Institutional Repository - Research Portal
Dépôt Institutionnel - Portail de la Recherche
researchportal.unamur.be
University of Namur

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Les technologies en magasin détruisent-elles l'emploi dans la grande distribution alimentaire ?

WEIDNER, Camille

Award date:
2020

Awarding institution:
Universite de Namur

Link to publication

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

Les technologies en magasin détruisent-elles l'emploi dans la grande distribution alimentaire ?

Camille Weidner

Directeur: Prof. P. Zidda

Mémoire présenté
en vue de l'obtention du titre de
Master 60 en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2019-2020

Université de Namur, ASBL
Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion – Département des Sciences de gestion

Rempart de la Vierge 8, B-5000 Namur, Belgique, Tel. +32 [0]81 72 48 41/49 58, Fax +32 [0]81 72 48 40

Résumé

Dans un monde où les technologies se développent de plus en plus, l'enjeu pour une entreprise est de rester à la pointe de l'évolution technologique si elle veut pouvoir rester compétitive sur le marché. Ce mémoire traite de l'impact de l'introduction des nouvelles technologies sur l'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire. Trois études de cas ont été menées auprès de trois enseignes (Colruyt, Delhaize et Carrefour) ainsi qu'un guide d'entretien auprès d'employés travaillant pour ces trois enseignes. Les données récoltées nous ont permises de conclure qu'il y avait bien un lien entre l'introduction des nouvelles technologies dans le secteur de la distribution alimentaire et le taux d'emploi.

Retailing has continued to change since the earliest until today, the challenge for a company is to remain at the forefront of technological evolution if it is to remain competitive on the market. This thesis deals with the impact of the introduction of new technologies on employment in the food sector. Three case studies were carried out with three brands (Colruyt, Delhaize and Carrefour) as well as an interview guide with employees working for these three brands. The data collected allowed us to conclude that there was indeed a link between the introduction of new technologies in the food distribution sector and the employment rate.

Avant-propos

Ce mémoire représente l'achèvement de mon apprentissage à l'Université de Namur. Je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenu et aidé à la réalisation de celui-ci.

Je tiens particulièrement à remercier mon promoteur, monsieur Zidda Pietro, pour m'avoir aiguillé tout au long de l'ébauche de mon mémoire. Ses judicieux conseils m'ont permis d'aboutir à la concrétisation de mon mémoire.

Au vu du contexte actuel de pandémie, je remercie toutes les personnes qui ont participé à mon interview.

Table des matières :

Table des matières

Partie 1 2

Chapitre 1 : Le secteur de la distribution 3

1.1 La grande distribution : 3

1.2 Evolution du taux d'emploi et de chômage en Belgique 7

1.3 L'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire : 8

Chapitre 2 : Les technologies d'achat orientées client dans le secteur de la distribution : 9

2.1. L'introduction d'une nouvelle technologie : 9

2.2. Evolution des technologies : 14

2.3. Avantages et inconvénients 17

Partie 2 : partie empirique 23

Chapitre 3 : Méthodologie : 24

3.1 Cadre général de l'étude 24

3.2 Collecte de données : 24

3.3 Méthode d'analyse : 28

Chapitre 4 : Etude des données 30

4.1 Diagnostic d'étude secondaire 31

4.2 Diagnostic sur base d'entretien sur le terrain 61

4.3 Conclusion : 66

Bibliographie ..... - 68 -

Annexes i

I. Phase d'Introduction : i

II. Phase d'échauffement : i

III. Centrage : ii

IV. Phase d'approfondissement : iii

V. Phase de conclusion : iv

Tables des figures et tableaux

Table des figures :

Figure 1-1 Subdivision du secteur de la distribution alimentaire 3
Figure 1-2 Cabine d'essaye virtuelle et intelligente 4
Figure 1-3 Graphique évolution emploi-chômage et population en Belgique 7
Figure 1-4 Graphique évolution des employés par commission paritaire 8
Figure 2-1 Processus financier d'adoption d'une nouvelle technologie 9
Figure 2-2 Processus global d'adoption d'une nouvelle technologie 11
Figure 2-3 Evolution des technologies dans le secteur de la distribution alimentaire 14
Figure 2-4 Evolution de la caisse enregistreuse jusqu'aujourd'hui 16
Figure 4-1 Evolution du nombre de magasins Colruyt, Bio-Planet et Okay 33
Figure 4-2 Chiffre d'affaires pour Okay, Colruyt et Bio-Planet 34
Figure 4-3 Evolution du nombre d'employés pour Colruyt, Okay et Bio-Planet 35
Figure 4-4 Graphique du nombre d'employés par m² et du CA pour Colruyt 38
Figure 4-5 Comparaison données Colruyt 39
Figure 4-6 Graphique du CA et du nombre d'employés par m² pour Okay et Bio-Planet 41
Figure 4-7 Comparaison données Okay 42
Figure 4-8 Comparaison données Bio-Planet 43
Figure 4-9 Evolutions du nombre de magasins Delhaize 46
Figure 4-10 Evolution du CA de Delhaize Belgique 47
Figure 4-11 Evolution du nombre de collaboteurs Delhaize Belgique 48
Figure 4-12 Comparaison du CA et du nombre d'employés par m² pour Delhaize 51
Figure 4-13 Comparaison des données pour Delhaize 51
Figure 4-14 Historique Carrefour 53
Figure 4-15 Evolution du nombre de magasins pour le groupe Carrefour en Europe 55
Figure 4-16 Evolution du CA Carrefour Europe 56
Figure 4-17 Evolution du nombre de collaborateurs Carrefour pour l'Europe 56
Figure 4-18 Comparaison du CA et du nombre d'employés par m² pour Carrefour Group 59
Figure 4-19 Comparaison données Carrefour 59

Tableaux :

Tableau 1-1 Représentation F1,F2,F3 et hard discount 6
Tableau 1-2 Nombre de F1, F2, F3 et hard discount en Belgique 6
Tableau 2-1 Avantages et inconvénients des technologies pour le client et distributeur 19
Tableau 2-2 L'impact des technologies sur l'emploi 22
Tableau 4-1 Les principales enseignes alimentaires de Colruyt Group 32
Tableau 4-2 Surface moyenne en m² Colruyt Group 32
Tableau 4-3 Les différentes technologies présentes dans les magasins Colruyt 37

Tableau 4-4 Les magasins alimentaire du groupe Delhaize en Belgique 45
Tableau 4-5 Surfaces commerciales en m² pour le groupe Delhaize en Belgique..... 45
Tableau 4-6 Technologies présentes chez Delhaize Belgique 50
Tableau 4-7 Différents types de magasins alimentaire chez Carrefour Group 54
Tableau 4-8 Surfaes commerciales en m² pour Carrefour Group 54
Tableau 4-9 Technologies présentes dans les magasins Carrefour Group..... 58
Tableau 4-10 Tableau des adjectifs représentant les technologies..... 62

Introduction

De la création des pyramides à aujourd'hui en passant par la révolution industrielle, l'homme n'a cessé de faire évoluer les technologies afin d'améliorer son travail et ses performances. Selon Pantano et Denis (2019), les distributeurs ont besoin d'innover s'ils veulent maintenir leur avantage compétitif. Les technologies deviennent donc une aubaine pour les entreprises.

Si l'entreprise souhaite fidéliser ou agrandir sa clientèle, elle doit pouvoir fournir un service de qualité, adapté aux besoins de ses clients. De plus en plus, elles améliorent leur système par de nouvelles technologies ou remplace celles existantes par de plus performantes. Cependant, une question reste « *la machine remplace-t-elle petit à petit l'Homme ?* ».

En effet, nous pouvons nous demander si les entreprises, en introduisant de nouvelles technologies, ne sacrifient pas des emplois ou si, au contraire, elles en créent de nouveaux ?

Ce mémoire vise à étudier comment les entreprises du secteur de la grande distribution alimentaire se développent de plus en plus au niveau des technologies. Quels impacts ces technologies ont-elles au sein de l'environnement du travail et au niveau du chiffre d'affaires ? Ce travail se divise en deux parties

Une première partie théorique qui comprend trois chapitres. Le premier, aborde le secteur de la distribution, tous secteurs confondus. Le deuxième chapitre présente un aperçu des différentes technologies que l'on rencontre dans le secteur du commerce de détail alimentaire en libre-service tel que les hypermarchés ou magasins de proximité. Le dernier chapitre traite des avantages et inconvénients des technologies.

La deuxième partie du travail est composé de trois chapitres. Le premier est consacré à la méthodologie utilisée pour établir le guide d'entretien de l'enquête qualitative. Le deuxième chapitre se divise en deux parties. La première traite des données secondaires (trois analyses de cas sur trois enseignes : Colruyt, Delhaize et Carrefour). La deuxième aborde les résultats de l'étude qualitative.

Partie 1

Chapitre 1 : Le secteur de la distribution

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différents secteurs de la distribution en général. Ensuite, cette analyse mettra le focus sur le taux d'emploi et de chômage en Belgique pour finalement se concentrer sur le taux d'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire, qui est le secteur auquel nous allons nous intéresser pour la suite ce mémoire.

1.1 La grande distribution :

1.1.1 Les secteurs de la grande distribution :

1.1.1.1 Le secteur alimentaire : Retail Food :

Il s'agit des magasins, autres que des restaurants, vendant des produits alimentaires de toutes sortes. La Belgique compte 1 151 supérettes, 2 588 supermarchés et 98 hypermarchés.

Nielsen subdivise le secteur alimentaire de la distribution en 4 parties :

Figure 2-1 Subdivision du secteur de la distribution alimentaire

Source : Nielsen, 2017

Au nord de la Belgique, le F1 et le F2 ont les plus grosses parts de marché, avec respectivement 43.4% et 34.5%, puis ensuite le Hard Discount et le F3. Tandis qu'à Bruxelles, le F1 reste le leader principal avec 67.3% et c'est dans cette ville que le F1, F2 et F3 ont le plus grand chiffre d'affaires. Au sud de la Belgique, le F1 reste leader avec 54.3%, suivi du F2 avec 26.7% et enfin le Hard Discount avec 15.5% de parts de marché.

En ce qui concerne les technologies utilisées dans ces points de vente, nous trouvons : le self-scanning ainsi que les étiquettes électroniques, bornes électroniques mais également des capteurs à infrarouge dans les rayons.

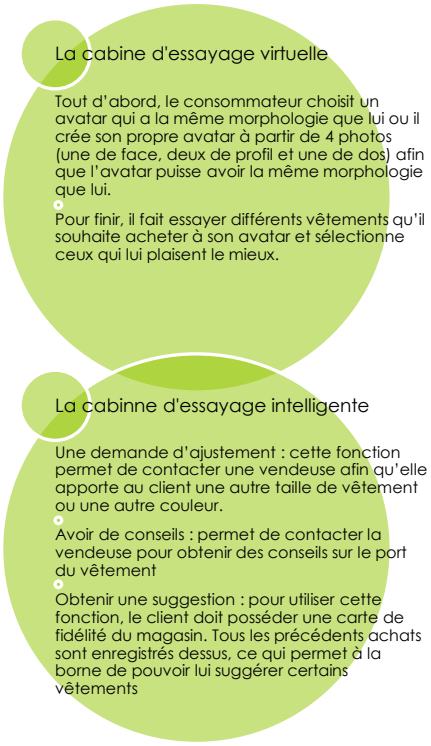
1.1.1.2 Le secteur du textile :

L'industrie du textile regroupe tout ce qui concerne la fabrication et commercialisation de textile. Ce travail se concentre surtout sur le commerce de vêtements et non sur la fabrication en usine.

Les principales technologies utilisées dans le secteur de l'habillement sont les cabines d'essayage virtuelles et intelligentes :

1) La cabine d'essayage virtuelle[1] présente un gros avantage pour le consommateur qui souhaite acheter en ligne un textile. En effet, celui-ci peut essayer virtuellement les vêtements. Cette technologie, permet ainsi à l'acheteur de prendre un produit à sa taillet.
2) La cabine d'essayage intelligente[2] consiste à équiper chaque cabine d'une borne permettant trois fonctions (illustrées à la figure 1-2). La cabine d'essayage intelligente permet donc un gain de temps car le client ne doit plus retourner en magasin lorsqu'un vêtement ne convient pas. Contrairement à la cabine d'essayage virtuelle, la cabine d'essayage intelligente garde l'aspect des cabines d'essayage traditionnelle.

Figure 2-2 Cabine d'essaye virtuelle et intelligente



[1] https://www.ve.com/fr/blog/e-commerce-les-cabines-dessayage-virtuelles-se-democratisent consulé en 2018
[2] http://filrouge-mode.fr/cabine-essayage-intelligente/ consulté en 2018

1.1.1.3 Le secteur du bricolage : DIY Stores :

« *La grande surface de bricolage ou GSB propose des produits non alimentaires, à l'inverse des grandes surfaces alimentaires (GSA), elles proposent uniquement des articles en rapport avec le domaine des travaux, du petit bricolage, de la décoration, du jardinage, du rangement* ».[3]

- Quelques chiffres sur le marché :

L'outillage reste au cœur du marché du DIY et connait un résultat positif tant pour l'électrique (+7.6%) que le manuel (+23.6%).

En nous penchant sur les divers produits présents en magasin, nous pouvons constater des différences entre chaque pays. En effet, la vision du bricolage n'est pas perçue de la même façon d'un pays à l'autre. Dans les 10 pays analysés, la partie jardinage d'un magasin de bricolage incarne le principale groupe de produit avec un chiffre d'affaires de 18.3%. L'Allemagne est un numéro un en ce qui concerne la part du chiffre d'affaires attribué à la partie bricolage, 22,3%. La Belgique, quant-à-elle, connait une hausse de 0.6% dans le secteur du jardinage et passe à 16.5%. Les Pays-Bas, eux, enregistre 10% pour le segment du jardinage, dû au fait qu'ils ont de plus petit jardin.

En Belgique, les chaines de bricolage s'appuient principalement sur 3 catégories de produits :

- Le jardin
- Les matériaux de construction
- Les revêtements de sol et muraux.

Ces trois catégories totalisent 47,1% du chiffre d'affaires.

Les principales technologies dans le secteur du bricolage sont les bornes interactives et les écrans permettant la promotion des produits. Cependant, certains magasins sont parfois munis de self-scanning comme ceux décrits plus haut.

1.1.1.4 Le secteur de l'ameublement :

Ce secteur regroupe des produits destinés tant à l'habitat qu'aux professionnels.

- Quelques chiffres sur le marché :

Il représente 47% du chiffre d'affaires total de l'industrie belge[4] et connait une hausse par rapport à l'année précédente.

Ce secteur a eu une croissance plus modérée et les ventes ont augmenté de 1.5%. Cependant, les pays voisins continuent d'occuper les premières positions.

[3]http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-du-marketing/commercial/19273/gsb-grande-surface-de-bricolage-definition-traduction.html consulté en 2018

[4] http://www.meubelbeurs.be/wp-content/uploads/2016/11/Conjunctuurnota-2016-Meubelbeurs-FR.pdf consulté en 2018

1.1.2 Evolution des surfaces commerciales dans le monde du retail alimentaire en self-service :

L'univers du retail en Belgique se découpe en 4 types de magasins :

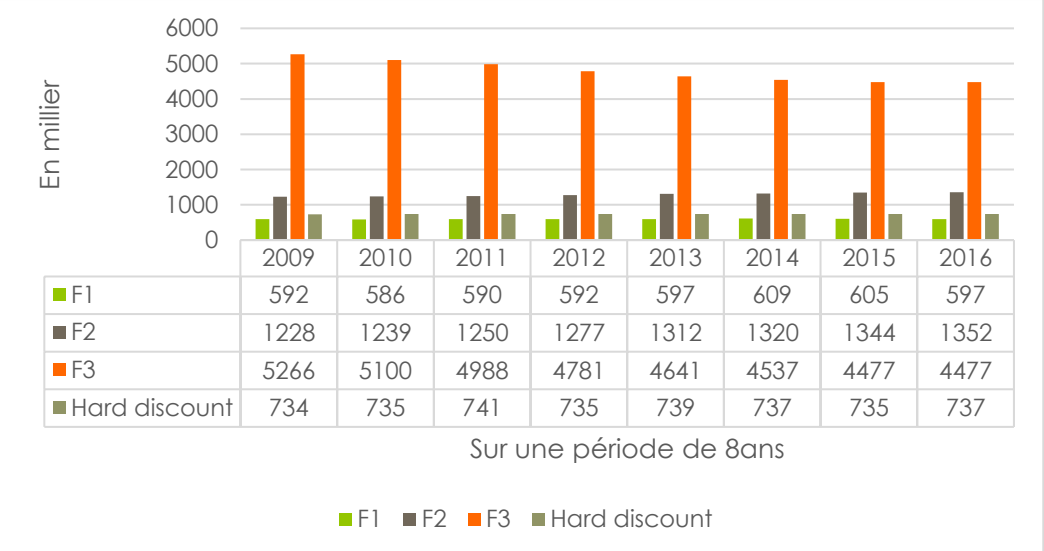
Tableau 2-1 Représentation F1,F2,F3 et hard discount

Types	Définitions
F1	Magasins qui dépassent les 400m² de surface commerciale (exemple : l'hypermarché)
F2	Magasins qui ont en moyenne 400m² de surface commerciale (exemple : le supermarché)
F3	Tous les magasins qui ont une surface commerciale en dessous de 400 m² (exemple : Carrefour express)
Hard discount	*« Forme de distribution en libre-service dont le positionnement prix est ostensiblement inférieur à la moyenne pour la catégorie concernée*[5] »

Source : Nielsen, 2017

Comme l'illustre le tableau 1-2 nous pouvons constater que le nombre de magasins F1 et F2 sont en augmentation comparé au nombre de magasins F3 qui est en diminution. Le hard discount quant à lui, a connu une légère baisse puis une augmentation de son nombre de magasins.

