ; « moins en moins de contact physique, de plus en plus d'individualismes » (6 ^{ème} entretien)
		Sécurité/assurance	« I don't have health and security insurance, but everyone has work insurance» (1 ^{er} entretien); «yes and is same» & «now we have less (accidents) » (2 ^{ème} entretien); «j'en ai une (assurance)» (4 ^{ème} entretien) ; « non (pas d'évolution) pas que je sache » (5 ^{ème} entretien) ; «on a jamais eu d'accidents donc il n'y a pas d'effet de la digitalisation» & «absolument pas (d'assurance)» (7 ^{ème} entretien) ; « depuis que je suis ici ça diminue » (8 ^{ème} entretien)
		Environnement de travail favorable	« Yes we have good working conditions » (1 ^{er} entretien).
		Développement de carrière	« There are always adds on the store and on e-mails for people to apply [...] (for promotions, etc.) » (1 ^{er} entretien) ; «yes. We have a career plan» (3 ^{ème} entretien); «on a une page formations où il y a des propositions, [...] même s'il y a une formation qui vous tente mais qui n'y est pas, ils vont essayer d'arranger ça pour vous» (4 ^{ème} entretien)
	Rapport clients et employés		«always up to date with the newest and most recent technologies » & « digitalization attract more customers» (3 ^{ème} entretien); «on a gagné en temps [...] ça facilite la vie des gens au travail mais elle a amené ses consequences comme les pertes d'emplois» & «oui (plus en phase avec la demande du marché), tout est plus rapide comme ça [...] on peut faire des promotions pour voir ce qui fonctionne bien ou pas» (4 ^{ème} entretien) ; « pour la rentabilité aussi, on a recruté plus de personnes donc oui il y a un grand impact » & « ils peuvent facilement atteindre la demande des clients, et propager leurs campagnes sur les réseaux sociaux » (5 ^{ème} entretien) ; «ça aide à connaître le client sans l'aborder directement» (7 ^{ème} entretien) ; « c'est 90% de l'humain, notre rôle restera nécessaire » (8 ^{ème} entretien)

	Ressources Humaines	« we now have a platform where we access and consult various human resource issues that are of interest to us, facilitating access and sharing of information with all colleagues » (2^{ème} entretien); «HR ont utilisés beaucoup d'applications que vous pouvez accéder sur le telephone ou l'ordinateur pour avoir un maximum d'informations ou communiquer» & « les ressources humaines jouent aussi un rôle [...] qui nous aide » (4^{ème} entretien) ; « Si on parle des tâches, ça va fort les aider » (8^{ème} entretien)
	Stratégies	«We don't feel any change on the company policies» (2^{ème} entretien); «strategy is done centrally and in the store we give our inputs on how the business reacts to the strategy and we give feedback on how to improve» (2^{ème} entretien) ; «avec la digitalization ils passent leurs messages autrement que seulement mettre ça par écrit [...] ils ont essayés de faire beaucoup plus attractif avec le digital, comme un jeu. [...] on devient de plus en plus digital» (4^{ème} entretien)
	Pandémie	« helpful with videocalls. Regarding the shopping, there is more e—commerce, and click&collect» (1^{er} entretien); « our daily lives were completely changed in consumption habits, with a sharp growth in online shopping. [...] digitalization allowed us to maintain the sales we lost in physical stores» (2^{ème} entretien); «pas de changements grâce à la digitalization dans les magasins [...] on a fait beaucoup plus de pubs sur Facebook, Instagram donc à ce niveau-là oui. [...] le shopping en ligne a explosé partout» (4^{ème} entretien) ; «Je pense pas que ça ait vraiment changé grand-chose» (5^{ème} entretien) ; « changement positif avec le ecommerce pour les clients et l'engagement de personnel pour la préparation » & « Il faut bien comprendre que la digitalisation s'est accentué suite à la pandémie . Elle a triplée cette année du à la situation (call, téléphone, tablettes, réunions interactives ..) » (6^{ème} entretien) ; «je dirais que oui (ça a aidé) parce qu'il y a eu une explosion d'un coup et il a fallu assurer ses ventes» (7^{ème} entretien) ; « il y a eu des impacts dans les ventes pour toutes celles à distance, mais en magasin même je ne pense pas

		que la digitalisation ait eu un grand impact » (8 ^{ème} entretien)
Sentiment général/ bien-être		« digitalization is always good because now this is how the market works and where the future is » (1^{er} entretien); «digitalization has contributed to my well-being because it allows me to have more time, [...] better relationship at work» (3^{ème} entretien); «oui (je me sens mieux au travail) mais il faut vraiment suivre tous les changements et ça, de temps en temps ce n'est pas évident. [...] moi globalement je me sens mieux car la digitalisation facilite la vie, même quand je suis en vacances je peux contrôler pas mal de choses» (4^{ème} entretien) ; « les conditions de travail sont très bien [...] mieux qu'avant parce que maintenant il y a le numérique donc c'est beaucoup plus simple, on a moins de choses à penser, il y a une facilité et des automatismes qui s'adoptent » (5^{ème} entretien) ; « la digitalisation s'est accentué suite à la pandémie . Elle a triplée cette année du à la situation (call, téléphone, tablettes, réunions interactives ..). Maintenant on travaille la moitié du temps à la maison donc on s'organise comme ça nous convient, ce qui contribue à notre bien-être, oui » (6^{ème} entretien) ; «tu te sens mieux malgré qu'il y a un contrôle, ça permet d'avoir des chiffres sur tes ventes. [...] ça pourrait aider au niveau du travailleur» (7^{ème} entretien) ; « énorme impact sur la flexibilité qui positif je trouve, car on peut faire énormément de tâches de partout [...]A cause de la digitalisation, l'humanisation » & « Au final je dirais que les conditions de travail sont favorables au bien-être » (8^{ème} entretien)

Annexe 4 : Guide d'entretiens

4.1. Guide d'entretien des travailleurs à hautes responsabilités

Nom:

Âge:

Fonction:

Années d'activité chez [nom supermarché] (ou autres supermarchés) :

1. Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?
- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?
- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

2. Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

2.1. Supermarchés

Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?
- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez
- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?
- Les changements dûs à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez
- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?
- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

Employés

- Comment gérez-vous le changement pour les salariés ? Pouvez-vous donner un exemple d'une initiative réussie que vous avez prise ?

- Les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général?

Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

Fonction de travail

- Comment la digitalisation a-t-elle changé votre quotidien de manager chez [nom supermarché]? Expliquez
- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?
- Ces changements, vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?
- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?
- Pouvez-vous décrire le type d'intensité de travail que vous vivez ?
- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)
- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez
- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la numérisation ?
- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

2.2. Ressources humaines

- Comment la DRH a-t-elle été impactée dans la manière de gérer ce changement ?
- Ont-ils mis en œuvre des politiques et stratégies nouvelles ou adaptées, ou ont-ils fourni des conseils et des activités pour introduire la digitalisation au sein de l'entreprise ? Expliquer

- Quelle est la dimension humaine dans votre métier depuis l'arrivée de la digitalisation ? L'entreprise fait-elle toujours attention au côté humain, à l'évolution des personnes ? Expliquez
- L'entreprise propose-t-elle des plans d'auto-développement et de développement de carrière ? (par exemple par le biais de formations, de promotions, etc.) Expliquez

2.3. Stratégie

- L'entreprise a-t-elle remis en question le modèle économique ou les « stratégies de l'entreprise » ? Quelle stratégie aviez/avez-vous ?
- Avez-vous prévu une stratégie à long terme ? Si bien, lequel ?

3. Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être ? Expliquez
 - a. La flexibilité
 - b. Stress
 - c. Contrôler
 - d. Déshumanisation

4.2. Guide d'entretien des travailleurs à plus basses responsabilités

Nom:

Âge:

Fonction:

Années d'activité à [nom supermarché] (ou autres supermarchés) :

1. Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?
- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?
- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

2. Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

2.1. Supermarchés – Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?
- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez
- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?
- Les changements dûs à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez
- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?
- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

2.2. Supermarchés – Employés

- Avez-vous, en tant qu'employé, le temps d'assimiler, de comprendre et d'appliquer la digitalisation dans vos opérations quotidiennes ?
- Selon vous, les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général ?