Tableau 2-2 Nombre de F1, F2, F3 et hard discount en Belgique



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
F1	592	586	590	592	597	609	605	597
F2	1228	1239	1250	1277	1312	1320	1344	1352
F3	5266	5100	4988	4781	4641	4537	4477	4477
Hard discount	734	735	741	735	739	737	735	737

Source : Nielsen, 2017

[5] https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Hard-discount-241973.htm consulté en 2020

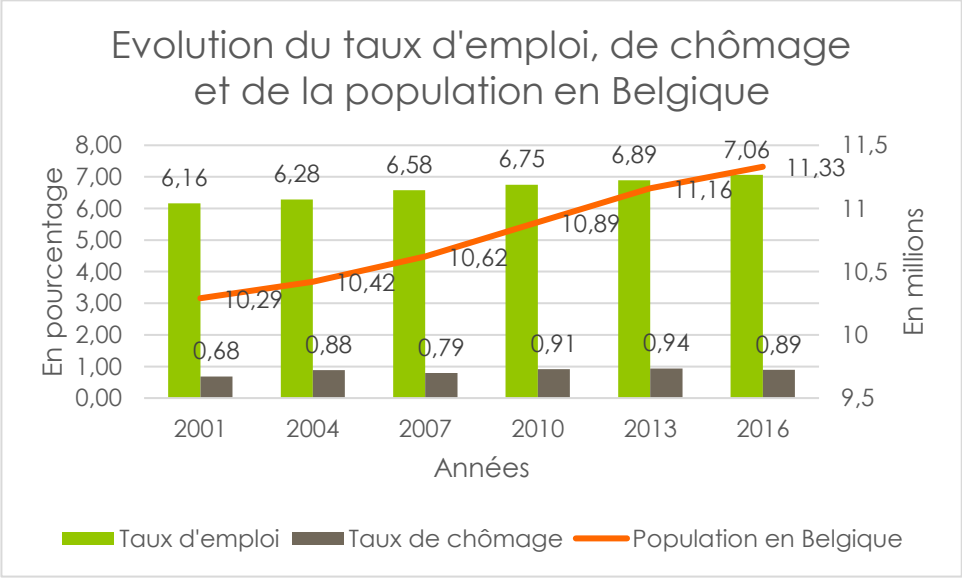
1.2 Evolution du taux d'emploi et de chômage en Belgique

Dans un premier temps, ce travail va aborder l'évolution du taux de chômage et du taux d'emploi en Belgique afin de mieux comprendre les tendances dans le monde du travail.

1.2.1 La Belgique :

Voici tout d'abord quelques données concernant l'évolution du taux de chômage et de l'emploi en Belgique. Comme l'illustre la figure 1-3, nous pouvons constater que le taux de chômage diminue de 0,5% et que le taux d'emploi augmente de 0,17% par rapport à 2013. En ce qui concerne le niveau de population du pays, il est en hausse de 0,44 millions de personnes

Figure 2-3 Graphique évolution emploi-chômage et population en Belgique



Source : Statbel, 2018

En 2009, l'activité économique a été inférieure d'un peu plus de 4% par rapport au deuxième trimestre de 2008. Ensuite, la récession a fait place à une reprise progressive. Durant la crise, la Belgique a été moins touchée que ses pays voisins. Selon l'IRES, 5ans après la crise, la Belgique a connu une évolution du PIB de 1.5% en 2014 et 2.0% en 2015. Grâce à cette croissance de l'activité, 30 000 emplois en moyenne ont été créés pour 2014 et 49 000 emplois pour 2015. En ce qui concerne le nombre de chômeurs en 2014, il a augmenté de 1000 personnes mais a connu un recul de 21 000 en 2015[6]. Les gouvernements ont pris un certain nombre de mesures afin de combattre ce qu'on appelle les pièges à l'emploi, c'est-à-dire les conditions qui ne favorisent pas le passage du chômage à l'emploi. Ils ont donc amélioré l'attrait financier du passage du chômage au travail à faible rémunération en ajoutant un bonus crédit d'emploi par exemple.

D'autres mesures viennent renforcer la diminution du taux de chômage comme par exemple des formations à l'insertion d'emplois, la dégressivité des allocations de chômage ou encore l'augmentation du salaire net minimum.

[6] http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=15592 – consulté en 2019

1.3 L'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire :

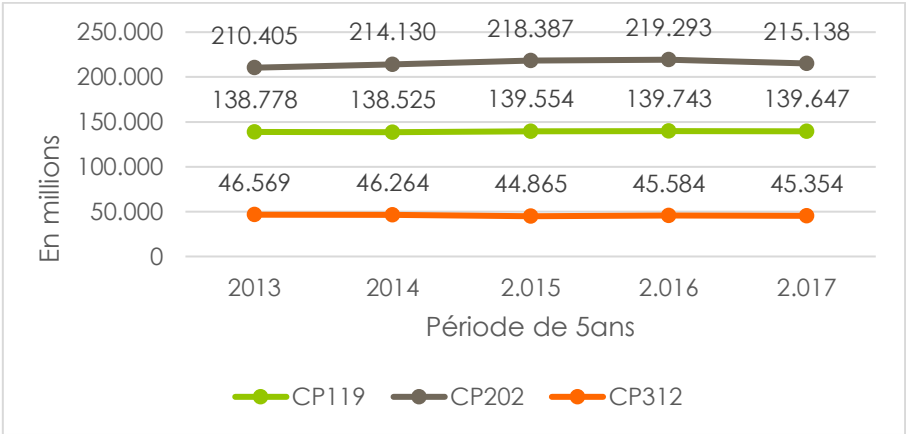
A présent, regardons l'évolution de l'emploi dans le secteur alimentaire afin d'avoir une vue d'ensemble sur le taux d'emploi et de chômage. Les études de cas qui sont abordées au chapitre 3, montrent de façon plus précise l'évolution du nombre de collaborateurs.

Nous distinguons dans le secteur alimentaire trois types de commission paritaire[7] :

- CP119 : « *compétente pour le Commerce alimentaire et fixe les conditions de rémunération et de travail pour les ouvriers actifs dans ce secteur* [8]». Elle groupe les ouvriers de la logistique, des dépôts, des grandes sociétés de distribution comme Colruyt, Aldi ou Delhaize
- CP202 : « *Commission paritaire pour les employés du commerce de détail alimentaire*[9] ». Elle regroupe des employés du commerce de détail alimentaire, pour les sociétés Delhaize, Match, Rob, Mestdagh, Aldi ou Lidl.
- CP312 (= commission paritaire des grand magasins) *:* « *reprend les entreprises du commerce, qui exploitent au moins trois branches de commerce distinctes et qui emploient au moins 50 travailleurs* [10]». Elle regroupe des grands magasins qui regroupent les ouvriers et employés de Carrefour, Cora ou Hema.

Comme nous montre la figure 1-4, nous constatons que la CP202 a fortement diminué depuis l'année 2016 par rapport aux deux autres commissions paritaires, et ce, malgré un taux de chômage qui diminue et un taux d'emploi qui augmente. Le secteur a du mal à recruter des candidats qualifiés et rendre attractif les candidatures auprès des jeunes salariés.

Figure 2-4 Graphique évolution des employés par commission paritaire



Source : Statbel, 2018

[7] https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/malgre-carrefour-l-emploi-dans-la-grande-distribution-a-progresse/9976847.html consulté en 2019

[8] https://www.cgslb.be/fr/sector/commerce-alimentaire-ouvriers/commerce-alimentaire-ouvriers - consulté en juin 2020

[9] https://www.groups.be/1_1137.htm - consulté en juin 2020

[10] https://www.cgslb.be/fr/sector/grands-magasins/grands-magasins - consulté en juin 2020

Chapitre 2 : Les technologies d'achat orientées client dans le secteur de la distribution :

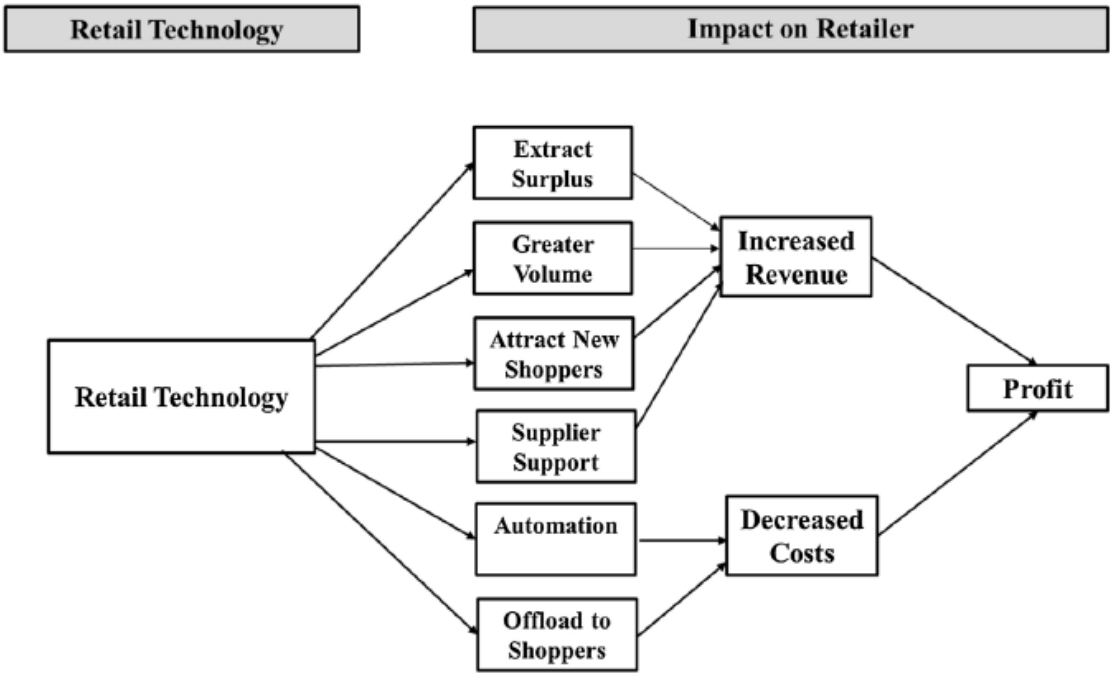
Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord aborder la façon dont les distributeurs adoptent les nouvelles technologies dans les magasins, ainsi que les points auxquels ils doivent être particulièrement attentifs. Ensuite, nous allons présenter un aperçu des technologies existantes.

2.1. L'introduction d'une nouvelle technologie :

2.1.1. L'aspect financier :

Un des aspects les plus importants pour l'adoption d'une nouvelle technologie, est son aspect financier. On va dès lors analyser ses coûts et ses bénéfices.

Figure 3-1 Processus financier d'adoption d'une nouvelle technologie



Source : adapté de Inman et Nikolova, 2017, pp. 13

Les bénéfices engendrés suite à l'introduction de la technologie doivent dépasser les coûts d'achat, d'installation et de maintenance. Les bénéfices générés, résultent de l'augmentation des revenus, de la diminution des coûts ou encore des deux. L'augmentation des revenus et la diminution des coûts proviennent de différentes sources :

2.1.1.1 Les revenus :

Les self-services technologies permettent d'accroître les revenus des distributeurs en faisant ce qu'on appelle une extraction de surplus du consommateur. Le distributeur adapte ses prix au courant de la journée grâce aux étiquettes électroniques et les consommateurs vont payer un prix plus élevé (exemple : restauration rapide plus chère le midi qu'au matin). Les SST peuvent aussi augmenter le nombre de produits achetés par le consommateur grâce aux promotions en direct aux magasins (exemple : les distributeurs de coupons) ou via application (exemple : MyColruyt). Les SST peuvent attirer de nouveaux consommateurs ou augmenter ses revenus via ses fournisseurs notamment grâce aux publicités faites par les fournisseurs en magasin.

2.1.1.2 Les coûts :

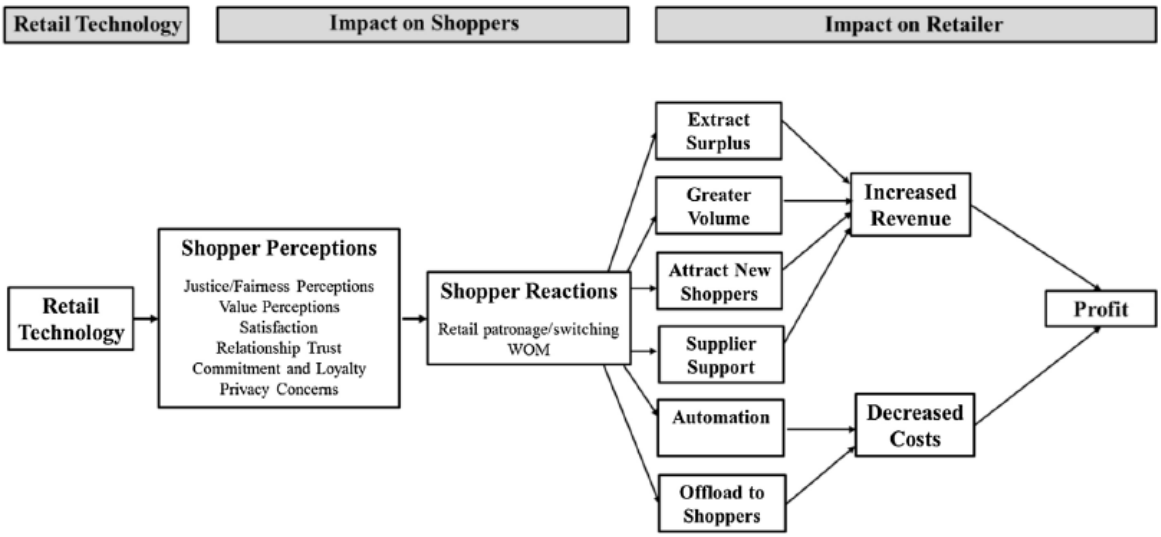
Les SST diminuent les coûts des distributeurs via un déchargement du travail de l'employé vers le consommateur. Si nous prenons le cas des self-scanning, ce n'est plus l'employé qui va effectuer le travail mais le consommateur. Les coûts peuvent aussi diminuer via une automatisation des processus. Par exemple, les étiquettes électroniques se changent à distance et les employés économisent du temps dans leur journée qu'ils peuvent allouer à d'autres tâches. Le distributeur gagne en frais de personnel.

2.1.2. Perception du consommateur :

Si le distributeur ne prend en compte que l'équation bénéfices-coûts comme moyen de décision, il pourrait se retrouver dans une situation telle que les recettes du consommateur pourraient diminuer alors que les recettes du distributeur augmenteraient (par exemple : en pratiquant des prix plus élevés à certains moment de la journée). Cette situation est perçue comme injuste aux yeux du consommateur.

Le distributeur peut arriver à la conclusion que ses revenus vont augmenter et ses coûts diminuer si et seulement si l'introduction des SST en magasin procurent de la valeur au client. Il doit alors pendre en compte les différentes perceptions du consommateur à l'égard des SST. La figure 2-2 nous montre le processus global d'adoption d'une nouvelle technologie par le distributeur. Nous avons déjà discuté de l'impact des technologies sur le distributeur. Nous allons maintenant évaluer l'impact des technologies sur le consommateur sur base des principes de perceptions et de réactions. Nous comptons six principes de perceptions et deux principes de réactions.

Figure 3-2 Processus global d'adoption d'une nouvelle technologie



Source : Inman et Nikolova, 2017, pp. 15

2.1.2.1 Les perceptions du consommateur :

2.1.2.1.1 La perception d'équité et de justice :

Cette perception est très importante pour déterminer l'utilité que détient le consommateur dans ses transactions avec le distributeur, les comportements du consommateur et la qualité de la relation détaillant-acheteur. Il y a trois types d'équité : procédurière (équité et politique), distributive (équité des résultats obtenus) et interactionnelle (équité de traitement).

La perception d'injustice se produit quand le consommateur perçoit que son ratio de recette/dépense est inéquitable en comparaison au ratio du détaillant. Il est donc essentiel pour les distributeurs désireux d'introduire de nouvelles technologies, d'évaluer comment cette introduction pourrait influer sur la perception d'équité des acheteurs. Par exemple, lorsque le distributeur augmente ses prix à certain moment de la journée grâce à l'étagère intelligente, cela est perçu comme une injustice aux yeux du consommateur.

Par ailleurs, les distributeurs doivent être conscients que la perception d'équité est biaisée par l'intérêt personnel de l'acheteur, de sorte qu'elle est moins grave lorsque l'iniquité est au détriment de l'acheteur.

2.1.2.1.2 La perception de la valeur :

La perception de la valeur c'est l'évaluation globale par le consommateur de l'utilité d'un produit sur base de la perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné (Inman & Nikolova, 2017, pp 15). En d'autres termes, il s'agit de la différence entre le bénéfice reçu par le consommateur et les sacrifices qu'ils doivent faire en échange avec le distributeur. Il existe 2 types de sacrifices : monétaire (le prix) et non-monétaire (le temps et les efforts consacrés à l'acquisition d'un produit).

Afin de maximiser la valeur perçue, le distributeur doit diminuer les sacrifices monétaires et non-monétaires ou augmenter les bénéfices offerts. Le distributeur doit prêter attention à la manière dont la technologie va influencer la perception de valeur des consommateurs. Par exemple, la technologie « Que Vision », qui consiste en une caméra infrarouge qui détecte le nombre de personne dans une file afin d'ouvrir de nouvelles caisses (décrite dans le point 2), va diminuer la perception non-monétaire du client car son temps d'attente va baisser.

2.1.2.1.3 La satisfaction :

Elle détermine le choix et le comportement d'achat du client. Elle est aussi liée aux parts de marché, à la profitabilité, prix de l'action et valeur des actionnaires (Inman & Nikolova, 2017, pp 16). Le distributeur doit prêter attention à la satisfaction et évaluer comment une technologie peut l'impacter.

2.1.2.1.4 La confiance relationnelle :

La confiance des acheteurs représente une croyance générale dans laquelle le distributeur prend des mesures qui entrainent des résultats positifs pour le consommateur et ne prend pas de mesures qui entraineraient des conséquences négatives pour lui. Il existe trois antécédents de développement de la confiance dans la relation client-entreprise. Premièrement, les valeurs partagées concernent l'accord que le consommateur et le distributeur trouvent concernant les comportements, les procédures et les politiques. Ils doivent être importants, appropriés et corrects. Deuxièmement, la communication est un élément important car il s'agit du partage d'informations importantes entre les partenaires dans un temps opportun. Troisièmement, le comportement opportuniste ou encore comportement égoïste doit être évité car il est axé sur la tromperie qui viole les normes de comportement.

Il faut évaluer comment l'introduction des nouvelles technologies pourrait impacter la relation de confiance entre l'entreprise et le client. Il est important que le consommateur ne perçoive pas l'adoption de la nouvelle technologie comme un comportement opportuniste. Si nous reprenons le cas de l'étagère intelligente, cela est perçu comme un comportement opportuniste.

2.1.2.1.5 L'engagement relationnelle et la fidélité :

Si un consommateur est engagé dans une relation avec un distributeur, alors le consommateur peut adopter un comportement d'achat qui garanti la continuité de la relation avec le détaillant en achetant une plus grande part de ses achats chez ce détaillant, qui, à la base, était achetée chez un autre détaillant. Par exemple, un client peut faire une grande partie de ses courses chez Aldi et préférer se rendre chez Delhaize pour des petits achats durant la semaine car le système de self-scanning lui permet de gagner du temps dans la file. L'engagement engendre également la diffusion des éléments positifs via le bouche-à-oreille. L'engagement relationnel rejoint fortement la fidélité. Il y a trois éléments dans l'engagement relationnelle. Premièrement, le coût de résiliation de la relation qui est défini comme étant tous les coûts associés à la dissolution d'une relation en cours, y compris tous les coûts de changement. Deuxièmement, l'avantage relationnel est ce que l'on gagne à maintenir une relation avec une autre partie.

Troisièmement, les valeurs partagées sont la croyance commune à propos de ce qui est approprié et l'importance des comportements, procédures et politiques.

Le détaillant doit prêter attention à comment l'implémentation d'une nouvelle technologie va impacter l'engagement relationnel et la fidélité du client.

2.1.2.1.6 Les problèmes de confidentialité :

La rapide montée des technologies est une arme à double tranche pour les détaillants. D'une part, elles permettent à ces derniers de mieux adapter leurs produits, messages et services aux consommateurs. D'autre part, elles peuvent conduire à un abus concernant l'utilisation des informations privées.

La vie privée est un point essentiel dans la relation avec le client. La préoccupation des consommateurs en matière de confidentialité découle de trois dimensions : la collecte des données personnelles, le contrôle de l'utilisation des informations personnelles par l'entreprise et la connaissance des pratiques de confidentialité et de l'utilisation des données personnelles

Le consommateur est prêt à divulguer des informations en échange d'un « bénéfice net ». Lors de l'adoption d'une nouvelle technologie, le détaillant doit s'assurer que cette adoption apporte plus de bénéfice aux consommateurs par rapport à la renonciation qu'ils ont fait de leurs données personnelles afin qu'elles puissent fonctionner correctement. Par exemple, lorsque l'utilisation des données personnelles, récoltées grâce aux cartes de fidélités ou applications, sont utilisée pour des promotions ou offres personnalisées, le consommateur le voit positivement.

2.1.2.2 Les réactions du consommateur :

La perception des consommateurs entraine une réaction sur la décision d'achat. Après évaluation, le distributeur doit prendre en considération les différentes réactions du consommateur.

2.1.2.2.1 La fréquentation des distributeurs et substitution de celui-ci pour un autre distributeur :

Suivant les articles dont il a besoin, le consommateur fréquente plusieurs distributeurs à la fois. Par exemple, il peut se rendre dans un magasin Colruyt pour faire la plupart de ses achats et se rendre dans un magasin Delhaize pour acheter son vin. Ce point rejoint le point sur la fidélité et d'engagement relationnel du client envers la firme. L'introduction d'une technologie peut augmenter ou diminuer le niveau d'exigence du consommateur envers une catégorie d'achats. Par exemple, l'introduction des self-scanning peut attirer des clients qui ont qu'un rapide achat à faire. Le distributeur doit être attentif à son portefeuille client.

2.1.2.2.2 Le bouche à oreille (WOM) :

Le bouche-à-oreille joue un rôle très important au niveau de la décision d'achat d'un consommateur et est un canal plus persuasif que les chaînes médiatiques traditionnelles. Le distributeur doit veiller à avoir un bouche-à-oreille positif et éviter le bouche-à-oreille négatif. Par exemple, un magasin introduit des étiquettes électroniques mais celles situées en bas de

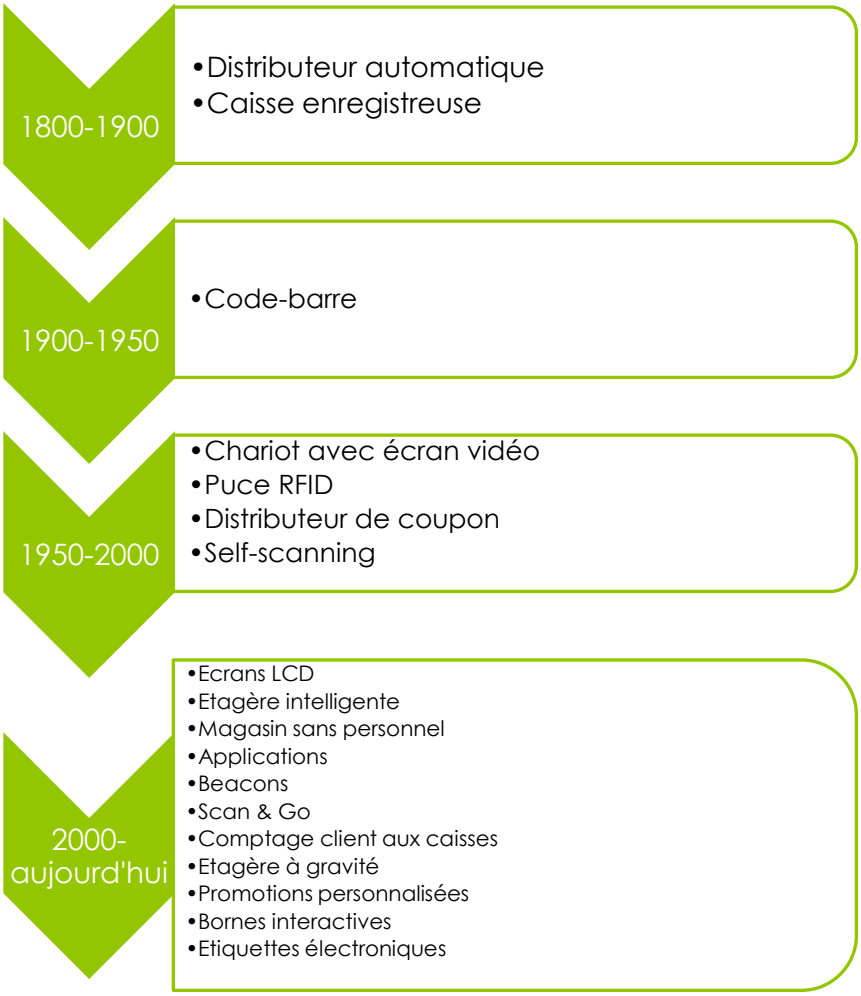
rayon ne sont pas assez lumineuses et le client n'arrive pas à la lire. Ce client aura un avis négatif et risque de faire part de son avis à son entourage.

2.2. Evolution des technologies :

Depuis près de deux siècles, les chercheurs n'ont cessé de chercher à faire évoluer les technologies dans les magasins afin de pouvoir améliorer les conditions de travail mais aussi de pouvoir s'adapter à la clientèle qui évolue.

Nous allons parcourir les différentes technologies existant dans le commerce de détail alimentaire afin de mieux comprendre les avantages qu'elles ont amenés.

Figure 3-3 Evolution des technologies dans le secteur de la distribution alimentaire



Tout commence en 1833, Percival Everitt invente le distributeur automatique. La 1e fois lancée à Londres, ces dispositifs vendaient des cartes postales. Par la suite, elles se sont déployées dans tout le pays vendant principalement des enveloppes, cartes postales et du papier à lettre. Nous pouvons également voir apparaître en 1992, les distributeurs de coupons. Les magasins installent cette technologie à côté des produits pour lesquels les coupons sont offerts.
En 1949, Bernard Silver et Norman Joseph Woodland déposent un brevet pour l'invention du code barre, alors appelé « code œil de bœuf ». Cette invention utilise deux types de

technologie : les pistes sonores des films et le code Morse. En 1952, ils construisent le tout premier lecteur code barre. Le code a évolué tout au long du 20e siècle et il a permis aux distributeurs de connaitre le nombre de clients qui utilisent le produit, de connaitre leur niveau de stock et de pouvoir renouveler celui-ci en temps réel. En parallèle, nous retrouvons les puces RFID, il s'agit de « petites étiquettes renfermant un transpondeur qui peuvent être apposées sur un produit ou un conteneur. Les lecteurs RFID communiquent avec ces puces par ondes radio [11]».

George Harry Heilmeier crée en 1964 l'affichage à cristaux liquide (écran LCD). Il faudra quelques années pour produire des écrans LCD stables. En 1971, on voit apparaitre les premiers affichages sur écran en anglais. En 1984, Thomson développe les premiers écrans couleur, qui arriveront sur le marché début des années 2000.

En 1988, les chariots équipés d'un écran vidéo voit le jour. Les écrans placés sur ceux-ci diffusent des publicités suivant le rayon dans lequel se trouve le consommateur. Plusieurs puces intégrées et divers transmetteurs dans le magasin permettent de savoir où le chariot se trouve et d'envoyer la publicité sur l'écran place devant celui-ci.

Les étiquettes électroniques font leur apparition. Elles fonctionnent via un système de radio fréquence qui permet de mettre instantanément à jour les prix. Auparavant, les vendeurs devaient changer toutes les étiquettes papiers de chaque produits lorsqu'une promotion étaient affichées ou quand un prix évoluait. Grâce aux étiquettes électroniques, les erreurs de prix ainsi que le temps utilisé sont réduits.

Un système de promotions personnalisées est développé afin de pouvoir utiliser des données de la carte de fidélité pour fournir des promotion ou prix adaptés pour le consommateur en temps réel.

L'étagère à gravité consiste en une étagère inclinée pour soutenir la marchandise et d'une paroi avant qui maintient les articles en place jusqu'à ce qu'un consommateur prenne le produit avant. Quand l'article frontal est retiré, la gravité pousse la marchandise restante vers le bas de l'étagère incliné vers l'avant.

Kroger lance une technologie qui compte les clients dans une file. Il l'appelle « Que Vision », il s'agit d'un système qui associe des capteurs infrarouges afin de capter le nombre de consommateur pour ouvrir plus de caisse lorsque le temps d'attente du consommateur dépasse un seuil d'attente prédéfini.
Les bornes à lecture optique : « est un moyen de reconnaitre, d'interpréter et d'introduire automatiquement en ordinateur des formes lisibles par l'homme »[12]. Cette technologie est développée par Richard Warren qui créa le IBM 805. Cette technologie a été améliorée par

[11]https://fr.precintia.com/blog/diferencias-codigo-barras-etiquetas-rfid/#:~:text=%C3%89tiquettes%20RFID,par%20rapport%20aux%20code%2Dbarres.&text=La%20capacit%C3%A9%20de%20stockage%20des,%C3%A0%20quatre%20millions%20de%20caract%C3%A8res consulté en 2019
[12] https://www.persee.fr/doc/colan_0336-1500_1969_num_1_1_3709 consulté en 2019

Everett Franklin Lindquist qui utilise « un mécanisme de transport de papier miméographe directement couplé à une mémoire à tambour magnétique »[13].

La technologie Beacons est développé par Apple en 2013, « L'iBeacon est une technologie Bluetooth 4.0 (BLE) permettant aux smartphones de détecter le signal d'une balise située à plusieurs mètres de distance dans le but de recevoir des notifications »[14].
En Belgique, la marque Carrefour utilise ce type de technologie pour améliorer le retrait des achats qui sont faits en ligne, elle signale au magasin l'arrivée à proximité d'un client.

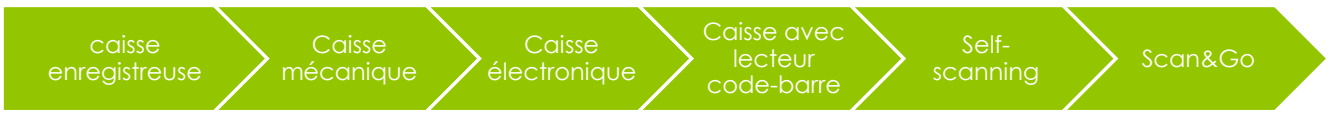
L'étagère intelligente est une étagère munie de capteurs de poids qui sont intégrés sur l'étagère de sorte qu'on puisse éviter les ruptures de stocks. Une notification est envoyée aux membres du personnel du magasin lorsque le dernier produit est enlevé. De plus, combiné avec des beacons, cela permet au détaillant de proposer des messages push, promotions ou encore des publicités ciblées aux consommateurs.

Les distributeurs ont aussi développé des applications afin de faciliter le moment shopping du client. Dans les applications développées, nous pouvons retrouver des applications permettant aux consommateurs de scanner leurs produits afin de connaitre les offres spéciales dessus ou encore afin d'avoir plus d'informations sur l'apport énergétique du produit, sa valeur nutritionnelle ou si ce produit contient ou non du gluten.

Le magasin sans personnel est créé par Amazon en 2016 et se nomme Amazon Go. Ce concept permet aux clients de scanner en magasin les articles de leur choix sans le prendre dans leur caddie. Les caméras présentent dans le magasin repèrent l'article scanné et le dépose dans leur panier d'achat, la facture est ensuite envoyée électroniquement aux consommateurs.
Il n'y a aucune caisse enregistreuse dans le commerce. Les employés présents s'occupent surtout de replacer les produits qui sont mal rangés dans les rayons et de régler les bugs informatiques qui pourraient apparaitre.

Une des technologies qui a le plus évolué au cours des siècles est la caisse enregistreuse :

Figure 3-4 Evolution de la caisse enregistreuse jusqu'aujourd'hui



[13]https://www.academia.edu/30571353/Various_Techniques_for_Assessment_of_OMR_Sheets_through_Ordinary_2D_Scanner_A_Survey consulté en 2019
[14] https://advertimpact.wordpress.com/2016/04/28/10-choses-a-savoir-sur-libeacon/ consulté en 2019

En 1884, James Ritty invente la caisse enregistreuse. Il connait un tel succès qu'il a vendu son invention à John H. Patterson qui fonda la *National Cash Register* (NCR). Le premier modèle de caisse enregistreuse donna la somme totale gagnée sur la journée et était destiné à éviter les escroqueries des employés. Ensuite, la NCR ajouta un rouleau de papiers sur lequel le détail des transactions s'inscrivait.

En 1902, un compteur qui totalisait toutes les transactions a été installé. Quatre ans plus tard, un moteur électrique était ajouté ce qui donna la caisse mécanique, qui trouva sa forme quasi définitive.