2.3. Supermarchés – Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

2.4. Supermarchés – Fonction

- À quel point vos opérations quotidiennes sont-elles différentes maintenant avec la digitalisation ? Pouvez-vous expliquer comment vous travailliez avant par rapport à maintenant ?
- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail ? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?
- Ces changements vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?
- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?
- Pouvez-vous décrire le type d'intensité de travail que vous vivez ?

- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)
- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez
- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la digitalisation ?
- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

3. Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être ? Expliquez
 - a) La flexibilité
 - b) Stress
 - c) Contrôler
 - d) Déshumanisation

Annexe 5 : Retranscriptions des entretiens

1. Pingo Doce

1^{er} Entretien

Nom	Mariana Campos
Âge	24 ans
Titre de fonction	Deputy Store Manager
Années d'activité	2 ans

General

1. According to you, what makes a job good?

The dynamics, working with different people, different backgrounds.

Digitalisation

1. How would you define digitalization?

It is what is happening now, everything is becoming more informatic, with the technology to support and with the “click” we see anywhere what is happening.

2. How often do you use technology/ digitalization in your job, on a daily basis?

Yes, with e-mail, WhatsApp, internet, it is on daily basis.

3. Do you have strict tasks and ways to do them, or are you given some autonomy and freedom ? Has that changed in some way because of digitalization?

It is a mix, sometimes we have strict tasks and we need to follow them and, in others we can be a bit more dynamic and have more freedom. Regarding the change with digitalization, since I started in Pingo I haven't seen a difference, it is pretty similar.

4. Do you have flexibility in your work schedule? Is it linked with the arrival of digitalization? If well, how much ?

Yes, because my job has different shifts (morning, afternoon and evening). It has always been this way in the retail market, for the people working in the store.

5. How do you manage change for the employees ? Can you give an example of a successful initiative you took ?

The machine enabling to check the stocks. But it is one of the main problems now, it is easy with young employees, but it is harder to explain to older (over 50 years old) ones and for them to understand the technologies. To educate employees, sometimes there are workshops and more, but other times manager have the role to explain the technology, it depends.

6. Have the changes been well adopted by the employees and within the company in general?

Generally, the older people are much harder to that and it is easier with younger employees, but sometimes those also have difficulties to adapt to changes.

7. Has digitalization been helpful for you during the pandemic ? have you seen a change, positive or negative, in your sales and/or in the way used for shopping?

It has been helpful with videocalls, now people are more used to videocalls whenever it is possible and that is because of the pandemic. Regarding the shopping, there is more e-commerce, and click & collect, for example.

Impacts

HR

1. How got the HR department impacted in the way of managing this change? Did they implement new or adapted policies or strategies?

I think so but you need to know that Pingo Doce is part of a bigger group, so there is not only one department but several HR departments and some things that never come to the store. So probably I don't know all of them.

2. Did the HR provide guidance or activities for introducing digitalization among the firm?

Yes, there are a lot of workshops and small courses online for different employees to check.

3. How is the human touch in your job since arrival of digitalization? Does the company still pay attention to human side, people's developments?

Of course because it is a people job, we are here to serve the clients, so even though we have digitalization the people's presence is very important to give a proper assistance to the clients.

4. Do you think there is any risk at all of you losing your job due to digitalization in the next 10 years?

No, the manager in the store is always important.

Supermarkets/ function

5. How did digitalization changed your daily life as a manager in Pingo Doce?

I can assume that it is easier to access things, for example a product in the stock; when it arrives, how much it sold, etc.

6. Would you say that digitalization has helped your supermarkets to be in phase with the market's needs and desires?

I think so, I am assuming again, we have the discount card with which they can check different information about the clients such as the age or else. And in the facilities and in the offices they can have data about the consumption habits.

7. Were the changes from digitalization large-scale or more minimized changes ?

Right now there are both I think. There are bigger changes, but also small ones, even if something I the software changes one element it can have an influence and it is more minimized.

8. Did them enable you to have more or less autonomy in your work?

It depends on the task, but in general I would say more autonomy because we don't have to lose time than normally we would had to.

9. Do you feel that the intensity of your work has increased or diminished?

I think it is the same because if we don't spend time doing one thing, we will spend time on another thing.

10. Can you describe the kind of work intensity you experience?

As a manager in the store it is a lot because we have to know everything that is happening from the employees to the clients. It is a dynamic work, I don't have a proper routine, every day is different.

11. Do you experience more stress now than before at work ? Does your company do something for that? (e.g. treatments like massages and reflexology, fitness centres accesses, open communication between staff and HR or superiors)

Not that I am aware in the store, I know that in the office there are bit not in the store.

12. Would you say that the work environment is favourable and advantageous for the working conditions?

Yes

13. Does the company provide plans for self-development and career development ? (e.g. through trainings , promotions, etc.)

Yes there are always adds on the store and on emails for people to apply and if someone shows potential they usually go for it (for promotions, etc.).

14. Do you feel more controlled and monitored in your actions?

Yes, more or less, because we have everything though software so there is control on what happens.

15. Do you benefit from a health and security insurance? Is this one different than before digitalization?

No I don't have health and security insurance, but everyone has work insurance.

16. Do you feel that there is a change in the number of accidents at work since the arrival of digitalization?

No I think it is the same, I think the number is acceptable, it doesn't happen every day.

Strategy

17. Did they questioned the business model or the company 'strategies? Which strategy did/ do you have?

I think the company is always working on to improve and to have the most updated strategy but this is more not for the stores.

18. Do you have a long-term strategy planned ? If well, which ?

[Question not asked because not relevant consider her function and knowledge]

Conclusion

19. At the end, can you say that you feel better at work now or before the arrival of digitalization? Are the working conditions favourable for your well-being?

- a. Flexibility
- b. Stress
- c. Control
- d. Dehumanisation

I think digitalization is always good because now this is how the market works and where the future is. We have much access to different things, from people to the market to the control that we have in the store.

Yes we have good working conditions.

I think people is always important, it is a people jog, no matter what, so it is expected to have a better relation between clients and the people who are serving them.

2. *Continente*

2^{ème} *Entretien*

Nom	Nuno Melo
Âge	40 ans
Titre de fonction	Manager store
Années d'activité	20 ans

General

1. According to you, what makes a job good?

Wage, Career Opportunity, Stability Digitalisation

2. How would you define digitalization?

I define digitalization as the new highway for consumption, for example, we have now so many ways to make the payments

3. How often do you use technology/ digitalization in your job, on a daily basis?

Every single day...many times a day!

4. Do you have strict tasks and ways to do them, or are you given some autonomy and freedom ? Has that changed in some way because of digitalization?

We have all autonomy to discuss with ours team mates all the improvement required to improve the customer experience.

5. Do you have flexibility in your work schedule? Is it linked with the arrival of digitalization? f well, how much ?

YES! Digitalization brought to me, as manager store, more time to spend with the customers and with our colleagues. Digitalization made us more human in the relationship between manager, worker and client!!

6. How do you manage change for the employees ? Can you give an example of a successful initiative you took ?

All technological changes and mobile applications introduced in our daily lives are previously tested and only then applied, and we always take into account the opinion of colleagues who are daily at the store.

7. Have the changes been well adopted by the employees and within the company in general?

Yes.

8. Has digitalization been helpful for you during the pandemic ? have you seen a change, positive or negative, in your sales and/or in the way used for shopping?

During the time of pandemic, our daily lives were completely changed in consumption habits, with a sharp growth in online shopping. Regarding our business, there is no doubt that digitalization played a very important role because it allowed us to maintain the sales we lost in physical stores.

Impacts

HR

1. How got the HR department impacted in the way of managing this change? Did they implement new or adapted policies or strategies?

We don't feel any change on the company policies

2. Did the HR provide guidance or activities for introducing digitalization among the firm?

Yes, we now have a platform where we access and consult various human resource issues that are of interest to us, facilitating access and sharing of information with all colleagues.

3. How is the human touch in your job since arrival of digitalization? Does the company still pay attention to human side, people's developments?

The company's priority is the well-being of its employees, regardless of whether digitalization is greater or less!

4. Do you think there is any risk at all of you losing your job due to digitalisation in the next 10 years?

NO

[Supermarkets/ function](#)

5. How did digitalization changed your daily life as a manager in Continente ?

Yea! I now have more time to talk to my customers and my employees!

6. Would you say that digitalization has helped your supermarkets to be in phase with the market's needs and desires?

Yes, but we continue to think that there is always room for improvement...we are eternally dissatisfied!