1960, la caisse électronique apparu au Japon et en Europe comme une véritable révolution technologique. Un petit calculateur et un écran remplacèrent les engrenages de l'ancien modèle

En 1974, les caisses enregistreuses sont adaptées avec des lecteurs codes-barres et utilisées pour la première fois dans l'Ohio.
Dans la même année, la première caisse à microprocesseur (Intel 8008) apparu chez Mac Donald. L'employé indiquait la quantité pour chaque produit qui était préenregistré et la machine calculait le montant que devait le client ainsi que les taxes, et envoyait tout à un ordinateur qui était relié à 8 caisses au maximum.
En 1986, un écran tactile est ajouté à la machine.

1990, les premiers self-scanning font leur apparition aux Etats-Unis mais percent surtout début des années 2000. Le client scanne lui-même ses produits, les pèsent puis les payent. Elles sont conçues comme une alternative économique en terme de gain de temps car les clients ne devaient plus faire la file aux caisses traditionnelles mais aussi en terme de gain d'argent car elles permettent à un employé de superviser plusieurs self-scanning en même temps.
Cette technologie voit le jour en France en 1997 dans les magasins tels que Monoprix et Leclerc qui proposent des « scannettes ». Le client utilise un appareil qui permet de scanner tous ses produits et se rend dans les caisses dédiées à ce type de technologie pour payer.
Une autre technologie du self-scanning sont les caisses enregistreuses fixes où le client scanne ses articles en fin de parcours plutôt que durant le parcours. Le client fait lui-même le travail du caissier tout en faisant ses achats, ce qui lui permet de gagner du temps.

En 2012-2013, Walmart teste dans ses magasins le Scan and Go. Le consommateur peut scanner lui-même ses produits via une application sur son smartphone et les mettre dans son panier. Le consommateur paye directement ses courses via l'application. La différence avec Amazon Go est qu'il ne s'agit pas d'un système de magasin sans personnel mais d'un système de self-scanning développé sous forme d'application.

2.3. Avantages et inconvénients

Tout d'abord, nous allons aborder les avantages et les inconvénients liés aux technologies citées au point 2.2. Ils peuvent aussi bien être pour le client que pour le distributeur. En nous basant sur l'analyse effectuée au point 2.1, nous allons analyser quelle technologie permet d'augmenter

les revenus ou de diminuer les coûts du distributeur. Ensuite, cette partie va traiter de l'impact des technologies sur l'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire.

2.3.1. Perspectives client et distributeur :

Les technologies dans le secteur de la distribution alimentaire amènent différents avantages pour le consommateur (Pantano et Denis, 2019). Tout d'abord, le consommateur a un accès plus rapide à l'information. Si le consommateur ne trouve aucun employé disponible dans le magasin, il peut consulter des informations sur le produit via une borne électronique. Le consommateur peut commander des produits qui ne se trouvent pas physiquement en magasin mais en ligne. Dans les magasins Colruyt, certains vins ne se trouvent pas en rayon et se commandent en ligne. Les modalités de paiement sont plus rapides. Par exemple, les clients peuvent scanner leurs produits et directement payer via l'application Scan&Go. Les enseignes peuvent fournir aux consommateurs des messages, promotions et recommandations adaptées via les informations récoltées par la carte de fidélité.

Meurter et al. (2000) classe les technologies du secteur de la distribution en deux grandes catégories. Premièrement, celles qui facilitent la transaction comme par exemple passer une commande via une application (Collect&Go) ou encore scanner ses produits avec l'application Scan&Go et payer directement. Deuxièmement, celles visant à fournir plus d'informations sur les produits et services (bornes électroniques).

Selon Gelderman et al. (2011), les technologies son très intéressantes pour les clients cherchant un maximum de contrôle individuel et qui désirent réduire les interactions avec le personnel de vente.

Comme l'illustre le tableau 2-1, les technologies offrent des avantages comme par exemple un gain de temps dans les files d'attente et dans l'obtention d'informations, ou encore dans son mode de paiement. Les technologies ont aussi des inconvénients pour les consommateurs. Premièrement, nous constatons que plusieurs technologies demandent aux consommateurs une utilisations de leurs données privées. Deuxièmement, le client peut avoir des questions plus précises sur certains produits et ne pas retrouver les informations qu'il cherche dans ces technologies et avoir besoin d'un employé pour les obtenir.

Les distributeurs, quant à eux, sont poussés à améliorer leur technologie pour rester compétitif sur le marché mais aussi parce que le consommateur est demandeur de nouvelles expériences d'achats. Nous avons vu au début de ce chapitre, que le distributeur pouvait augmenter ses revenus et diminuer ses coûts grâce aux technologies (Figure 2-1). Le tableau 2-1 met en relation les avantages que les technologies ont sur l'augmentation des revenus et la diminution des coûts mais aussi les inconvénients qu'ils peuvent rencontrer. Un des plus gros inconvénient est que la technologie dépend beaucoup de l'électricité et cela peut poser problème en cas de panne de courant.

Tableau 3-1 Avantages et inconvénients des technologies pour le client et distributeur

Technologies	Client	Distributeur
Distributeur automatique et de coupon	+ Ils offrent des promotions en temps réel et permettent des ventes rapides -Ils ne permettent aucune interaction, donc si le client à une question précise il devra passer par un magasinier	+ Les distributeurs transfèrent le travail de l'employé vers le consommateur, ce qui fait diminuer les coûts.
La caisse enregistreuse	+ Elle est plus pratique si le client a beaucoup d'achats. -Le client a un temps d'attente plus long dans les files	+ Elles permettent de voir les mouvements de stock, d'analyser le flux en magasin, de voir les meilleures ventes. -Elles occupent une grande surface.
Self-scanning	+ Il permet au client de contrôler son budget, elle est plus interactive et plus rapide. -Il faut la carte de fidélité pour pouvoir l'utiliser et elle est moins pratique si on a un chariot rempli car plus petit qu'une caisse enregistreuse	+ L'appareil prend moins de place qu'une caisse enregistreuse traditionnelle. Il transfère le travail de l'employé vers le consommateur, ce qui diminue les coûts. -Il n'est pas spécialement plus rapide car le client ne sait pas toujours comment scanner.
Scan&Go	+ Il permet au client de contrôler son budget, elle est plus interactive, plus rapide et permet de payer directement sans passer par une interface -Le client peut rencontrer des difficultés à utiliser l'application	+ Il transfert le travail de l'employé vers le consommateur, ce qui diminue les coûts. -En cas de problème au niveau du paiement, on ne sait pas vérifier directement via le terminal.
Ecran LCD	+ Les écrans diffusent des informations sur les produits et offrent des promotions en temps réel. -Ils ne permettent aucune interaction, donc si le client à une question précise il devra passer par un magasinier	+ Les promotions et offres qui sont faites en temps réel, permettent d'augmenter le volume de vente du distributeur -Ils prennent de la place au niveau de la surface commercial
Chariot avec écran	+ Ils offrent des promotions en temps réel. -L'écran prend de la place et cet espace pourrait être utilisé pour mettre des petits achats	+ Les offres et promotions qui sont faites en temps réel, permettent d'augmenter le volume de vente du distributeur -L'écran tombe souvent en panne, le coût de remplacement est élevé. La batterie ne dure pas longtemps
Promotions personnalisées	+ Ce système permet d'envoyer des offres et promotion en temps réel.	+ Les offres et promotions qui sont faites en temps réel, -

Technologies	Client	Distributeur
	-Le client doit donner des informations privées et elles peuvent être tracées	permettent d'augmenter le volume de vente du distributeur
Bornes interactives	+ Elles permettent des ventes rapides et fournissent des informations au client. -Elles ne permettent aucune interaction, donc si le client à une question précise il devra passer par un magasinier	+Elles permettent au distributeur d'économise en frais de personnel. -Dépendent de l'électricité.
Etagère intelligente	+ Le client trouve toujours le produit dont il a besoin car elles sont toujours réassorties. -Les données privées du client peuvent être tracées	+Le distributeur évite les ruptures de stock. Elle permet aussi au distributeur d'économiser en frais de personnel.
Etagère à gravité	+ Elle permet au client d'obtenir un produit facilement. Cependant, une fois le produit pris, il est difficile de le remettre à sa place.	+ L'apparence de l'étagère reste toujours rangée et fournie. Elle permet au distributeur d'économiser en frais de personnel. -Elles ont un coût élevé
Beacons	+ Ils permettent de fournir au client des promotions et offres en temps réel. -Les données du client peuvent être tracées	+ Elles permettent au distributeur d'adapter ses prix en fonction de la journée
Applications mobiles	+ Elles permettent au client d'obtenir des offres et promotions en temps réel et d'obtenir des informations sur le produit. -Les clients doivent donner leur données privées	+ Elles permettent au distributeur de pouvoir ciblé les offres et promotion et d'augmenter le volume de leur vente
Magasin sans personnel (Amazon Go)	+ Ce système permet au consommateur de faire ses courses plus rapidement. Si le client a des questions spécifiques sur un produit, il n'y a pas de personnel en magasin. -Le client retrouve des produits emballés, il n'y a pas de produits frais	+ Le distributeur gagne en frais de personnel. -Il faut que les locaux soient haut pour l'installation du matériel.
Système comptage client	+ Le client gagne du temps dans la file d'attente	-Ce système ne prend pas en compte le nombre d'articles dans le chariot, ce n'est peut-être nécessaire de faire revenir un caissier pour six personnes avec deux articles

Technologies	Client	Distributeur
Le code-barre	Sans impact	+ Il permet une bonne conservation des données et a un grand niveau de précision -Il a un espace limité, doit être lu grâce à un lecteur et on ne peut lire qu'un produit à la fois
Puces+ RFID	Sans impact	+ La puce RFID a une grande capacité de stockage, on peut lire plusieurs produits à la fois et elle a une plus grande fiabilité car elle est plus difficile à dupliquer. -Elle a un coût élevé. Elle émet des ondes magnétiques, ce qui est mauvais pour la santé. Elle a une durée de fonctionnement limitée
Etiquettes électroniques	-Elles ne sont parfois pas assez lumineuses et claires pour le client	+ Elles sont plus écologiques et évitent les erreurs manuelles. + Les distributeurs peuvent adapter leur prix durant la journée (gain de surplus du consommateur). + Le distributeur peut économiser en frais de personnel

2.3.2. Perspective de l'employé :

Nous avons beaucoup discuté des technologies du point de vue des consommateurs et des distributeurs. Cependant, les technologies impactent aussi le travail des employés et elles peuvent représenter plusieurs avantages pour eux mais aussi un inconvénient majeur dans le sens où elles se substituent à leur travail.

Les technologies ont deux principaux avantages. Premièrement, elles sont un moyen pour les employés d'économiser du temps sur des tâches rébarbatives pour l'allouer à d'autres tâches qui demandent plus de temps et d'investissement. Par exemple, le self-scanning a permis aux employés d'économiser du temps afin de pouvoir retourner faire de la mise en rayon. Deuxièmement, elles permettent aussi une amélioration de la qualité au travail en améliorant l'ergonomie. Les étiquettes électroniques permettent aux employés de ne plus devoir se baisser dans les rayons pour effectuer des changements de prix.

Comme l'illustre le tableau 2-2, les technologies ont un impact sur l'emploi. Voici une manière de classifier l'impact (fortement, modérément, faiblement et sans impact) afin d'identifier les technologies qui sont une menace à l'emploi. Nous retrouvons en premier lieu le self-scanning, le Scan&Go, le magasin sans personnel et les étiquettes électroniques. Les trois premières technologies citées permettent au consommateur d'effectuer les tâches à la place des employés et la dernière permet au distributeur de ne plus avoir autant besoin d'employés le matin pour l'étiquetage.

En deuxième lieu, nous retrouvons les bornes interactives, les applications mobiles, le distributeur automatique et de coupon et les étagères intelligentes. Grâce aux bornes interactives et aux applications mobiles, le client a accès à toute l'information dont il a besoin et n'est plus obligé de passer par un employé pour en demander. Le distributeur automatique permet au client de directement commander et de payer son produit sans passer par un intermédiaire. Le distributeur de coupon permet au client de pouvoir saisir lui-même le coupon, le magasin n'a plus besoin de mobiliser un employé pour en distribuer toute la journée. Enfin, les étagères intelligentes permettent d'avoir un stock en temps réel. Elles nécessitent moins d'attention de la part de l'employé pour le comptage en rayon.

En troisième lieu, nous avons les caisses enregistreuses, le code-barre, la puce RFID et l'étagère à gravité. Les trois premières permettent au distributeur de connaitre son stock en temps réel et de faire des commandes quand c'est nécessaire. Il y a besoin de moins de personnel en réserve pour la commande de stock. L'étagère à gravité nécessite moins d'attention de la part des employés pour le rangement en rayon car ils restent bien rangés.

En dernier lieu, nous retrouvons le chariot avec écran, l'écran LCD, les beacons, les promotions spécialisées et le système de comptage des clients qui sont sans impact sur la perte d'emploi.

Tableau 3-2 L'impact des technologies sur l'emploi

Technologies	Niveau d'impact sur la perte d'emploi
Self-scanning	Fortement
Scan&Go	Fortement
Magasin sans personnel (Amazon Go)	Fortement
Etiquettes électroniques	Fortement
Bornes interactives	Modérément
Etagère intelligente	Modérément
Application mobiles	Modérément
Distributeur automatique et de coupon	Modérément
La caisse enregistreuse	Faiblement
Etagère à gravité	Faiblement
Le code-barre	Faiblement
Puces RFID	Faiblement
Chariot avec écran	Sans impact
Ecran LCD	Sans impact
Beacons	Sans impact
Promotions personnalisées	Sans impact
Système comptage client	Sans impact

Partie 2 : partie empirique

Chapitre 3 : Méthodologie :

Ce chapitre explique la méthodologie utilisée lors de la réalisation de la recherche. Le cadre et l'objectif de l'étude seront redéfinis. Ensuite sa construction et les méthodes d'analyse utilisées seront traitées.

3.1 Cadre général de l'étude

Les entreprises présentes dans le secteur de la distribution, développent de plus en plus leurs technologies en magasin. Les technologies introduites peuvent impacter l'emploi. Cette étude vise à mieux comprendre l'enjeu du développement des nouvelles technologies dans le secteur de la distribution alimentaire sur le taux d'emploi dans ce secteur.

Dans un premier temps, une analyse des données secondaires disponibles a été effectuée afin d'étudier l'évolution de l'emploi dans le secteur de la distribution alimentaire et l'éventuel impact des technologies. Lors de l'exploration de la littérature, nous avons remarqué que peu d'études ont été menées sur le sujet.

Dans un deuxième temps, afin de palier au problème du manque de données, une étude de cas sur trois enseignes a été réalisée sur Colruyt Group, Delhaize et Carrefour. Nous avons analysé l'évolution de l'emploi, l'évolution du nombre de magasin et l'évolution du chiffre d'affaires via les données récoltées. Avec ces données, une analyse plus précise sur le nombre d'employés par m² et sur la productivité a été réalisée. Cependant, l'accès aux informations étant limité, il n'était pas possible d'analyser au niveau national pour les trois enseignes, ni par type de magasin (hypermarché, supermarché etc.).

Au vu du peu de données disponibles sur le sujet, une étude dite « exploratoire » sera effectuée pour compléter les études de cas. Il s'agit « d'une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte de données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogée » (Paul Pellemans,1999, p.16, citant Suma, 1988). Plusieurs méthodes flexibles sont abordées au cours de l'interview afin que les participants puissent exprimer leurs opinions librement. Ces méthodes permettent aussi d'aborder des sujets plus délicats tels que le licenciement ou la menace d'emploi.

3.2 Collecte de données :

Comme il s'agit d'une étude qualitative, il est préférable que la collecte de données s'effectue en face en face après la prise de rendez-vous avec le participant afin de diminuer le risque de « fausses réponses ». Etant donné le contexte particulier de cette année, une partie des entretiens sont effectués en face-à-face dans les locaux de l'entreprise. Il a dès lors été très important de mettre à l'aise la personne interviewée, afin de pouvoir limiter autant que possible les biais. La deuxième partie des interviews a dû s'effectuer à distance via Skype ou encore Messenger. La

phase d'échauffement est aussi très importante car même si le participant se trouve dans un environnement plus « conviviale », il y a toujours un risque de biais.

3.2.1 Caractéristiques de l'échantillon :

De manière générale, les technologies se sont peu à peu développées au sein de la société et de notre culture. Que ce soit dans le privé comme dans le professionnel, elles sont utilisées quotidiennement. De plus en plus d'enseignes dans le secteur de la distribution alimentaire adoptent de nouvelles technologies afin de rester compétitives sur le marché (Pantano et Denis, 2019, pp. 5). Elles sont susceptibles d'être utilisées aussi bien par des gérants que par des employés. Ainsi, notre échantillon comporte des membres du personnel diversifiés. Comme trois études de cas ont été réalisées dans trois enseignes différentes, il semble pertinent de sélectionner des participants provenant de ces trois enseignes afin de s'assurer de la plus grande complétude au niveau de l'information.

Cet échantillon est composé de 12 personnes, ce qui constitue une bonne moyenne (Monteleone, 2015, tiré du mémoire de Laurent Damien). L'échantillon est composé de trois membres de chez Delhaize, sept membres chez Colruyt et 2 membres pour Carrefour. La variable enseigne a été un facteur pour choisir les participants de l'étude.

3.2.2 Recrutement de l'échantillon :

Afin que l'étude puisse couvrir une grande partie des membres du personnel, nos participants ont été choisi en fonction des trois types d'enseignes de nos études cas mais aussi en fonction de plusieurs critères afin de couvrir un maximum de population travaillant dans le secteur alimentaire mais aussi d'éviter les biais lors de l'analyse. Nous avons sélectionné quatre critères pour l'analyse :

- Leur poste dans l'entreprise (employé ou gérant)
- Leur ancienneté dans l'enseigne
- Le niveau d'aisance avec les technologies
- L'enseigne dans laquelle la personne travaille

Tableau 4- 1 Caractéristiques des participants

Participant	Age	Ancienneté	Genre	Poste	Aisance	Enseigne
A	40-50ans	17ans	F	Gérante	Moyenne	Delhaize
B	31ans	8ans	H	Gérant	Haute	Colruyt
C	36ans	10ans	H	Gérant	Basse	Colruyt
D	29ans	2ans	F	Employé	Basse	Colruyt
E	29ans	10ans	H	Employé	Basse	Colruyt
F	40-50ans	23ans	H	Employé	Moyenne	Delhaize
G	20-30ans	2ans	F	Employé	Haute	Delhaize
H	20-30ans	9ans	H	Employé	Haute	Colruyt
I	32ans	5ans	F	Employé	Moyenne	Colruyt
J	32ans	5ans	H	Employé	Moyenne	Colruyt
K	50-60ans	7ans	F	Employée	Basse	Carrefour Market
L	40-50ans	4ans	F	Employée	Haute	Carrefour Market

3.2.2.1 Le niveau dans l'entreprise :

Le poste occupé par un membre du personnel peut influencer sa vision suivant si dans son poste il fréquente souvent les SST ou non. Nous pouvons aussi comparer les ressenti des participants en fonction de leur niveau dans l'entreprise. On peut émettre l'hypothèse qu'un gérant peut être plus à l'aise qu'un employé car il se sentira peut-être moins menacé.

Nous pouvons aussi connaitre le niveau d'utilisation des technologies par un employé ou un gérant dans les trois enseignes et savoir si une des catégories est plus ou moins soumise aux technologies.

3.2.2.2 L'ancienneté :

L'ancienneté d'un membre du personnel jour un rôle important sur son jugement par rapport SST. Nous allons comparer si une personne avec plus d'ancienneté a un rapport plus négatif ou au contraire plus positif sur les nouvelles technologies. Nous allons également nous interroger sur le ressenti des participants sur l'avant et l'après introduction d'une nouvelle technologie en magasin.

3.2.2.3 L'aisance avec les technologies *:*

Nous devons aussi évaluer le niveau d'aisance des participants avec les nouvelles technologies. Les participants moins à l'aise avec les technologies peuvent avoir un regard plus négatif sur l'introduction des SST dans le secteur de la distribution ou, au contraire, ces personnes peuvent trouver une efficacité dans l'utilisation des technologies dans leur travail quotidien même s'ils ne les utilisent pas dans leur vie privée. Nous avons évalué ce critère sur base de plusieurs éléments :

- Le ressenti du répondant vis-à-vis de la technologie
- Le type de technologie utilisée, sur les 8 développés,
  a. 4 basiques (l'ordinateur, le téléphone fixe, le GSM et la télévision),
  b. 3 technologies plus évoluées (le smartphone, la tablette, la smart TV)
  c. 1 neutre (le distributeur automatique) car on peut payer ses factures et achats en ligne mais reste indispensable pour retirer de l'argent par exemple.

3.2.2.4 L'enseigne *:*

Le critère de l'enseigne est important car notre étude va compléter la réalisation des trois études de cas. Il est nécessaire d'avoir des membres du personnel dans chaque enseigne.

3.2.3 Le terrain d'étude :

Dans le cadre de l'étude, ce sont les interviews en profondeur qui ont primé. Les interviews de groupe n'ont pas été utilisé afin que les participants soient le moins possible influencés et afin de pouvoir faire ressortir le plus possible leurs ressentis par rapport à des thèmes plus sensibles tels que les menaces d'emploi ou la réorganisation des emplois. Deux techniques ont été utilisées lors de nos entretiens. Premièrement, l'observation directe, et deuxièmement, les entretiens individuels.

3.2.4.1 L'observation directe :

Il s'agit de comprendre un « ensemble intégré d'évènements comportementaux » (Pellemans, 1999, p.78). Cette analyse s'effectue tout au long de l'entretien par l'attitude des participants aux questions posées sans que le participant ne soit mis dans un contexte particulier, hormis celui de l'entretien en général.

3.2.4.2 Entretien en profondeur :

L'entretien qualitatif individuel semi-directif semble être le choix le plus pertinent au vu des objectifs de ce mémoire. Il s'agit d'un entretien qui « ne repose aucunement sur un questionnaire standardisé, structuré et précis, ce qui permet d'explorer dans le détail, les attitudes, les opinions et les motivations du participant » (Pellemans, 1999, p.86). L'entretien est séparé en plusieurs thèmes agencés dans un ordre précis et comportant des questions ouvertes afin que les personnes interviewées puissent répondre le plus librement possible et ainsi d'explorer leur inconscient.

La première étape de notre guide d'entretien sera la phase d'introduction qui consistera à remercier l'interviewer et le renseigner rapidement sur le déroulement de l'entretien. Deuxièmement, la phase d'échauffement, on commence tout d'abord par quelques questions concernant le participant et ses habitudes de travail afin de le mettre à l'aise pour ensuite aborder le thème de l'utilisation en général des technologies afin de savoir si le participant est à l'aise avec. Troisièmement, la phase de centrage du sujet, on introduit la notion d'utilisation des technologies en magasin dans un premier temps, ensuite on essaye de savoir les attitudes des employés face aux technologies présentes dans l'entreprise. Quatrièmement, la phase d'approfondissement, nous rentrons dans le cœur du sujet à savoir les technologies présentes

dans le secteur de la distribution alimentaire. Cette dernière étape constitue le cœur de l'entretien et a pour but de collecter des informations le plus complètes possibles afin de pouvoir les utiliser dans l'analyse ultérieure. Cette étape comprend des questions ouvertes mais utilise aussi des techniques projectives.

Le guide d'entretien est composé de cinq thèmes. Le premier thème traite des habitudes de travail, le deuxième des attitudes envers les technologies. Ils visent à mettre le participant en confiance et à connaitre leur ressenti sur les technologies de manière générale. Le troisième aborde l'expérience avec des technologies au sein de l'entreprise. On amène le participant sur le sujet qui nous intéresse. Le quatrième thème se focalise sur l'utilisation des technologies en magasin et le cinquième traite des technologies et du personnel en magasin. Les deux derniers thèmes approfondi le sujet de discussion.

3.2.4.3 Les techniques projectives :

La méthode projective est une technique « exposant le participant à des stimuli et leur demandant de les décrire et de les interpréter » (Andréani, 1998, p.12). L'objectif est de dévoiler les pensées inconscientes des participants et d'éviter que les participants dissimulent leurs véritables opinions. Les techniques principalement utilisées :

- L'association technique : une liste de mots ou d'images est proposée au participant et il doit choisir ce qui lui vient en premier lieu à l'esprit.
- Techniques d'éléments à compléter : « *le participant doit trouver la fin d'une phrase ou d'une histoire incomplète* [15] »
- Techniques d'expression : *« une situation verbale ou visuelle est présentée aux participants ; on leur demande ensuite de décrire les sentiments et les attitudes d'autres personnes par rapport à cette situation* [16] »

3.3 Méthode d'analyse :

Après le déroulement des entretiens, la première étape d'analyse a été la retranscription des entretiens. Par la suite, l'analyse va suivre un modèle décrit par Dey (1993), comportant trois processus : la description, la classification et la connexion

4.3.1 La description :

Cette étape consiste à l'exploitation de richesse de données. Nous avons donc choisi nos participants en fonction des variables décrites au point 3.2.2 de ce chapitre. Il est crucial pour le bon déroulement de l'analyse d'avoir une richesse au niveau des données récoltées afin d'avoir un plus large panel d'informations. L'exploitation peut se réalisée via deux méthodes, le résumé (aussi appelé synhtèse) ou l'analyse thématique (Laurent Damien, 2015, reprenant Latiers, 2014).

Une analyse thématique a été privilégiée car elle correspond mieux avec le choix du guide d'entretien. Ceci va permettre de réduire les données récoltées ainsi que d'avoir une meilleure

[15] https://www.pearson.ch/download/media/9782326000797_SP_05.pdf consulté en 2020
[16] https://www.pearson.ch/download/media/9782326000797_SP_05.pdf consulté en 2020

vue sur l'ensemble sur l'information présente dans les différents thèmes établis lors de la construction du guide d'entretien.

4.3.2 La classification :

La classification consiste en la mise au point d'une grille d'analyse, qui va nous permettre de réduire le nombre d'information afin de pouvoir les interpréter via une interprétation visuelle des données. L'objectif étant, de percevoir le sujet et les relations dans les données (Damien Laurent, 2015, reprenant Hammedi, 2012). La restructuration des données a permis de dégager des similarités ou des différences entre les différentes interviews réalisées.

4.3.3 La connexion :

Une fois la grille d'analyse établie, le contenu est analysé de façon systématique, afin de considérer la signification des données et leur importance pour l'étude (Damien Laurent, 2015, reprenant Hammedi, 2012).

Premièrement, une analyse horizontale (aussi appelé thématique) a été entreprise. Elle permet d'analyser les informations par thèmes pour les participants et d'en faire ressortir les éléments majeurs. Deuxièmement, une analyse transversale a été effectuée. Elle permet d'éviter de passer à côté d'une information importante et améliore la compréhension grâce à sa transversalité.

Chapitre 4 : Etude des données

Afin de mieux comprendre si les technologies ont un impact sur l'emploi, nous allons dans ce chapitre réaliser trois études de cas pour trois types d'enseignes : Colruyt, Carrefour et Delhaize. Ces trois enseignes ont été choisies car ce sont les trois enseignes possédant les plus grandes parts de marché en Belgique mais aussi parce que Colruyt est une enseigne belge et Delhaize était anciennement une enseigne belge avant d'être achetée par le groupe Ahold en 2016.

Par définition les SST sont « *des interfaces technologiques permettant aux clients de produire un service indépendant de l'implication directe des employés du service* [17] ». Elles regroupent en autre le self-scanning, les bornes tactiles, les écrans LCD et d'autres technologies que nous avons abordées au chapitre 2 qui ne nécessitent pas l'aide directe d'un employé.

L'objectif de cette étude de cas est d'analyser l'environnement technologique de l'entreprise et plus particulièrement les SST qui ont été développées. Nous allons aussi analyser le taux d'emploi dans chacune des enseignes.

Nous allons diviser ce chapitre en deux parties. Premièrement, nous allons effectuer un diagnostic sur base d'études secondaire. Nous allons réaliser pour chaque enseigne une analyse de la situation et nous allons poursuivre avec un diagnostic de la situation afin de mieux comprendre la situation sur le marché actuel. Ensuite, nous allons analyser et comparer la montée des technologies avec le nombre de travailleurs au mètre carré. Deuxièmement, nous allons effectuer un diagnostic sur base des entretiens réalisés sur le terrain.

[17]https://www.researchgate.net/publication/306033650_Selfservice_Technologies_SST_or_Personal_Interaction consulté en 2019

4.1 Diagnostic d'étude secondaire

4.1.1 Colruyt Group

4.1.1.1 Analyse de la situation

Colruyt Group est une entreprise familiale fondée par Franz Colruyt en 1928 à Leembeek afin de desservir les épiceries bruxelloises. En 1950, les entreprises Franz Colruyt SA sont créées. En 1953, les plus fidèles commerçants reçoivent des panneaux Boni et 5 ans plus tard, les supermarchés Boni voient le jour.

En 1958, le groupe livre déjà plus de 800 commerçants mais les livraisons deviennent de plus en plus onéreuses. Afin de pallier ce problème, un Cash and Carry ouvre à Hal en 1964. Il s'agit d'un magasin libre-service qui propose des prix de gros.

En 1982, Colruyt a un système d'informatique unique parmi les autres distributeurs en Europe. Il prend son indépendance et devient la SA Dolmen. En 1987, le groupe est un des premiers à mettre en place ce qu'ils appellent le « full-scanning » c'est-à-dire les premiers codes-barres en Belgique.

En 1990, le groupe entreprend des initiatives au niveau environnemental. Le premier Bio-Planet ouvre ses portes en 2001.

Colruyt group se tourne aussi vers les magasins de proximité en ouvrant le premier magasin Okay en 1998.

Depuis début des années 2000, Colruyt group ne cesse d'évoluer dans le domaine des énergies renouvelables notamment en construisant des éoliennes. Il se tourne aussi vers d'autres domaines comme l'aide humanitaire en ouvrant une charte contre le travail des enfants.

Colruyt group compte 15 types de magasins allant de l'alimentaire au non-alimentaire (par exemple : Dreamland qui est un magasin de jouets). Le groupe compte principalement 3 enseignes dans le secteur de l'alimentaire :

Tableau 5-1 Les principales enseignes alimentaires de Colruyt Group

Colruyt[18]	Il s'agit du premier supermarché créé par Franz Colruyt.
Okay[19]	Supermarché de proximité
Bio-planet[20]	Supermarché vendant et proposant environs 6000 produits bio, ainsi que des produits pour les personnes ayant une intolérance à une substance spécifique.

Les deux premiers magasins vendent la même catégorie de produits alimentaires tandis que le Bio-Planet est uniquement tourné vers le marché bio. La surface moyenne de ces 3 enseignes est différente :

Tableau 5-2 Surface moyenne en m² Colruyt Group

Colruyt	1700 m²
Okay	400-650 m²
Bio-planet	650 m²

4.1.1.2 Diagnostic

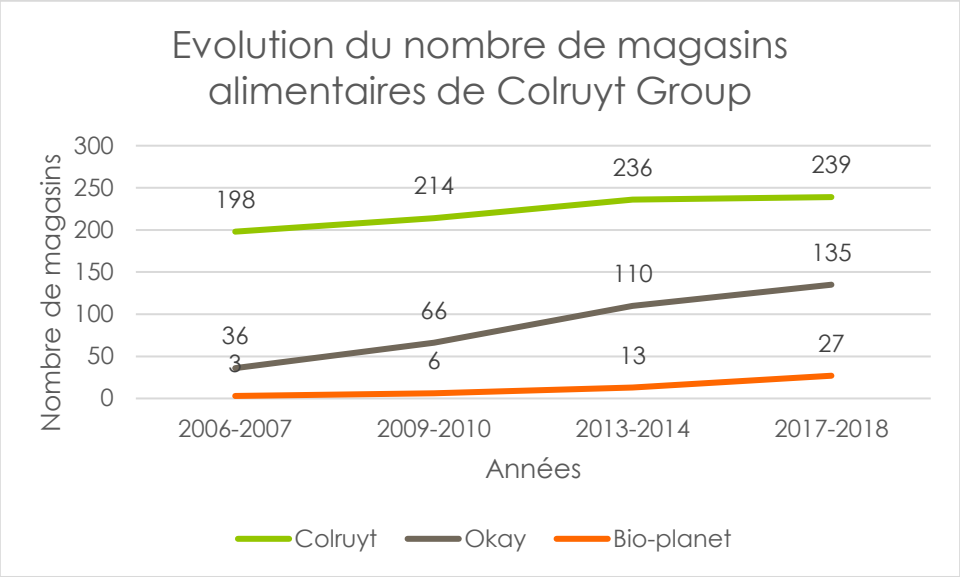
Comme l'illustre la figure 5-1, Nous pouvons constater que le nombre de magasin pour les 3 enseignes du groupe augmente entre la période 2006-2007 et 2017-2018 :

- L'enseigne Okay ouvre 99 nouveaux magasins
- Le bio-Planet ouvre 24 nouveaux magasins
- Colruyt ouvre 41 nouveaux magasins

L'enseigne Okay est plutôt vue comme un magasin de proximité et profite de la croissance des magasins de proximité en général de type F2 en Belgique pour pouvoir se développer. Colruyt group profite de l'expansion du marché bio afin de créer et d'étendre sa chaîne de magasins Bio-Planet

[18] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/nos-marques/Colruyt%20Meilleurs%20Prix
[19] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/nos-marques/our-brands-okay
[20] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/nos-marques/Bio-Planet

Figure 5-1 Evolution du nombre de magasins Colruyt, Bio-Planet et Okay



Source : rapports annuels Colruyt Group

La figure 4-2 nous montre une évolution du chiffre d'affaires pour les trois magasins. Dans les rapports annuels présentés par Colruyt Group, le chiffre d'affaires de Okay et de Bio-Planet est regroupé. Nous pouvons constater une augmentation de 311.51% par rapport à la période d'exercice de 2006-2007.