7. Were the changes from digitalization large-scale or more minimized changes ?

Large, no doubt!

8. Those minors or majors changes, were they accompanied by trainings?

Always.

9. Did them enable you to have more or less autonomy in your work?

Much more

10. Do you feel that the intensity of your work has increased or diminished?

Diminished

11. Can you describe the kind of work intensity you experience?

We now have less time pressure to perform tasks that occupied us a lot of time, and in addition we now have functionalities that complement.

12. Do you experience more stress now than before at work ? Does your company do something for that? (e.g. treatments like massages and reflexology, fitness centres accesses, open communication between staff and HR or superiors)

We don't have any treatments because the work is more relaxing!

13. Would you say that the work environment is favourable and advantageous for the working conditions?

No doubt!

14. Does the company provide plans for self-development and career development ? (e.g. through trainings , promotions, etc.)

Yes. We have a career plan that always depends on our annual reviews and store operating results!

15. Do you feel more controlled and monitored in your actions?

More monitored!

16. Do you benefit from a health and security insurance? Is this one different than before digitalisation?

Yes and is same!

17. Do you feel that there is a change in the number of accidents at work since the arrival of digitalisation?

Now we have less!

Strategy

18. Did they questioned the business model or the company 'strategies? Which strategy did/ do you have?

The strategy is done centrally and in the store we give our inputs on how the business reacts to the strategy and we give feedback on how to improve and react in this way to losses!

19. Do you have a long-term strategy planned ? If well, which ?

My strategy is simple, add value to the company, improve the personal and professional quality of life of my colleagues and always have positive results in order to progress within the company!!

Conclusion

20. At the end, can you say that you feel better at work now or before the arrival of digitalization?

NOW!!!

21. Are the working conditions favourable for your well-being?

ABSOLUTELY

a. Flexibility

- b. Stress
- c. Control
- d. Dehumanisation

3^{ème} Entretien

Nom	Pedro Teixeira
Âge	32 ans
Titre de fonction	Stock analyst
Années d'activité	13 ans

General

1. According to you, what makes a job good?

Good Salary

Digitalisation

2. How would you define digitalization?

Digitization has made our daily lives easier.

3. How often do you use technology/ digitalization in your job, on a daily basis?

Every day

4. Do you have strict tasks and ways to do them, or are you given some autonomy and freedom ?

Digital tools are used daily and I have the autonomy to share with my superiors any improvements I think are necessary.

5. Has that changed in some way because of digitalization?

Feel that with digitalization I can be more part of the store management process

6. Do you have flexibility in your work schedule? Is it linked with the arrival of digitalization? If well, how much ?

No.

7. How do you manage change for the employees ? Can you give an example of a successful initiative you took ?

Every day when using the digital tools, we always check points for improvement that can change the working tools themselves.

8. Have the changes been well adopted by the employees and within the company in general?

Yes because all changes have been implemented , taking into account our experience, and all digital tools are created taking into account our opinion.

9. Has digitalization been helpful for you during the pandemic ? have you seen a change, positive or negative, in your sales and/or in the way used for shopping?

I feel that the biggest change we had was the increase in online sales.

Impacts

Supermarkets/ function

1. How did digitalization changed your daily life as an employee in Continente ?

Continente allowed me to be always up to date with the newest and most recent technologies.

2. How is the human touch in your job since arrival of digitalization? Do you feel that the company still pays attention towards the human side at work and people's developments?

Digitization improves processes and simplifies our daily lives. The company bets on digitalization to attract more customers but also to improve the work of its employees, it's a win-win

3. Do you think there is any risk at all of you losing your job due to digitalisation in the next 10 years?

NO!

4. Were the changes from digitalization large-scale or more minimized changes ?

Are in large-scale

5. How different are your daily operations now with the digitalisation? Can you explain how you were working before compared to now ?

Before digitization, the risk of making mistakes was greater and support for our decisions was much lower. Now we have more time and more data to make better decisions in less time!

6. Do you feel that the intensity of your work has increased or diminished?

Diminished

7. Can you describe the kind of work intensity you experience?

Every day we have to have our store in perfect condition to satisfy customers who are increasingly concerned with aspects such as the environment, healthy food, product quality etc... having more than 10 thousand different products is quite stressful to ensure that you have everything your customer is looking for and allied to all this you still have to take care of the well-being and guarantee the best working conditions for your colleagues.

8. Do you experience more stress now than before at work ? Does your company do something for that? (e.g. treatments like massages and reflexology, fitness centres accesses, open communication between staff and HR or superiors)

Currently we feel less pressure because technology and digitalization alleviated all the pressure we felt to comply with all timings and ensure compliance with all procedures. On a personal level, the company does not guarantee us any extra treatment such as massages, but at least it does us all the tools so that we can carry out our work quickly and safely.

9. Would you say that the work environment is favourable and advantageous for the working conditions?

Absolutely

10. Does the company provide plans for self-development and career development ? (e.g. through trainings , promotions, etc.)

Yes. We have a career plan!

11. Do you feel more controlled and monitored in your actions? Or are you given autonomy in the way of achieving your objectives?

I feel much more autonomy in my work these days!

12. Do you benefit from a health and security insurance? Is this one different than before digitalisation?

Yes and it's the same insurance than before.

13. Do you feel that there is a change in the number of accidents at work since the arrival of digitalisation?

Guaranteed!

Conclusion

14. At the end, can you say that you feel better at work now or before the arrival of digitalization? Are the working conditions favourable for your well-being?
- a. Flexibility
 - b. Stress
 - c. Control
 - d. Dehumanisation

In short, I think that digitalization has contributed to my well-being because it allows me to have more time, I don't get bored as much and I manage to have a better relationship at work with colleagues and clients.

3. Carrefour

4^{ème} Entretien

Nom	Yurdakan Hakan
Âge	55 ans
Titre de fonction	Directeur de magasin
Années d'activité	29 ans

Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?

Nous sommes ici pour servir les clients et qu'ils soient content. Si on regarde le côté professionnel, les rayons doivent être bien chargés, propres, ordonnés, qui facilitent les clients à trouver les produits, le personnel qui aide les clients pour améliorer l'atmosphère, pour que ça soit plus amical. Alors cela donne du travail de qualité.

Il faut d'abord regarder du côté client, et puis du côté professionnel. Il faut regarder les choses professionnelles et voir ce qu'il faut faire pour donner de la qualité et une bonne impression aux clients.

- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?

C'est très large, on peut dire plein de choses sur ce sujet, mais les détails sont vraiment cachés dans ce qu'on peut faire pour satisfaire les clients. Les clients viennent parce qu'ils trouvent ce qu'ils cherchent (si c'est proche, les employés sourient, c'est propre, etc.), et non pas que les prix sont les moins chers.

- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

C'est déjà dans notre vie, tout ce qu'on fait devant l'ordinateur, avec notre téléphone, avec tous les écrans qu'on a dans les rayons et toutes les communications qu'on a avec les clients et tout le personnel, tous les outils qu'on a pour les faire les commandes, tout est digital.

Si on parle des outils digitaux, il y a tout ce qui concerne la publicité. Du côté du travail, il y a tout ce qui concerne les commandes, l'automatique : commande automatique des ordinateurs lors de baisse de stocks.

Justine : Vous procédez quand même encore vous-même aux inventaires ?

Oui toujours mais on a une aide parce qu'on sait déjà ce qu'on a et ce qu'on a pas, mais quand on compte on peut se rendre compte du nombre de produits qui ont disparus (volés, cassés, etc.). Donc on contrôle qu'on ait une trace du stock.

Justine : Quels outils vous utilisez dans la vie de tous les jours ?

Par exemple ce que vous voyez ici c'est pour les commandes, on appelle ça « gun » ou « PDT ». C'est pour tous les produits qui sont cassés ou pour jeter, on peut coder et on fait des dons pour ce qui peut être donné. Pour faciliter les choses, on utilise tout ce qui concerne le Stock Control, commandes avec le PDT, évidemment on a notre ordinateur et d'autres choses.

Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

Ce qui se passe c'est qu'on a gagné de temps. Avant, il y a 25-30 ans, on était peut-être 10 pour faire une seule et maintenant nous sommes 7 ou 8 grâce au digital. Forcément le nombre d'employés a diminué. Le plus grand impact que j'ai remarqué, c'est que ça facilite la vie des gens au travail mais elle a amené ses conséquences comme les pertes d'emplois. Mais en tant que supermarchés on est quand même moins impacté par la digitalisation et la robotique qui remplace les humains pour certaines tâches dans les usines. Parce qu'on a toujours ce service et contact avec le client, une communication directe, ce qui peut faire la différence. Mais oui, on a gagné en temps et ça a facilité les efforts physiques parce qu'il n'est nécessaire de se baisser pour décharger ou autre vu que maintenant il y a des tapis roulant.

Supermarchés

Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?

En moyenne par jour j'utilise mon ordinateur 2-3 heures, sinon le reste du temps on doit être en bas avec les clients. Mais ça c'est pour moi, pour le personnel chacun a un rôle à jouer, par exemple les managers, caissiers et les RH passent son temps devant l'ordinateur, 6 heures par jour environ. C'est très variable mais tout ce qui était manuel c'est devenu des tâches à réaliser devant l'ordinateur (encodage, commandes, etc.), il n'y a plus de dossier ou de choses à poster.

C'est pas comme aux Etats-Unis où les clients peuvent entrer, cherchent, sortent leurs téléphones et partent, il n'y a plus de contacts humain.

- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez

Oui bien sûr.

- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?

Ça n'a rien avoir pour le moment pour nous. On a pas eu d'effets ou de changements.

- Les changements dûs à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez

Oui ça a beaucoup impacté et pas que dans le magasin mais aussi à la centrale. Pour contrôler certaines choses, tous les chiffres, stocks et commandes, même les personnes qui travaillent à la centrale à Evre, peuvent maintenant travailler depuis la maison.

- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?

En général ce sont des personnes extérieures qui viennent former. La dernière technologie qu'on a eu dans tous les magasins sont les self scan et il y a des formatrices qui étaient ici pendant une semaine pour expliquer tous les détails, toutes les erreurs qu'on peut avoir et comme ça tout le monde sait ce qu'il doit en cas de problème.

- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

Oui, tout en beaucoup plus rapide comme ça. Par exemple, si on voit qu'on vend X produits sur une semaine de temps, les Carrefour devait faire un rapport avant et les ressentis de ventes n'étaient pas pareils dans tous les magasins, alors que maintenant avec la digitalisation on peut voir tous les mouvements et données. On peut faire une promotion pour voir ce qui fonctionne bien ou pas bien, comme ça on met de la pub et on peut voir comment on peut gérer les actions à grand succès, voir ce qui est faisable dans le future. Le marketing à ce niveau-là doit vraiment travailler profondément et voir ce qui a été fait et ce qu'il y a à faire et tout ça c'est grâce à la digitalisation qui nous aide beaucoup.

Employés

- Comment gérez-vous le changement pour les salariés ? Pouvez-vous donner un exemple d'une initiative réussie que vous avez prise ?

On a un e-learning par exemple, il y a tout sur la santé, ce qu'on peut faire, on peut regarder une vidéo. Si on travaille dans le rayon des surgelés, pâtisseries, ou autre il y a toutes les informations à ces sujets-là. Toutes les informations sont digitalisées, ce qu'on peut faire ou non, ... Les personnes désirant travailler chez Carrefour aussi doivent passer par les téléphones ou ordinateurs, il ne faut venir demander directement aux magasins.

- Les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général?

Ça a été difficile. Tout ce qu'on utilise en tant que outils, on est quelque part obligé de les utiliser. Par exemple Carrefour a donné des téléphones à tous les employés qui travaillent au minimum 20 heures par semaine, sur lequel les employés trouvent tous les

renseignements sur leurs salaires, leurs congés, « hangout » face à face, etc. Ce téléphone peut s'utiliser est en deux parties, il peut être utilisé professionnellement ou de façon privée.

Justine : Y a-t-il une différence entre les employés qui ont plus ou moins de difficultés à accepter et s'adapter à la digitalisation ?

Chez les jeunes, ça va tout de suite, chez quelqu'un qui veulent apprendre. Mais pour les personnes d'un certain âge, à partir de 40-45 ans, il y a plus de difficultés, ils sont plus timides face à ça.

Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

Non pas de changements grâce à la digitalisation dans les magasins. Je pense qu'il n'y avait pas beaucoup d'effets directs chez moi, oui il y a plus de gens qui sont venus mais ce n'est à cause ou grâce à la digitalisation. On a fait beaucoup plus de pubs sur Facebook, Instagram donc à ce niveau-là oui, mais dans le magasin on a quelques écrans ou quoi. Pour l'e-commerce, ça oui. Le shopping en ligne a explosé partout.

Fonction de travail

- Comment la digitalisation a-t-elle changé votre quotidien de manager chez Carrefour ? Expliquez

Beaucoup plus d'e-mails et de choses à remplir. Quand on fait toute la communication digitale à notre personnel, il faut surveiller qu'ils aient bien eu ce message ou pas.

- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail ? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?

Non, en tant que directeur de magasins, oui l'horaire est plus ou moins le même mais n'est jamais fixe, on n'est pas des fonctionnaires. Aujourd'hui je vais peut-être travailler 10 ou 12 heures et demain je vais peut-être faire 8 ou 6 heures donc je fais comme je veux, mais l'idéal évidemment c'est 8 heures par jour légal et on essaie de garder ce timing. Mais si j'ai quelque chose à faire, je travaille beaucoup plus mais s'il n'y a rien à faire, dans ce cas-là, je travaille un petit peu moins, donc j'essaie d'équilibrer.

- Ces changements, vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?

Avec la digitalisation, tout le monde fait la même chose, les contrôles de la centrale sont beaucoup plus forts. Mais il y a toujours cette liberté de réaliser une tâche/ atteindre un objectif comme je le veux. Par exemple, on n'est pas autonome pour le planning des rayons on a un plan fixe pour notre magasin. Mais je sais qu'on ne vend pas le produit A, ce n'est pas le produit pour le client de Woluwe saint-pierre, donc je décide de fermer ou éliminer ce produit et je mets un produit B à la place, qui n'est pas dans notre planning. On commence à vendre 50 unités en une semaine, ça veut dire que nous sommes pas autonome

mais on peut prendre la décision pour certaines choses. Aussi, je suis obligé de vendre toutes les publicités qui sont publiées dans le catalogue mais j'ai le choix, je peux mettre sur un mètre ou sur 30 centimètres, donc je peux afficher ou cacher cette promotion.

- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?
Pouvez-vous décrire le type d'intensité de travail que vous vivez ?

Elle a augmenté. Par exemple il y a des formulaires qu'on doit remplir toutes les 3-4 semaines avec les horaires des employés avec ce qu'ils doivent faire. Il faut planifier ça, donc on doit mettre ça dans notre fichier, remplir et envoyer, ça c'est une routine. C'est rien manuel, tout est digital. Donc votre journée est remplie de petites choses comme ça, des tâches bien spécifiques ça prend du temps pendant la journée et puis quand c'est fini on a du temps libre pour aller dans le magasin ou autre. En tant que directeur on doit connaître d'autres choses comme un technicien ou des connaissances de commandes, commerce, ... donc beaucoup de petites choses, plus d'autres obligations, ce qui rend le travail vraiment intense.

- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)

Plus de stress, oui, ça dépend comment vous prenez les choses, ça dépend si vous voyez si comme quelque chose de positif tel que la digitalisation permet de bien organiser et planifier alors il n'y a pas de problèmes. Mais si vous n'êtes pas organisés, pas que les directeurs mais aussi les managers ou assistants, alors ça peut poser des problèmes sur la route. Mais le stress il y en a toujours.

Oui bien sûr il y a des programmes en plus pour aider avec le stress. On a un endroit « SuccessFactor » où on peut par exemple demander de l'aide psychologique pour certaines choses, ressources humaines joue aussi un rôle à ce niveau-là qui nous aide, par exemple pendant la pandémie, si des employés ont un souci ils peuvent aller voir un spécialiste ou quoi. De l'aide est toujours proposée.

- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez

Bien sûr, c'est le but de contrôler un maximum de choses pour arriver à un bon résultat et plus rapidement.

- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la numérisation ?

Oui j'en ai une, je peux juste dire qu'ici depuis 2 ans c'est la même chose pour moi.

- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

C'est possible qu'on aura moins de personnel, mais ma fonction je ne pense pas. Dans notre métier on a toujours de gens qui vont remplir les rayons et servir les clients, on ne peut pas

éviter ça, on a toujours besoin de personnel et un manager ou directeur (ou peu importe le titre) pour organiser cela.

Ressources humaines

- Comment les RH ont-t-elles été impactées dans la manière de gérer ce changement ?

La digitalisation peut toucher beaucoup de département. Un exemple c'est avec le e-learning quand il y a besoin de n'importe quel papier, avec le « HR for you », c'est directement accessible. Les employés peuvent donner leur avis facilement. Par exemple dernièrement on a fait le « challenge pour la stratégie de notre entreprise » et chaque employés est venu scanner le QR code mais beaucoup de personnes ne savaient pas s'ils avaient le QR code ou pas, on les aider et ils ont fait le challenge pour notre entreprise, c'est pas seulement HR. Mais avec HR on peut voir aussi combien de personnes ont fait tel chose, ont l'approche digitale beaucoup plus rapide, etc. on peut voir tout ça. HR ont utilisés beaucoup d'applications que vous pouvez accéder sur le téléphone ou l'ordinateur pour avoir un maximum d'informations ou communiquer.

- Ont-ils mis en œuvre des politiques et stratégies nouvelles ou adaptées, ou ont-ils fourni des conseils et des activités pour introduire la digitalisation au sein de l'entreprise ? Expliquer

[Répondu au préalable]

- Quelle est la dimension humaine dans votre métier depuis l'arrivée de la digitalisation ? L'entreprise fait-elle toujours attention au côté humain, à l'évolution des personnes ? Expliquez

Ils sont obligés. Si nous sommes là, ils doivent faire quelque chose, peut-être moins dans le future. Ça dépend comment vous prenez les choses, si vous prenez la vie digitale en tant qu'une facilité à la vie ou difficulté à la vie. Pour moi ça facilite, donc je suis content d'avoir beaucoup de choses de digital que je peux utiliser, mais beaucoup de personnes, et surtout de ma génération, ne voient pas ça aussi positivement.

- L'entreprise propose-t-elle des plans d'auto-développement et de développement de carrière ? (par exemple par le biais de formations, de promotions, etc.) Expliquez

Bien sûre. Il y a plein de formations, on a une page formations où il y a des propositions et si on a envie de prendre quelque chose c'est facile. Il y a une liste très grande de possibilité et même s'il y a une formation qui vous tente mais qui n'y est pas, ils vont essayer d'arranger ça pour vous.

Stratégie

- L'entreprise a-t-elle remis en question le modèle économique ou les « stratégies de l'entreprise » ? Quelle stratégie aviez/avez-vous ?

Modèle économique je ne sais pas, mais avec la digitalisation ils passent leurs messages autrement que seulement mettre ça par écrit et mettre ça devant le nez des gens. Mais

stratégie c'est le basique, c'est ce qu'on doit faire, la seule chose c'est qu'ils ont essayés de faire beaucoup plus attractif avec le digital comme un jeu.

Ça peut changer dans le sens où par exemple un CEO peut décider de canaliser plus vers le easy shopping ou le e-shopping. Mais les personnes comme nous qui travaillent activement dans les magasins, on a des stratégies bien claires (confiance, service, accueil et proximité) à faire passer aux gens. Mais moi je n'ai pas de stratégie personnelle, oui j'ai des idées que j'applique au moment où j'ai la possibilité pour gagner plus d'argent, pour le confort du personnel ou autre.

- Avez-vous prévu une stratégie à long terme ? Si bien, lequel ?

On devient de plus en plus digital, oui. J'ai connu ça avec le téléphone qu'on a dans notre main, avec ça on peut avoir accès partout dans le monde, partout on peut questionner ce dont on a besoin et communiquer. Ça c'est la vraie différence ; faciliter la communication.

Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être? (flexibilité, stress, contrôle, déshumanisation) Expliquez

Oui, mais il faut vraiment suivre tous les changements et ça, de temps en temps ce n'est pas évident. Je n'ai pas peur d'avoir ces changements, toute notre vie on change. Il faut penser à ça comme un caméléon : je suis un petit caméléon qui ici, dans ce magasin, je dois avoir les couleurs de ce magasins, la façon de faire les choses et les réactions. De l'autre côté, j'ai toujours la même couleur, couleur de Carrefour car il y a des choses que je dois faire tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, tous les ans, à ce moment-là je change de couleur aussi mais la couleur de Carrefour est toujours là car ces tâches-là ça change jamais en tant que directeur. Mais quand vous arrivez dans le magasin, le fait d'être humain ça change, certains magasins vont aimer la communication mais il y a des gens ou magasins qui n'aiment pas la communication, ils préfèrent la distance.

Moi globalement je me sens mieux car la digitalisation facilite la vie, même quand je suis en vacances je peux contrôler pas mal de choses. Dans le market c'est pas évident de résister.

5^{ème} Entretien

Nom	Alexandre Rottiers
Âge	20 ans
Titre de fonction	Étudiant régulier
Années d'activité	4 ans

Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?

Qualité du travail pour moi c'est la rigueur, c'est être sérieux au travail, travailler convenablement, respecter ses horaires, être investi.

- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?

Dans les magasins il faut être super autonome dans le sens où on peut être appelé pour aller dans des rayons, savoir s'en sortir tout seul mais ne hésiter à demander de l'aide à ses collègues, et être sociable aussi.

- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

C'est tout ce qui est numérisé, moi ce que j'entends c'est numériser c'est aussi simplifier la vie, dans le sens où on a juste un écran et tout est dessus. Pour travailler c'est beaucoup plus simple. On n'a plus des fardes et tout, alors que maintenant on a des écrans, tout est beaucoup plus rapide.

Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

Moi je pense que c'est un effet bénéfique, déjà pour accéder à un travail c'est bien plus simple car sur internet on peut facilement trouver un travail. Postuler aussi c'est beaucoup plus facile qu'à l'époque, on peut juste aller en agence d'interim et postuler pour des offres. On n'a pas de vis-à-vis direct avec le manager ou autre, du coup on a pas tout de suite le stress donc c'est aussi bénéfique je pense. Mais je vois pas d'effets négatifs.

Supermarchés – Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?

Plusieurs heures parce que j'utilise le PDT qui permet de tout faire (les démarques), donc plus ou moins 50% de mon temps.

- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez

Oui.

- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?

Non pas que je sache en tout cas.

- Les changements dûs à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez

Oui beaucoup, pour la rentabilité aussi, on a recruté plus de personnes donc oui il y a un grand impact aussi.

- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?

Oui il y a des formations, en bas on a eu des caisses automatiques qui sont arrivées et les caissières ont été formées à ça. Quand je suis arrivé aussi, ce ne sont pas des formations formelles, mais on nous explique comment faire pendant qu'on travaille et on se débrouille après. Mais on peut toujours poser des questions, il y a des omnimarket, ce sont des personnes qui savent un peu tout faire dans tous les rayons, qui peuvent nous aider.

- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

Oui, parce qu'ils peuvent facilement atteindre la demande des clients, et ils peuvent propager leurs campagnes sur les réseaux sociaux.

Supermarchés – Employés

- Avez-vous, en tant qu'employé, le temps d'assimiler, de comprendre et d'appliquer la digitalisation dans vos opérations quotidiennes ?

Oui, on apprend en faisant aussi et on n'est jamais vraiment tout seul. On travaille en autonomie mais dès qu'on a une question quelqu'un vient nous aider.

- Selon vous, les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général ?

Je pense qu'on s'y fait tous, qu'on soit jeune ou plus âgé, on arrive facilement à s'y faire.

Supermarchés – Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

Je pense pas que ça ait vraiment changé grand-chose.

Supermarchés – Fonction

- À quel point vos opérations quotidiennes sont-elles différentes maintenant avec la digitalisation ? Pouvez-vous expliquer comment vous travailliez avant par rapport à maintenant ?

Depuis que je travaille rien n'a changé au niveau des outils et digitalisations que j'utilise pour travailler.

- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail ? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?

Pas vraiment parce que je viens de loin. Quand on m'appelle, c'est compliqué de venir très vite, mais quand je suis là je peux faire des heures supplémentaires.

- Ces changements vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?

Surement je pense, parce qu'une fois qu'on comprend le numérique, il n'y a plus besoin de demander aux autres.

- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?

Non je pense pas, pas diminué, ni augmenté, je pense que ça a toujours été constant. Peut-être que ça a un petit peu diminué mais pas drastiquement non plus. On est plus rapide et plus efficace mais on ne travaille pas moins non plus.

- Pouvez-vous décrire le type d'intensité de travail que vous vivez ?

Tous les matins c'est intense, parce qu'avant d'ouvrir le magasin il faut tout remplir c'est là où tous les chefs font leurs commandes aussi.

- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)

Je pense qu'il y en a mais je ne sais pas parce que j'en ai jamais eu besoin. Pour le stress, je ne sais pas vraiment s'il y a du stress, il y en a qui sont un peu plus stressé que d'autres parce qu'ils se mettent une pression et sont très minutieux mais en général je pense pas.

- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez

Personnellement non, ici mes chefs sont très sympas. On est très libre quand on travaille, on travaille un peu comme on veut, on n'a pas quelqu'un qui est tout le temps derrière nous à tout vérifier. Par contre dès qu'on fait une erreur, là ils nous corrigent.

- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la digitalisation ?

[pas pertinent pour un poste d'étudiant]

- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

Pour les caissières oui, à cause des caisses automatiques. Mais pour les gens en rayons, pas vraiment parce qu'il y a toujours besoin de quelqu'un qui s'en occupe.

Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être ? Expliquez
 - a) La flexibilité
 - b) Stress
 - c) Contrôler
 - d) Déshumanisation

Ici les conditions de travail sont très bien, personne ne se plaint. Il y a pas déshumanisation parce qu'on est un petit magasin, on est assez unis, tout le se connaît et parle entre eux. Pour le contrôle, nos chefs ici sont vraiment sympas, moi quand j'ai commencé c'était mon premier travail et ils sont vraiment gentils, ils nous laissent travailler en autonomie. Pour la

flexibilité, on trouve toujours un arrangement, parfois on peut échanger nos horaires et le stress je ne pense qu'il y en ait ici. Donc en général ici, oui, ce sont des bonnes conditions de travail. Et je pense que maintenant c'est mieux qu'avant parce que maintenant il y a le numérique donc c'est beaucoup plus simple, on a moins de choses à penser, il y a une facilité et des automatismes qui s'adoptent.

6^{ème} Entretien

Nom	Corbisier Denis
Âge	48 ans
Titre de fonction	Chef de projet
Années d'activité	25 ans

Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?

Respectez les prérogatives de l'employeur.

- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?

Finition / excellence / professionnalisme

- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

L'évolution des méthodes de travail

Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

Le plus gros impact est la manière de travailler en équipe, moins en moins de contact physique, de plus en plus d'individualismes.

Supermarchés – Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?

75% du temps.

- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez

Tous les outils ont été fournis par l'employeur, accès internet h24, tablette, ordi, écran....

- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?

Non les collaborateurs du siège sont pour la plupart en télétravail et pour les magasins rien a changé

- Les changements dûs à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez

Oui exemple : 70% du siège fermé → télétravail

- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?

Mise à dispo de tt les outils informations, accès à tt les plates-formes (Call, zoom,..)

- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

Oui drive, ecommerce, mailings

Supermarchés – Employés

- Avez-vous, en tant qu'employé, le temps d'assimiler, de comprendre et d'appliquer la digitalisation dans vos opérations quotidiennes ?

Call hebdomadaire

- Selon vous, les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général ?

Oui suite à la pandémie

Supermarchés – Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

Oui énormément changement le positif le ecommerce pour les clients, l'engagement de personnel pour la préparation

Supermarchés – Fonction

- À quel point vos opérations quotidiennes sont-elles différentes maintenant avec la digitalisation ? Pouvez-vous expliquer comment vous travailliez avant par rapport à maintenant ?

Avant: bureau en collectif

Maintenant : travailler seul avec des outils numériques 75% du temps.

- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?

Effectivement le télétravail nous a obligé à la flexibilité. Nous travaillons généralement plus tard mais la charge de travail est équivalente à avant.

- Ces changements vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?

Travaillant seul, l'information est recherché individuellement ce qui pousse à l'autonomie.

- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?

Non c'est pas plus intense qu'avant.

- Pouvez-vous décrire le type d'intensité de travail que vous vivez ?

Ça se passe par vague, des jours bien remplis et d'autres moins

- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)

Oui il y'a plus de stress, les clients ne respectent pas les règles sanitaire. Pour éviter cela il y'a une mise en place d'une cellule « risk management », une cellule d'entre aide.

- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez

Non il n'y a pas plus de contrôle. Le travail doit être effectué comme auparavant.

- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la digitalisation ?

Non rien de changé, rien de plus.

- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

Pas du tout.

Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être ? Expliquez
 - a) La flexibilité
 - b) Stress
 - c) Contrôler
 - d) Déshumanisation

Il faut bien comprendre que la digitalisation s'est accentué suite à la pandémie . Elle a triplée cette année du à la situation (call, téléphone, tablettes, réunions interactives ..).

Maintenant on travaille la moitié du temps à la maison donc on s'organise comme ça nous convient, ce qui contribue à notre bien-être, oui.

4. Delhaize

7^{ème} Entretien

Nom	Justine Van Parijs
Âge	27 ans
Titre de fonction	Responsable de rayon
Années d'activité	4 ans

Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?

Je partirais sur le principe d'atteindre les objectifs qui sont fixés par l'employeur/l'entreprise.

- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?

Je dirais en grande partie la motivation, compréhension de ce qui est demandé et attendu, et aussi avec des chiffres. Dans le sens où on a un objectif de tel pourcentage ou quantité à atteindre.

- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

C'est faire plus appel à des outils qui sont moins humains.

Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

Je pense que d'une certaine manière ça a ouvert des emplois un peu plus complexe, dans le sens des ingénieurs ou des gens qui ont fait des études pour pouvoir élaborer cette digitalisation. Et que d'une autre manière, on a un peu perdu des emplois qui nécessite moins de compétences ou moins d'expériences, moins de diplômes.

Supermarchés – Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?

En tant que responsable, tous les jours on passe 1 à 2 heures devant l'ordinateur. Dans le magasin, en général le responsable du jour a toujours le téléphone sur lui au cas où des clients appellent. Sinon, le scan c'est en grande partie pour les commandes qui se passent le matin. Car avant les prix étaient encore indiqués sur des papiers, alors que maintenant les prix sous les prix sont électroniques, donc avant on devait scanner les produits avec le MC70, notre petit gadget.

- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez

Oui, mais en soit pour les employés des rayons, la digitalisation n'apporte pas d'avantages, c'est pas un atout. Parce que ça reste des tâches comme il faut débarquer les produits des camions, sur des chariots qu'on met devant chaque rayon pour les y mettre, donc il n'y a rien de digital là-dedans.

- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?

Je dois t'avouer que je ne sais pas du tout parce que là où je travaille on a jamais eu d'accidents, donc il n'y a pas d'effets de la digitalisation.

- Les changements dus à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez

Ça dépend à quel niveau, au niveau des commandes, oui évidemment, je ne sais même pas comment ils faisaient avant. Je sais qu'on devait appeler le monsieur pour les fruits et légumes et lui commander tout au téléphone, ce qui prenait beaucoup de temps. Alors qu'avec la scannette, tu scan les produits que tu veux et sur l'ordinateur tu peux vérifier la quantité et puis tu l'envoies et c'est fini.

Aussi, pour tous les retours alimentaires, donc tous les produits qui sont par exemple cassés, périmés, ou autre on les renvoie à Delhaize et ça c'est entièrement digital. Donc au niveau du suivi c'est beaucoup plus facile. Et pour les vidanges on les renvoie et donc ça fait un suivi parce qu'on doit encoder ça et après on peut voir si le remboursement est valide ou pas.

Au niveau des caissières je pense que ça a un impact aussi parce que les caisses automatiques ça évite les trous de caisses, les faux billets et donc c'est un confort. Mais ça a aussi amené des désavantages parce que les machines avaient un certain âge et portaient de plus en plus de problèmes et ont dû être retirées. En plus ça nécessitait un entretien que les nouvelles équipes ne font plus, parce qu'il faut normalement les nettoyer une fois par semaine.

- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?