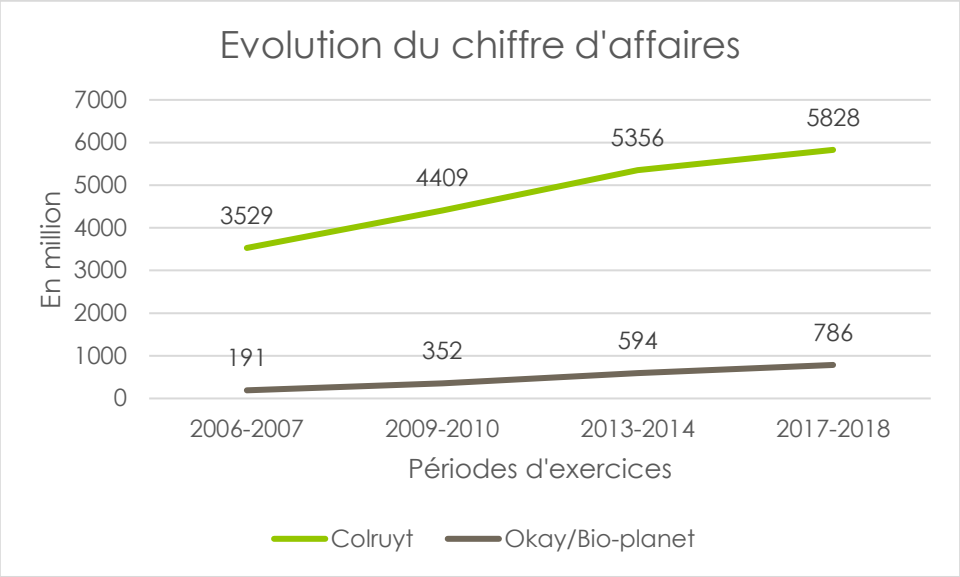
Dans le cas de l'enseigne Okay, la montée du chiffre d'affaires est dûe au fait que les magasins de proximité séduisent de plus en plus les consommateurs. Les clients peuvent tisser un lien avec le commerçant ou encore y accéder plus facilement après une journée de travail[21].

Pour les magasins Bio-Planet, la consommation de produits bio en Belgique est en augmentation. La part de marché du bio atteint 3 ,4% en 2017[22].

Pour l'enseigne Colruyt, nous constatons une augmentation de 65.14%.

[21] https://www.creerentreprise.fr/retour-du-commerce-de-proximite/
[22] https://www.biowallonie.com/chiffres-bio-2017/

Figure 5-2 Chiffre d'affaires pour Okay, Colruyt et Bio-Planet



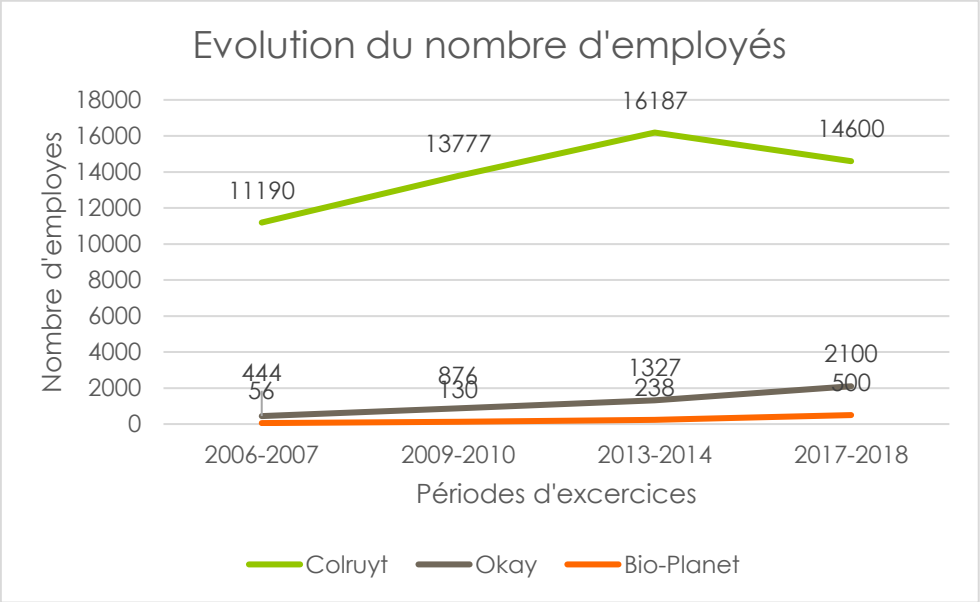
Source : rapports annuels Colruyt Group

Les données concernant le nombre d'employés proviennent des différents rapports annuels que Colruyt group publie chaque année. Etant donné les différences entre chaque rapport annuel, les données sélectionnées sont les informations reprises en « équivalent temps plein » afin d'avoir une meilleure uniformisation des données.

Dans la figure 4-3, nous pouvons constater que le nombre de travailleurs pour l'enseigne Okay augmente de 372.97% et que le nombre de travailleurs pour l'enseigne Bio-Planet augmente de 792.86% pour la période 2017-2018 par rapport à l'exercice de 2006-2007. Sur le graphique, nous constatons que ces deux enseignes augmentent de manière générale.

Tandis que pour l'enseigne Colruyt, pour la période 2013-2014, nous constatons une augmentation de 44.66% par rapport à l'exercice de 2006-2007. Ensuite, nous constatons une diminution de 9.80% par rapport à la période 2013-2014

Figure 5-3 Evolution du nombre d'employés pour Colruyt, Okay et Bio-Planet



Source : rapports annuels Colruyt Group

Colruyt group se développe aussi au niveau des technologies. Ils ont commencé à tester les étiquettes électroniques en 2015 dans un magasin à Avelgem[23]. Colruyt se veut moins cher que ses concurrents et doit sans arrêt adapter ses prix par rapport aux prix des autres enseignes, grâces aux étiquettes électroniques, ils peuvent être plus réactif à l'adaptation de leurs prix.

Selon un communiqué de presse[24], le Colruyt de Hoboken a été rénové et agrandi, l'introduction des étiquettes électroniques permettent non seulement de dégager du temps pour les magasiniers et l'agrandissement permet à ce point de vente de recruter 4 collaborateurs. De plus, comme Colruyt se tourne vers les énergies renouvelables, les étiquettes électroniques évitent le gaspillage de papiers. Selon Rob Vandael, gérant du Colruyt de Hoboken, « Cela nous permet de réagir plus rapidement aux changements de prix de la concurrence. Ce système est aussi plus écologique car il permet d'éviter des transports et l'impression de 75 millions d'étiquettes chaque année, soit une économie de 90 tonnes de papier. Elles sont également très efficaces sur le plan énergétique puisqu'elles ne consomment de l'électricité que lorsqu'un prix est modifié. Nos collaborateurs disposent également de plus de temps, notamment pour la mise en place des produits en magasin ». De même pour un nouveau point de vente qui a ouvert à Haine-Saint-Pierre, les étiquettes électroniques permettent d'éviter le gaspillage de papiers et selon Mathieu Magrone, gérant du Colruyt d'Haine-Saint-Pierre, « *nos collaborateurs disposent de davantage de temps, notamment pour la mise en place* »[25].

Chaque magasin Colruyt est équipé d'écrans LCD aux caisses qui projettent les promotions de la semaine/mois.

[23] https://pub.be/fr/colruyt-teste-des-etiquettes-de-prix-electroniques-en-couleur/
[24] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/presse/press-releases/heropening+hoboken
[25]https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/presse/press-releases/colruyt-haine-saint-pierre-26-june

Colruyt introduit le « *Scan.Pay.Go* » dans sa chaîne de magasin Okay. D'abord introduit dans la chaîne Spar (principalement une chaîne de franchisés de la branche Colruyt), ce système permet au consommateur de gagner du temps dans la file. Le client utilise son smartphone afin de scanner les différents produits achetés[26]. Selon Dirk Depoorter, directeur général de Retail Partners Colruyt Group, « Il s'agit d'un service supplémentaire que nous offrons pour répondre aux changements d'habitudes d'une partie de nos clients. Certains de nos clients désirent faire leurs courses le plus rapidement possible. Désormais, ils peuvent choisir entre deux systèmes de caisse. S'ils optent pour le système 'Tranquille, sans file', Scan. Pay. Go. leur offre la solution idéale[27] »

Colruyt Group est le premier groupe à utiliser la reconnaissance automatique des produits. Une première phase test est lancé dans le magasin de Courtrai et permet de reconnaître les fruits et légumes. Une caméra est installée au-dessus d'une balance et identifie le produit. Les magasiniers Colruyt emballent certains produits afin qu'ils ne soient pas confondus, grâce à ce système de reconnaissance, ils pourront à l'avenir ne plus emballer les produits et cela leur permettra de gagner du temps[28].Selon Rudi Dewulf, directeur général des ventes régional de Colruyt Meilleurs Prix, « *Nous sommes persuadés que la reconnaissance des produits peut succéder aux codes-barres, qui étaient eux aussi révolutionnaires il y a 30 ans.* »

Au-delà des technologies présentes en magasin, Colruyt a également investi dans des applications mobiles :

- My Colruyt[29] : le client peut créer sa liste de course « *Chaque client peut composer sa propre liste de courses à partir de l'assortiment complet de son magasin Colruyt : soit il coche des termes généraux (café, beurre ou lait comme sur une liste de courses classique), soit il ajoute des produits spécifiques (par exemple Graindor Mokka café moulu 500 g)* »[30].
- Xtra : regroupe les différentes promotions, de pouvoir faire le plein ou encore de pouvoir payer avec « *Xtra vous permet aussi de payer facilement en magasin et de faire le plein malin chez DATS 24. Il vous suffit d'en activer la fonction de paiement dans votre app Xtra ou sur monxtra.be* »[31].
- Collect&go[32] : permet au client de commander ses courses en ligne et de les retirer dans un point de vente.

[26] https://www.gondola.be/fr/news/spar-et-okay-lancent-lapp-scan-pay-go-permettant-deviter-les-files
[27] https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/colruyt-lance-les-magasins-sans-caisse/10018519.html
[28]https://www.colruyt.be/fr/a-propos-de-colruyt/communiques-de-presse/colruyt-test-automatische-herkenning-van-groenten-en-fruit
[29]https://www.colruyt.be/fr/a-propos-de-colruyt/avantages-client/l-app-mycolruyt/tout-savoir-sur-l-app-mycolruyt
[30]https://www.retaildetail.be/fr/news/food/colruyt-mise-sur-la-personnalisation-avec-son-appli-%E2%80%98mycolruyt%E2%80%99
[31] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/nos-marques/Xtra
[32] https://www.colruyt.be/fr/a-propos-de-colruyt/avantages-client/l-app-mycolruyt/collect-&-go

4.1.1.3 Comparaison de données

4.1.1.3.1 Magasins Colruyt

Tableau 5-3 Les différentes technologies présentes dans les magasins Colruyt

Technologie	Date
Etiquette Electronique	Phase test en 2015, aujourd'hui tous les magasins de Colruyt en sont équipés
Smartphone	Phase test en 2019, introduit en janvier 2020
Scan	Utilisation des scans dans les entrepôts
Applications mobiles : • *MyColruyt*[33] • *Xtra*[34] • *Collect&go*	 2016 2017 2000

Comme l'illustre la figure4-4, nous pouvons constater que le chiffre d'affaire augmente tout au long des trois périodes mais connait une moins forte augmentation pour la période 2014-2018. En ce qui concerne le nombre d'employés par m², ce nombre augmente pour les deux premières périodes (2007-2010 et 2010-2014), soit +15.15% pour la première période et +5.26% pour la deuxième. Nous constatons aussi que la deuxième période (2010-2014) connait une moins forte augmentation que la première (2007-2010). Pour la période allant de 2014 à 2018, le nombre connait une baisse de 10%.

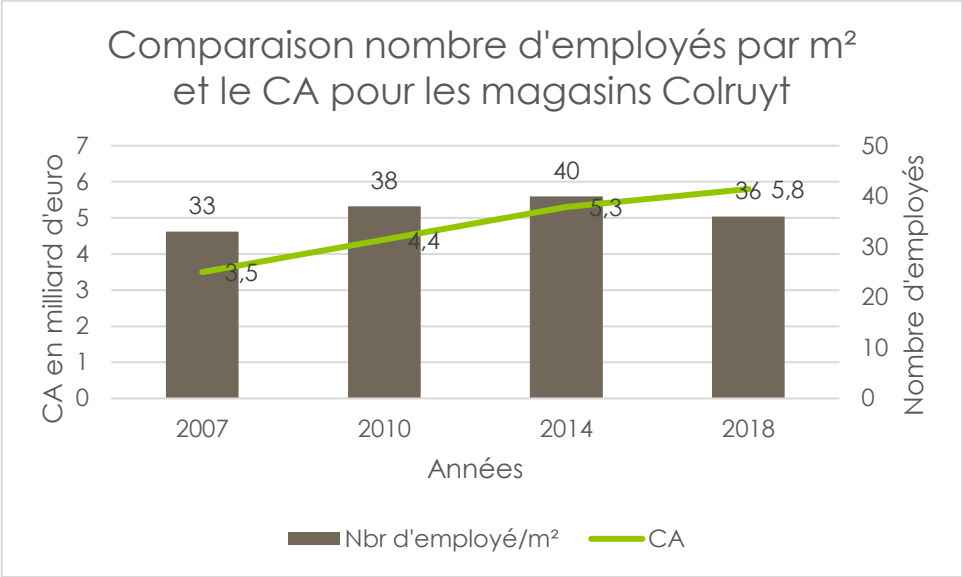
En comparant les données avec le tableau des différentes technologies dans l'enseigne (voir supra), nous pouvons constater que pendant la période 2014-2018, le chiffre d'affaires augmente moins rapidement (8.81%) que les deux autres périodes et le nombre d'employés par m² diminue de 10%. A cette même période, Colruyt développe sa nouvelle technologie : les étiquettes électroniques, ainsi que ses trois applications mobiles. L'enseigne a donc investi dans le développement des nouvelles technologies, ce qui impacte le chiffre d'affaires.

Si nous comparons aussi les données sur le nombre d'employés par m² avec le nombre de collaborateurs pour l'enseigne, nous constatons une forte diminution pour les magasins Colruyt. Les données trouvées dans ce point concordent bien avec les données trouvées pour le nombre de collaborateurs dans l'enseigne. Cependant, nous avons vu que le nombre de magasins Colruyt augmente. La diminution du nombre d'employés par m² n'est, par déduction, pas expliquée par le nombre de magasin présent.

Nous pouvons imaginer que l'introduction des technologies dans l'enseigne a eu un impact sur le nombre d'employés par m².

[33] https://www.gondola.be/fr/news/colruyt-lance-son-application-mobile-mycolruyt
[34] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/nos-marques/Xtra

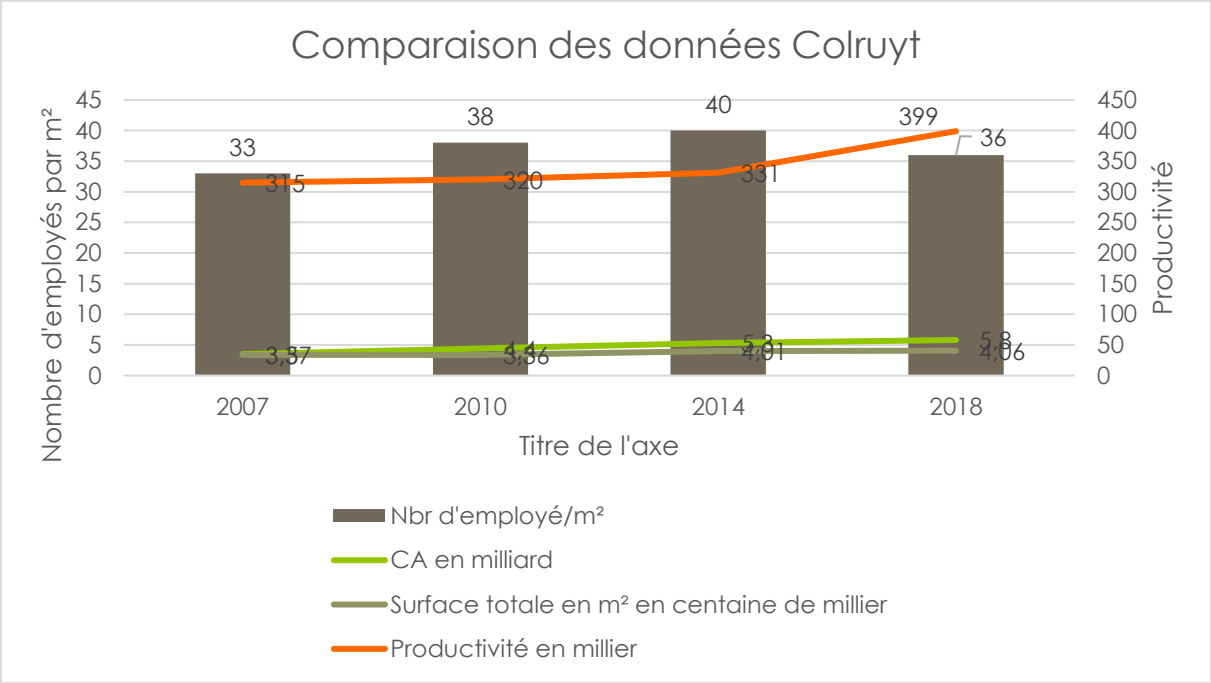
Figure 5-4 Graphique du nombre d'employés par m² et du CA pour Colruyt



	2007-2010	2010-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m²	+15.15%	+5.26%	-10%
CA	+24.93%	+21.47	+8.81%

La figure 4-5 reprend les données relatives au chiffre d'affaires, au nombre d'employés par m², à la superficie moyenne en m² et à la productivité. Nous constatons que la superficie en m² augmente durant les trois périodes mais moins fortement durant la dernière. Cela peut être expliqué par le fait que Colruyt a ouvert moins de magasins entre la période 2014-2018. Nous pouvons voir que la productivité augmente durant les trois périodes mais particulièrement durant la dernière période. A cette même période, le nombre d'employés diminue de 10% et des nouvelles technologies sont introduites. L'entreprise est plus productive au moment où les nouvelles technologies sont introduites et que le nombre d'employés diminuent.