Nous ici c'est un tout petit Delhaize, un proxy, donc le manager va pas suivre une formation chez Delhaize ou autre. En général on reçoit juste un joli petit e-mail qui nous explique comment il faut utiliser l'outil et c'est tout, ça s'arrête là. Si on a plus de questions, il y a un numéro pour un « help desk » mais ça s'arrête là aussi. Tout le monde est à la même enseigne, et reçoit juste un e-mail. Ce sont des indépendants, ils ne sont pas partis de Delhaize

vraiment, ils ont des avantages et autre mais ce n'est pas comme dans un grand magasin de la marque.

- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

Oui je pense, par exemple on avait un souci avec les commandes, on avait beaucoup trop de pertes à un moment. Du coup, on peut voir maintenant vis-à-vis des ventes ou non d'un produit spécifique, la quantité des commandes qu'il faut gérer. Donc je pense que ça aide à connaître le client sans l'aborder directement.

Supermarchés – Employés

- Avez-vous, en tant qu'employé, le temps d'assimiler, de comprendre et d'appliquer la digitalisation dans vos opérations quotidiennes ?

Il faut faire vite, t'as tellement de choses à faire que si c'est pas la priorité, mais évidemment si c'est pour faire les commandes et que le logiciel change, t'es obligé de l'assimiler, mais passer une journée à te former, non pas du tout.

- Selon vous, les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général ?

Ça dépend, ça peut aller, tout le monde est dans le même bateau. L'effet de groupe aide à que ça marche, mais les gens ne sont pas vraiment réticent à ça, il faut faire avec, donc tu poses pas trop la question. Comme on est une équipe très jeune il y avait pas vraiment de soucis, on s'adapte juste.

Supermarchés – Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

Je dirais que oui parce qu'il y a eu une explosion d'un coup et il a fallu assurer ses ventes, même si le suivi n'était pas la dernière au niveau des quantités.

Supermarchés – Fonction

- À quel point vos opérations quotidiennes sont-elles différentes maintenant avec la digitalisation ? Pouvez-vous expliquer comment vous travailliez avant par rapport à maintenant ?

Au début tu touches pas à la digitalisation, t'as juste le côté humain. Mais après ça, tu touches de plus en plus à tout ce qui est digital, et moi je trouve pas, j'ai pas l'impression qu'il y a eu plus de nouveautés dans ma fonction avec la digitalisation.

- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail ? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?

Au niveau des horaires, c'est soit tu fais le matin (6-14h), soit 12-20h30. Moi je faisais plus ceux du matin, j'étais une exception. Mais c'est flexible dans le sens de l'employeur, c'est lui qui choisit les jours pour les employés. Mais il est arrivé, avec l'ancien gérant, qu'on échange de shift entre collègues, et ça, ça se passait de façon digitale, à travers nos boîtes mails personnelles.

- Ces changements vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?

Oui et non, il y a quand même une ligne de conduite à suivre. Parfois t'as des libertés dans ce que tu fais mais il y a quand même cette ligne de conduite dont il ne faut pas trop s'écarter. Donc pas forcément plus d'autonomie. Pour les employés dans les rayons ils ont telles chose à faire te ne décident pas eux-mêmes ce qu'ils veulent faire, c'est plutôt au niveau responsables et encore, des fois les tâches sont les tâches sont de ce côté-là c'est un peu plus compliqué.

- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?
Pouvez-vous décrire le type d'intensité de travail que vous vivez ?

Par rapport aux responsables d'avant, je dirais que ça doit être plus facile. Mais vis-à-vis des commandes, tu gagnes du temps à ne pas devoir appeler ou autre. Donc je pense que ça n'a pas vraiment augmenté l'intensité, mais justement ça donne plus de temps pour faire d'autres choses.

- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)

Nous on est stressé et ils en rajoutent une couche. Franchement, on n'a pas vraiment d'aide, on a un RH très froid, ils sont là pour le hard RH et pas pour le soft. C'est pas quelqu'un avec qui je vais aller discuter. Des fois il est possible d'aller discuter avec les patrons parce qu'ils sont forts présents mais je trouve que ça accentue encore plus le stress parce que tu en parles deux fois et quand t'es dans une équipe comme ça, où il y a des non-dits, ça accentue encore plus le stress. Et il y avait aussi la responsabilité en tant que responsable que si les autres sont mal leurs travaux, c'est à toi d'être responsable et que ça sera toi qui sera dehors parce que t'es pas capable de les gérer.

- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez

Oui, je trouve qu'il y a plus parce qu'on envoie nos produits qui ne sont pas bons, mais on a pas forcément le retour parce qu'on a pas le temps de regarder ça, si c'est bien reçu et tout. Par contre, notre patron regarde et il vient parfois nous taper sur les doigts en disant que telle chose n'avait pas été accepté et qu'il faut trouver une solution mais nous ont pas de solution pour ça. Même parfois il passe derrière nos commandes pour voir où ça en est, oui, il y a beaucoup plus de contrôle.

- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la digitalisation ?

Absolument pas.

- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

Non je pense pas parce que je pense que la digitalisation restera toujours un outils et pas un remplacement complet, en tout cas du rôle de responsable. Peut-être plus du côté des caissiers, mais encore je trouve que la digitalisation doit rester un outil.

Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être ? Expliquez
 - e) La flexibilité
 - f) Stress
 - g) Contrôler
 - h) Déshumanisation

Je pense que tu te sens mieux, malgré qu'il y a un contrôle qui se fait, parce que ça permet d'avoir des chiffres sur tes ventes, ce qui est important. Des fois on pourrait aller plus loin, où ça pourrait aider au niveau physique du travailleur, on partirait sur de la digitalisation encore plus évoluée mais ça soulagerait tous ces maux de la caissière, ou même dans la mise en rayons, par exemple.

8^{ème} Entretien

Nom	Tanguy Van Der Elst
Âge	29 ans
Titre de fonction	Coordinateur des Opérations
Années d'activité	2 ans

Général

- Que signifie pour vous le terme « Qualité du travail » ?

Je pense qu'il y a l'équilibre sur la charge de travail au niveau physique, pour avoir une qualité de vie et physique qui est bonne, qui ne nous casse pas quand on a 40 ans. Je dirais aussi un certain équilibre travail - vie privée.

- Selon vous, quels critères contribuent à la « Qualité du travail » ?

C'est équilibre de vie et santé.

- Comment définiriez-vous la digitalisation ?

Je définirais ça comme une assistance par le digital aux tâches quotidiennes ou répétitives, qui peuvent être remplacées par les nouvelles technologies. Comme pas mal de choses administratives qu'on fait manuellement mais qui peuvent être automatisées.

Digitalisation

- Quels impacts pensez-vous que la digitalisation a engendrée dans la société en général (nombre d'emplois, nouvelles conditions de travail, efficacité, automatisation, compétences des employés, flexibilité, etc.)

Au niveau des emplois je pense pas que ça ait vraiment eu impact, mais par rapport aux shifts si. On a eu des emplois différents qu'avant, beaucoup plus dans le digital et dans les compétences aussi plus liées au numérique sont nécessaire. Ça a aussi enlevé une partie du travail administratifs et des tâches répétitives. D'un autre côté je pense que ça a moins facilité certaines choses parce qu'on a des tonnes d'outils digitaux qui ne fonctionnent pas l'un avec l'autre parfois et des tonnes de sociétés qui proposent des outils différents, ce qui fait qu'à la fin on a parfois pleins d'outils digitaux mais qui ne vont pas ensemble.

Justine : Vous savez me citer des exemples d'outils digitaux que vous utilisés quotidiennement ?

Nous on utilise tout ce qui est OMS, tout ce qui est control management system, transport management system, mais il y en a des tonnes.

Supermarchés – Général

- À quelle fréquence utilisez-vous quotidiennement la technologie/ digitalisation dans votre travail ?

Je dirais qu'on est tout le temps en contact avec des outils digitaux mais on ne les utilise pas tout le temps, en tout cas chez Delhaize c'est pas encore très pas digital, c'est beaucoup d'Excel. Les outils ne prennent pas beaucoup de mon temps mais ça aide à supprimer du temps de travail. Sur une journée pour moi ce n'est pas beaucoup, peut-être une demi-heure, mais on est toujours entouré d'outils digitaux qui tournent autour de nous. Par exemple, toute une partie du dépôt est automatisée, donc ce ne sont que des machines et non plus des ouvriers, donc là il y a tout le suivi, la gestion et autre qu'on ne doit plus suivre, donc on doit à peine faire du suivi, sauf quand ça coince.