Figure 5-5 Comparaison données Colruyt



	2007-2010	2010-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m²	+15.15%	+5.26%	-10%
CA	+24.93%	+21.47	+8.81%
Surface en m²	+8,08%	+10.28%	+1.27%
La productivité	+1.58%	+3.43%	+20.54%

4.1.1.3.2 Magasins Okay et Bio-Planet

Tableau 5- 1 Différentes technologies présentes pour les magasins Okay et Bio-Planet

Technologie	Date
Etiquettes Electroniques	Phase test en 2015, tous les magasins Okay et Bio-Planet n'en sont pas équipés
Application : • *MyColruyt*[35] • *Xtra*[36]	 2016 2017

Comme l'illustre la figure 4-6, nous pouvons constater que le chiffre d'affaires augmente de 84.29% entre 2007 et 2010. Le nombre d'employés par m² augmente de 8.7% pour Okay et de 13.79% pour Bio-Planet entre ces mêmes périodes.

Pour la période 2010-2014, le chiffre d'affaires augmente de 68.55%. Le nombre d'employé par m² pour Okay diminue de 8% pour la période 2010-2014 et pour le Bio-Planet, de 15.15%.

Pour la période 2014-2018, le chiffre d'affaire connait une augmentation de 32.32%. Le nombre d'employés au m² pour Okay augmente de 30.43% et celui du Bio-Planet reste le même.

Nous avons vu précédemment que le nombre de magasins Okay augmente fortement pour les périodes 2007-2010 et 2010-2014. L'enseigne a beaucoup investi dans l'ouverture des marchés de proximité qui comme déjà discuté, est une opportunité pour l'enseigne car il y a une croissance des magasins de proximité en Belgique. Colruyt investi début des années 2000 dans le marché du bio et le nombre de magasins Bio-Planet a aussi connu une forte augmentation tout au long des trois périodes (en doublant ses magasins à chaque fois). Ses investissements ont un impact sur le chiffre d'affaires. Cependant, durant la période 2014-2018, Colruyt investi aussi dans ses nouvelles technologies (étiquettes électroniques et applications), ce qui peut expliquer que cette moins forte augmentation du chiffre d'affaires par rapport à la précédente période.

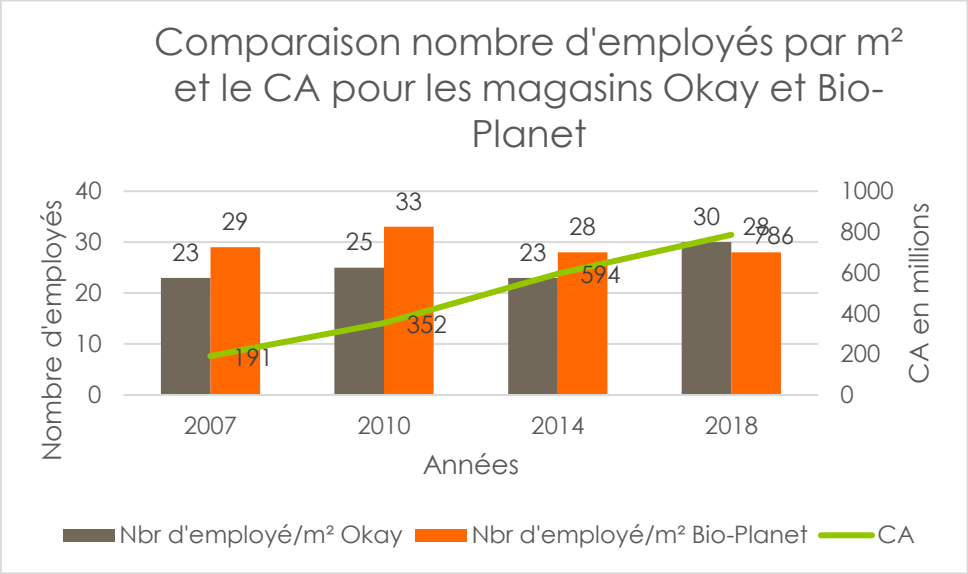
En ce qui concerne le nombre de collaborateurs par m², nous constatons que pour le Bio-Planet, il diminue la première période puis stagne alors que le nombre de magasins double et que le nombre de collaborateurs (vu au début du chapitre.) du Bio-Planet augmente. Pour les magasins Okay, il diminue durant la 2^{e} période puis augmente lors de la 3^{e} période. Le nombre de collaborateurs pour Okay (vu au début du chapitre) augmente de manière générale pour toutes les périodes mais il augmente fortement pour la période 2014-2018 et le nombre de magasins croît de manière générale.

[35] https://www.gondola.be/fr/news/colruyt-lance-son-application-mobile-mycolruyt
[36] https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/nos-marques/Xtra

En comparant ces données avec les technologies introduites par l'enseigne, nous constatons que l'enseigne a commencé à introduire ses technologies (hors applications car elles touchent les trois types de magasins) dans les magasins Colruyt, qui sont tous équipés d'étiquettes électroniques, par rapport au Okay et Bio-Planet. Nous pouvons donc penser que l'introduction des nouvelles technologies a surtout impacté le nombre d'employés par m² pour Colruyt.

En ce qui concerne le Okay, l'enseigne n'a pas introduit les nouvelles technologies dans tous ses points de vente. Le nombre de magasin Okay a fortement augmenté (dû au fait que Corluyt a profité de l'expansion des magasins de proximité en général en Belgique) durant la 1e période, nous pouvons imaginer qu'ils ont continué d'engager suite à ces nombreuses ouvertures. Ensuite, Les technologies ont dû avoir un impact sur les magasins Bio-Planet même s'ils ne sont pas tous équipés d'étiquettes électroniques, comme il y a un nombre plus faible de magasin (Colruyt a investi dans le marché Bio qu'au début des années 2000), nous pouvons imaginer que l'introduction d'une nouvelle technologie joue un rôle plus important.

Figure 5-6 Graphique du CA et du nombre d'employés par m² pour Okay et Bio-Planet

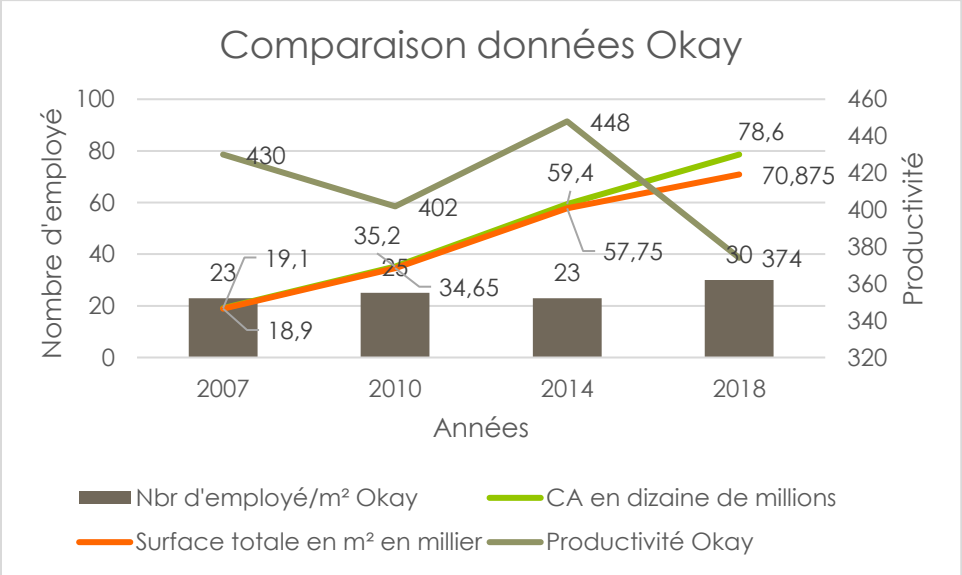


	2007-2010	2010-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m² Okay	+8,7%	-8%	+30,43%
Nombre d'employé/m² Bio-planet	+13,79%	-15,15%	0%
CA	+84,29%	+68,75%	+32,32%

La figure 4-7 nous montre que la superficie moyenne et le chiffre d'affaires augmente tout le long des trois périodes mais moins fortement la dernière période. La productivité diminue durant la première période puis augmente fortement en deuxième période et diminue de

nouveau fortement en dernière période. Comme dit précédemment, le nombre d'employés par m² diminue aussi en 2e période et augmente en 3e période.

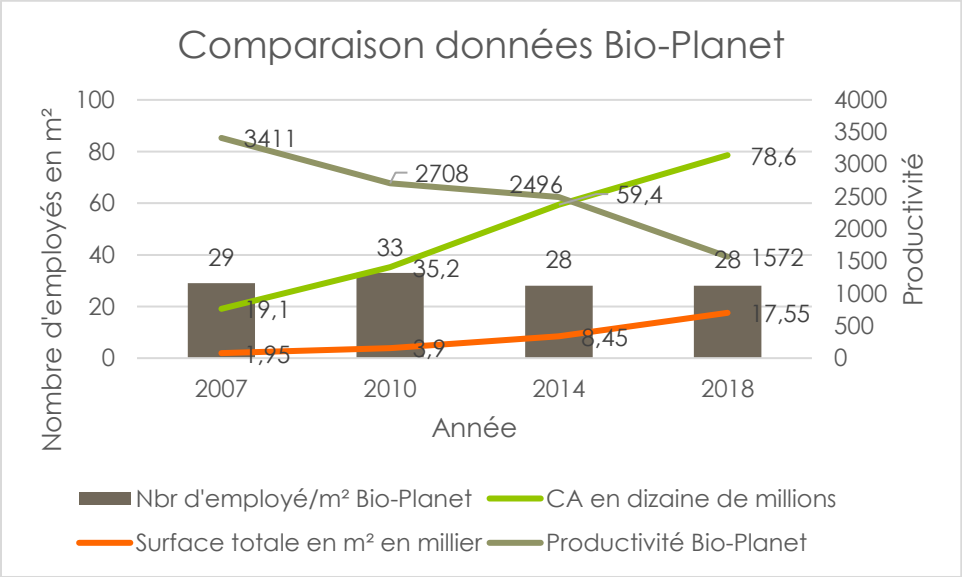
Figure 5-7 Comparaison données Okay



	2007-2010	2010-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m² Okay	+8,7%	-8%	+30,43%
Superficie	+83.33%	+66.66%	22.72%
CA	+84,29%	+68,75%	+32,32%
Productivité	-6.51%	+11.44%	-16.51%

La figure 4-8 indique l'évolution de la productivité, de chiffre d'affaires, de la superficie moyenne et du nombre d'employés au m². Nous pouvons constater que la productivité diminue durant les trois périodes mais diminue fortement en dernière période. De manière globale, elle est négative. Le nombre d'employés baisse en 2e période et reste identique en 3e période. Tandis que la superficie et le chiffre d'affaires augmente durant les trois périodes mais moins fortement en dernière période.

Figure 5-8 Comparaison données Bio-Planet



	2007-2010	2010-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m² Bio-Planet	+13.79%	-15,15%	0%
Superficie	+100%	+116,66%	+107.69%
CA	+84,29%	+68.75%	+32.32%
Productivité	-20.60%%	-7.82%	-37,02%

5.1.2. Delhaize Groupe

5.1.2.1. Analyse de la situation

Jules Delhaize fonda avec son frère Edouard et leur beau-frère Jules Vieujant « Les Etablissement Delhaize Frère le Lion ».

En 1883, la société transfère son activité de Charleroi à Molenbeek où des fabriques vont commencer à produire la marque « Lion ».

En 1914, 700 succursales sont ouvertes et en 1957, Delhaize prend exemple sur le modèle de magasin américain et ouvre son premier supermarché. 5ans plus tard, en 1962, Delhaize fait son entrée en bourse.

En 1974-1975, Delhaize prend une participation dans une chaine alimentaire américaine appelée le Town Stores, c'est le début d'une expansion vers les USA pour l'enseigne.

Fin 2009, le réseau de Delhaize Belgique comptait 792 magasins. Avec ses différentes formules de magasins (supermarchés Delhaize, AD Delhaize, City Delhaize, Proxy Delhaize, Shop'n Go, Tom&Co et Red Market), Delhaize Belgique a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de 4,6 milliards d'euros. En 2009, Delhaize Belgique avait une part de marché en Belgique de 25,7%*. L'entreprise compte plus de 17 000 collaborateurs. Delhaize Belgique fait partie du Groupe Delhaize, qui est actif dans 6 pays et sur 3 continents. Fin 2009, le réseau du Groupe Delhaize comptait 2 732 magasins. Le Groupe emploie 138 000 personnes [37].

En 2016, Delhaize fusionne avec Ahold pour devenir Ahold Delhaize.

[37] https://www.delhaize.be/fr-be/CP:history

Tableau 5-4 Les magasins alimentaire du groupe Delhaize en Belgique

Delhaize[38]	Fin 2011, on compte près de 140 points de vente en Belgique et au Luxembourg. Ces supermarchés couvrent en moyenne une surface de 1800 m² à 2000m²
AD Delhaize[39]	La formule AD a vu le jour en 1984 et comptait déjà, fin 2006, 193 points de vente en Belgique et au Luxembourg. Les gérants indépendants de ces magasins peuvent non seulement tabler sur une enseigne qui incarne la qualité, mais bénéficient en plus du soutien de Delhaize en termes de savoir-faire, de logistique, de support informatique, de communication publicitaire et d'outils pour les contacts avec la clientèle, comme la carte-plus
Proxy[40]	A travers cette formule de magasin, Delhaize propose un véritable supermarché de quartier qui répond aux besoins du consommateur : des courses dans le plus grand confort, de la flexibilité, un choix d'articles alimentaires de qualité, sans oublier la proximité. Les gérants indépendants de ces magasins peuvent non seulement tabler sur une enseigne qui incarne la qualité, mais bénéficient en plus du soutien de Delhaize en termes de savoir-faire, de logistique, de support informatique, de communication publicitaire et d'outils pour les contacts avec la clientèle, comme la carte-plus
Shop&Go[41]	Les shop&go sont des magasins de proximité avec une offre adaptée et attractive. Situés sur les autoroutes et routes, dans les métros et gares ou dans des rues commerçantes fréquentées, ils sont vraiment pratiques pour les courses rapides

Source : rapports annuels Delhaize

Le type de produits vendus reste similaire d'un type de magasin à l'autre. Le tableau 4-5 nous montre les différentes superficies pour quatre types de magasins du groupe Delhaize.