- Diriez-vous que l'environnement de travail est favorable et avantageux pour les conditions de travail ? Expliquez

Je dirais que oui, en tout cas chez Delhaize.

- Avez-vous le sentiment qu'il y a une évolution du nombre d'accidents du travail depuis l'arrivée de la digitalisation ?

J'étais pas là avant la digitalisation, mais depuis que je suis ici ça diminue. Donc je dirais qu'il y a un lien positif.

- Les changements dûs à la digitalisation ont-ils été à grande échelle ou des changements plus minimisés ? Expliquez

Pour l'instant chez Delhaize c'est plus minimes mais je dirais que le covid a aidé à faire de grands changements.

- Ces changements mineurs ou majeurs, comment sont-ils mis en œuvre ?
- Diriez-vous que la digitalisation a aidé vos supermarchés à être en phase avec les besoins et les envies du marché ?

Ils y travaillent mais je ne pense pas qu'ils sont déjà, en tout cas pas chez Delhaize, et même quand je regarde les concurrents. Quand on regarde à l'étranger il y a des pays qui sont déjà mieux avancés. Je pense que l'expérience client peut être amenée beaucoup plus haut grâce à la digitalisation, mais en Belgique on y est pas du tout.

Supermarchés – Employés

- Avez-vous, en tant qu'employé, le temps d'assimiler, de comprendre et d'appliquer la digitalisation dans vos opérations quotidiennes ?

Pas vraiment, souvent c'est un explicatif envoyé par PDF. En période de covid on est sous pression, et on a rarement eu beaucoup de temps pour des formations ou quoi donc on recevait juste un PDF et puis on devait se débrouiller.

- Selon vous, les changements ont-ils été bien adoptés par les salariés et au sein de l'entreprise en général ?

Oui et non, ils adoptent bien parce qu'ils s'adaptent vite mais comme il n'y a pas de formations, chacun l'utilise un peu à sa manière donc ce n'est pas toujours optimal, on ne l'utilise pas de manière uniforme.

Supermarchés – Pandémie

- La digitalisation vous a-t-elle été utile pendant la pandémie ? Avez-vous constaté un changement, positif ou négatif, dans vos ventes et/ou dans la façon dont vous faites vos achats ? Expliquez

Sans doute qu'il y a eu des impacts dans les ventes pour toutes celles à distance, mais en magasin même je ne pense pas que la digitalisation ait eu un grand impact. Mais il y a eu des changements par exemple dans les dépôts et dans beaucoup de magasins il y a des scanners ou des machines automatiques qui permettent de désinfecter les machines, il y a aussi un thermomètre avec un tourniquet automatique avec une caméra qui détecte si t'as une bonne température ou pas. Ça, ça permettrait d'éviter de mettre une personne qui prend toutes les températures manuellement. En magasins les ventes ont explosées, mais selon moi pas grâce à la digitalisation.

Supermarchés – Fonction

- À quel point vos opérations quotidiennes sont-elles différentes maintenant avec la digitalisation ? Pouvez-vous expliquer comment vous travailliez avant par rapport à maintenant ?

Personnellement je dirais peu, mais il y a un énorme travail qui est en train d'être fait pour que tout ce qui est sur l'Excel soit digitalisé et que tout se fasse automatiquement mais c'est un travail énorme, je crois qu'il y en a encore pour au moins deux ans. Si ça fonctionne, effectivement, il va y avoir un gros impacts sur nos tâches quotidiennes.

- Avez-vous de la flexibilité dans votre horaire de travail? Est-ce lié à l'arrivée de la digitalisation ? Si bien, combien ?

Personnellement oui, ça dépend à quel niveau. En dessous de moi tous les gens badgent, ils doivent travailler 7 heures par jour et s'ils veulent plus, il faut demander aux syndicats. A partir du niveau cadre, il y a toujours de la flexibilité mais je ne sais pas c'est toujours positif, parfois ça amène à travailler plus.

- Ces changements vous ont-ils permis d'avoir plus ou moins d'autonomie dans votre travail ? Y a-t-il une différence par rapport à avant ?

Non parce qu'on a encore pas mal de choses manuellement pour qu'après l'outil travaille derrière. On est quand même encore assez libre dans notre actions pour atteindre un objectif. Mais comme j'ai déjà dit, ici on n'a pas un grand outil digital, on utilise toujours fort Excel. Et aussi, chaque département est contacté par plusieurs boites par semaine qui utilisent des outils différents donc au final si on regarde toutes les boites, il y a énormément d'outils digitaux et donc il y a plusieurs outils ou moyens pour arriver au même terme, donc oui il y a quand même un peu de flexibilité. Mais il y a des outils qui ne sont pas assez flexible et ne correspondent pas à tous nos besoins donc les garde pas.

- Avez-vous l'impression que l'intensité de votre travail a augmenté ou diminué ?

Je dirais que ça a augmenté mais surement à cause du covid, mais pas vraiment à cause de la digitalisation.

Justine : Vous ne pensez pas que ça a permis de gagner du temps sur des tâches, pour au final en rajouter d'autres et augmenter la masse de travail ?

Pour certaines tâches oui, par exemple si je regarde les ressources humaines les nombre d'outils qu'ils doivent remplir et vérifier, c'est énergivore. Même si beaucoup de tâches manuelles ont été remplacées, ça leur demande beaucoup de temps pour de la vérification et de corrections parfois aussi.

Justine : Est-ce que vous pensez que le rôle des RH est clé dans l'arrivée et implémentation de la digitalisation ?

Si on parle des tâches, ça va fort les aider. Rien que suivre tous les employés qui badgent, gérer les congés c'est maintenant plus facile comme c'est digitalisé. Que avant on mettait ça dans des fardes, c'était sur papier et maintenant c'est sur Excel.

- Vivez-vous plus de stress qu'avant au travail ? Votre entreprise fait-elle quelque chose pour cela ? (par exemple, des traitements comme des massages et de la réflexologie, des accès aux centres de remise en forme, une communication ouverte entre le personnel et les RH ou les supérieurs)

Je ne sais pas s'il y a du de stress qu'avant, mais par contre chez Delhaize il y a énormément qui est mis en place pour ça. Il y a énormément de canaux de communication pour cette thématique-là, d'exercices qui sont proposées, ils ont aussi fait des communications sur comment bien dormir et la santé mentale en général.

- Vous sentez-vous plus contrôlé et surveillé dans vos actions ? Expliquez

Non pas spécialement.

- Bénéficiez-vous d'une assurance santé et sécurité ? Celle-ci est-elle différente d'avant la digitalisation ?

Oui, je crois que c'est la même pour tout le monde dans les cadres en tout cas.

- Pensez-vous que vous risquez tous de perdre votre emploi à cause de la digitalisation au cours des 10 prochaines années ?

Pour moi non, parce que c'est 90% de l'humain, notre rôle restera nécessaire.

Conclusion

- Au final, pouvez-vous dire que vous vous sentez mieux au travail maintenant ou avant l'arrivée de la digitalisation ? Les conditions de travail sont-elles favorables à votre bien-être ? Expliquez
 - a) La flexibilité
 - b) Stress
 - c) Contrôler
 - d) Déshumanisation

Il y a forcément un énorme impact sur la flexibilité qui est positif je trouve, car on peut faire énormément de tâches de partout. Par contre, je pense pas c'est positif pour ceux qui ont fait un an de home working. A cause de la digitalisation, l'humanisation est un peu moins fréquente parce que tu sais tout faire de partout donc tu ne dois pas être en contact constant avec les collègues donc je pense que ça a un grand impact. Donc il y a un côté positif et un côté moins positif.

Si à cause de la digitalisation l'entreprise pousse à ce qu'on ne travaille plus sur place, alors oui il y a une déshumanisation. Mais parfois on vient quand même sur place, et il peut y avoir cette flexibilité du côté humain, de décider quand on a envie de ce côté humain ou pas, ce qui est un avantage. C'est intéressant, parce que, par exemple, selon moi une réunion physique est plus productive qu'une réunion sur Teams et tout, en face à face tu peux moins te cacher parce qu'il y a le regard des autres.

Au final je dirais que les conditions de travail sont favorables au bien-être.