Tableau 5-5 Surfaces commerciales en m² pour le groupe Delhaize en Belgique

Delhaize	1800-2000m²
AD Delhaize	750m²
Proxy	350-750m²
Shop&Go	250m²

[38] https://www.delhaize.be/about-delhaize/our-brands/supermarket
[39] https://www.delhaize.be/about-delhaize/our-brands/ad
[40] https://www.delhaize.be/about-delhaize/our-brands/proxy
[41] https://www.delhaize.be/about-delhaize/our-brands/shop-and-go

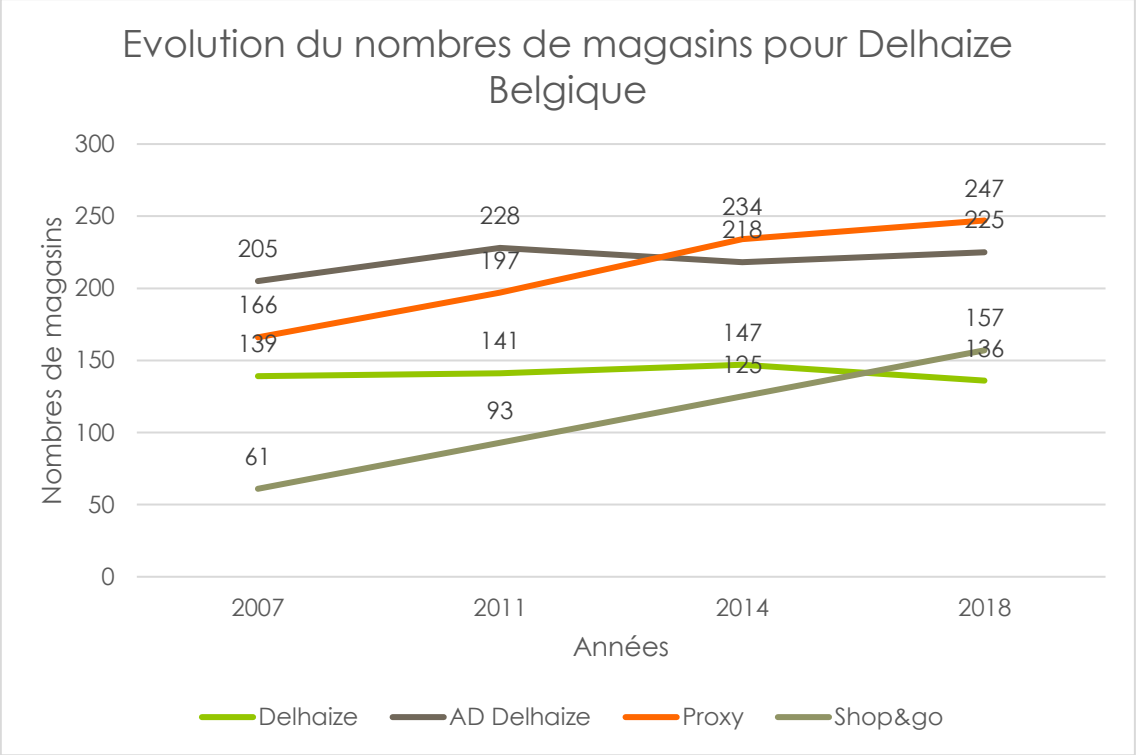
5.1.2.2. Diagnostic

Comme l'illustre la figure 4-9, nous pouvons constater que Proxy Delhaize ouvre 81 nouveaux magasins sur 11ans et que le Shop&go ouvre 96 nouveaux magasins. Comme pour Colruyt, nous pouvons justifier cela par le fait que les magasins de quartiers ou de proximité séduisent de plus en plus les consommateurs. De plus, certaines enseignes comme le proxy sont ouvertes le dimanche[42].

AD Delhaize ouvre 23 nouveaux magasins entre 2007 et 2011, pour ensuite avoir une fermeture de 10 magasins entre 2011 et 2014 et une ouverture de 7 magasins entre 2014 et 2018.

En ce qui concerne les supermarchés Delhaize, ils ouvrent 8 nouveaux magasins entre 2007 et 2014 mais ferment 11 magasins entre 2014-2018.

Figure 5-9 Evolutions du nombre de magasins Delhaize

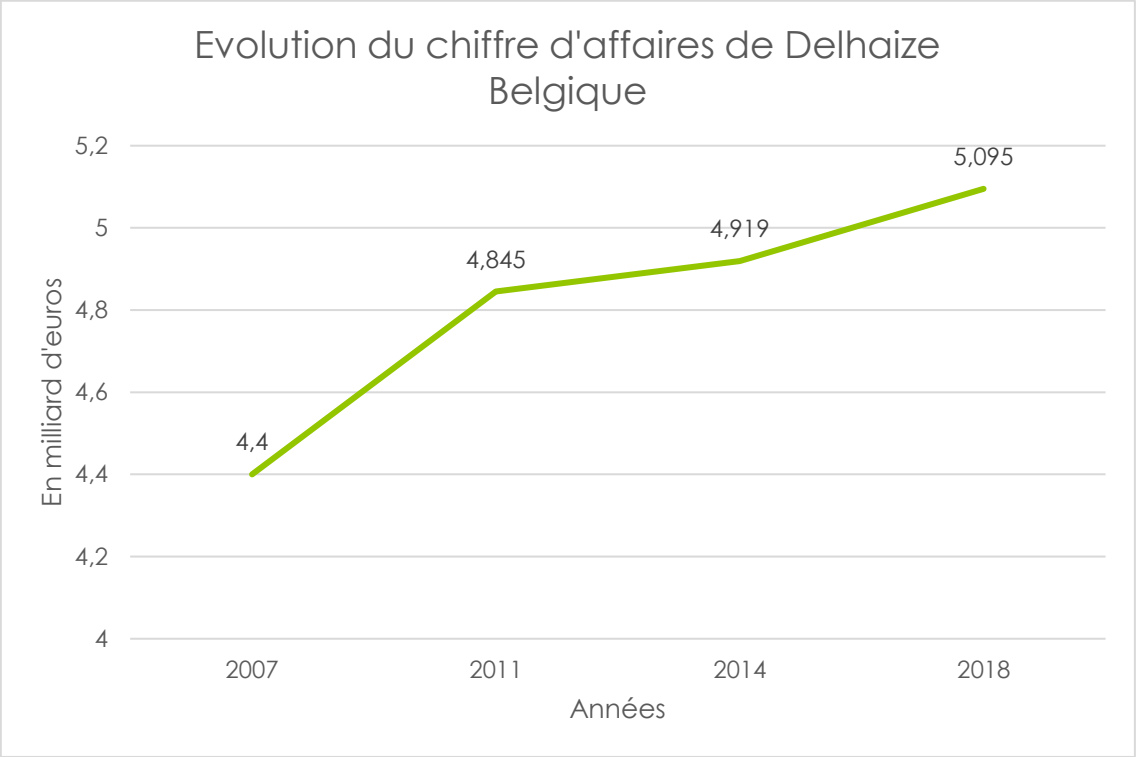


Source : rapports annuels Delhaize 2007,2011,2014 et 2018

La figure 4-10 nous montre le chiffre d'affaires pour Delhaize Belgique. Les données ont été collectées dans les rapports annuels publiés par Ahold Delhaize pour les années 2007,2011,2014 et 2018 pour Delhaize. Nous constatons que le chiffre d'affaires connait une rapide croissance de 10.11% tout le long de la période allant de 2007 à 2011. Il grandit moins rapidement pour les périodes suivantes, de 1.52% entre 2011-2014 et de 3.57% pour 2014-2018.

[42] https://www.delhaize.be/about-delhaize/our-brands/proxy

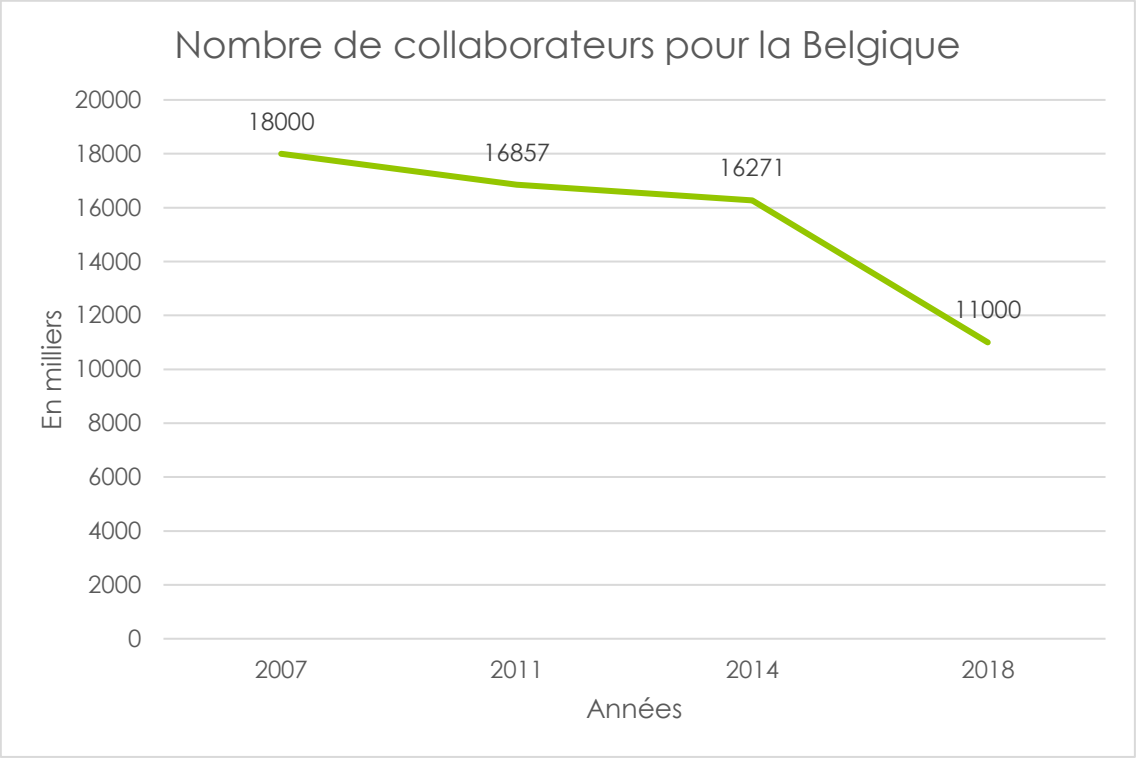
Figure 5-10 Evolution du CA de Delhaize Belgique



Source : rapport annuels Delhaize 2007,2011,2014 et 2018

La figure 4-11 nous montre l'évolution du nombre de collaborateurs. Comme pour les données sur le chiffre d'affaires, les données reprises pour le tableau proviennent aussi des rapports annuels publiés par Ahold Delhaize pour les années 2007,2011,2014 et 2018 pour le groupe Delhaize. Nous pouvons constater que le nombre de collaborateurs diminue de 38.88% par rapport à 2007. Cependant, la plus grosse baisse se situe entre 2014 et 2018, le nombre de collaborateur diminue de 32.39%.

Figure 5-11 Evolution du nombre de collaboteurs Delhaize Belgique



Source : rapport annuels Delhaize 2007,2011,2014 et 2018

En ce qui concerne les technologies présentes dans l'enseigne, cela fait déjà 22ans que Delhaize a lancé les premiers self scan. Permettant ainsi aux clients de choisir entre la caisse normale ou le self scan, ce qui a pour effet de réduire l'attente aux caisses. Selon la Setca (syndicat socialiste des employés), l'apparition des self-scan pourraient engendrer une perte d'emploi[43]. Selon Albert Fraust, secrétaire du Setca-Bruxelles, « Nous ne sommes pas contre le progrès, rassure Albert Faust, secrétaire du Setca-Bruxelles, mais des emplois sont mis en danger »

Les magasins Delhaize mettent à disposition des clients un mur de « douchettes », les clients peuvent prendre un self scan afin de scanner leurs articles, puis se rendre soit dans les caisses dédiées soit passer en caisses traditionnelles pour valider leurs achats. Pour que cela fonctionne, les clients doivent être munis de leurs cartes de fidélité Delhaize et ceux qui n'en possèdent pas, doivent passer via les caisses traditionnelles ouvertes et ont une file d'attente plus élevée[44].

En 2011, Delhaize avait 82 magasins équipés de self scanning. Selon le groupe, le gain de temps est de 20 à 25%. Ce système ne permet pas qu'un gain de temps, il permet aussi aux consommateurs de pouvoir visualiser à tout moment le total de ses achats[45]. Selon Myria Delmée, vice-présidente du syndicat des employés, technicien et cadre, en charge de la distribution,« Être caissière n'est plus qu'une des facettes du métier d'employé à la vente. C'est

[43]https://www.lesoir.be/art/m/chez-delhaize-on-peut-jouer-au-magasin-monsieur-lesoir-_t-19970619-Z0DVXH.html
[44] http://www.retail-distribution.info/article-19504117.html
[45] https://www.lesoir.be/art/le-self-scanning-se-generalise_t-20110217-018V6L.html

lors des pics d'affluence que les caisses traditionnelles sont le plus utilisées. Le reste du temps, les caissières se voient attribuer d'autres tâches comme le réapprovisionnement des rayons. L'entreprise amortit ainsi les creux de clientèle, ce qui lui assure des gains de productivité. C'est la fonction même de caissière qui disparaît. Or c'était une fonction plus qualifiante, avec un salaire plus important que le réassort. Si on n'y prend pas garde, la polyvalence va tirer les salaires vers le bas, surtout pour les nouveaux engagés ».

Delhaize rénove ses magasins et met en place un système d'écrans tactiles permettant aux clients d'avoir des renseignements sur les différents produits disponibles mais aussi de pouvoir commander des produits spécifiques qui ne sont pas en magasin et de se faire livrer en magasin.[46] Le groupe Delhaize dispose aussi d'étiquettes électroniques afin que les prix soient rendus en temps réel au lieu d'imprimer une tonne de papiers et de remplacer chaque étiquette une à une[47].

Delhaize a aussi développé son application My Delhaize apparue d'abord sur Iphone en 2011 et puis sur Android en 2012[48].

[46] http://20100retail.be/fr/articles/395/le-nouveau-concept-de-supermarche-delhaize-a-ouvert-a-nivelles
[47] https://www.lsa-conso.fr/delhaize-se-convertit-aux-etiquettes-electroniques-avec-pricer,223056
[48]https://www.delhaize.be/frbe/CP:app?cmpid=SEA_Ecom_2020_App_NA_Fr_Brand_Text_NA_NA_NA_NA&&msclkid=f4d8e05ebbb31b4770c3be8b92d942df

5.1.2.3. Comparaison de données

Tableau 5-6 Technologies présentes chez Delhaize Belgique

Technologies	Date
Etiquette Electronique[49]	2015
Self-scanning[50]	• Lancement en 1997 • 2011 : 82 magasins équipés
Application(s) : • *My Delhaize*	• 2011 (Iphone) et 2012 (Android)

Comme l'illustre la figure 4-12, entre 2007 et 2011, le nombre de collaborateurs au m² pour l'enseigne Delhaize diminue de 11.76% alors que le chiffre d'affaires augmente de 10.11%. Nous constatons que c'est à cette période-là que le chiffre d'affaires connait sa plus forte croissance. Le nombre d'employés par m² diminue fortement pendant la période 2014-2018 (-33.33%) et le chiffre d'affaires connait une hausse un peu plus importante (3.57%) par rapport à la période précédente (1.52%).

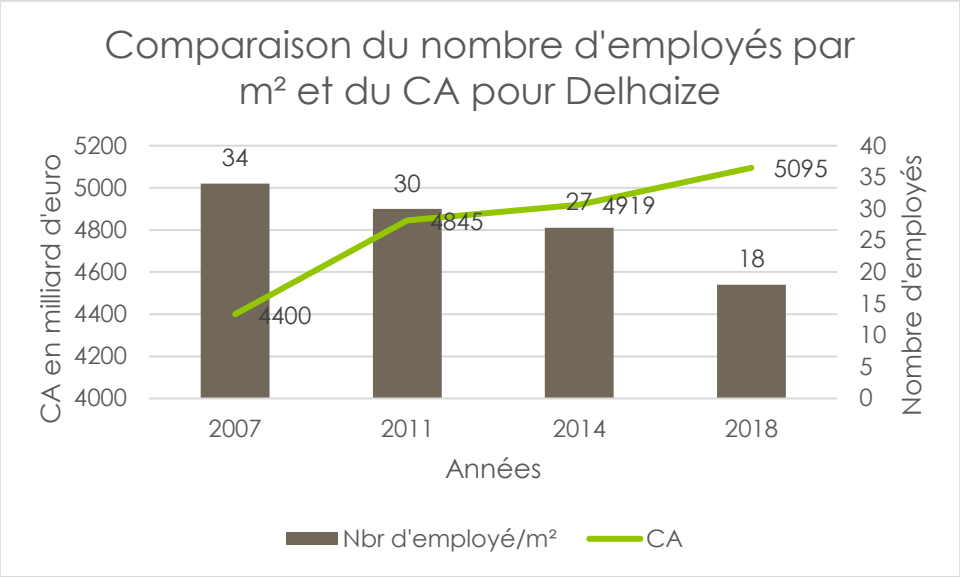
En comparant le graphique avec le tableau des technologies présentes dans l'enseigne (voir supra), nous constatons que l'enseigne a d'abord investi dans le self-scanning début 2000 puis dans les applications (2011 et 2012), et ensuite dans les étiquettes électroniques (2015).

Si nous comparons les données supra avec celles que nous avons trouvées plus tôt sur le nombre de collaborateurs dans l'enseigne, nous constatons que les deux points montrent bien une diminution du nombre d'employés dans l'enseigne. Cependant, nous constatons également que le nombre de magasins Shop&Go et Proxy a été en constante augmentation depuis 2007 jusque 2018. Les magasins AD Delhaize ont connu une faible baisse pour ensuite rouvrir quelques magasins. Les fermetures des quelques magasins Delhaize (qui constituent une plus grande superficie que les autres) justifient en partie la perte de collaborateurs dans l'enseigne. Cependant, au vu le faible nombre de magasins fermés par rapport aux nombres de magasins ouverts dans l'ensemble du groupe, nous pouvons constater que le nombre de magasins ne représente qu'une partie de la perte des collaborateurs.

Suite à ces constatations, nous pouvons dès lors penser que l'introduction des nouvelles technologies dans l'enseigne a joué un rôle sur le nombre d'employés présent dans les magasins.

[49] https://www.lsa-conso.fr/delhaize-se-convertit-aux-etiquettes-electroniques-avec-pricer,223056
[50] https://www.lesoir.be/art/le-self-scanning-se-generalise_t-20110217-018V6L.html

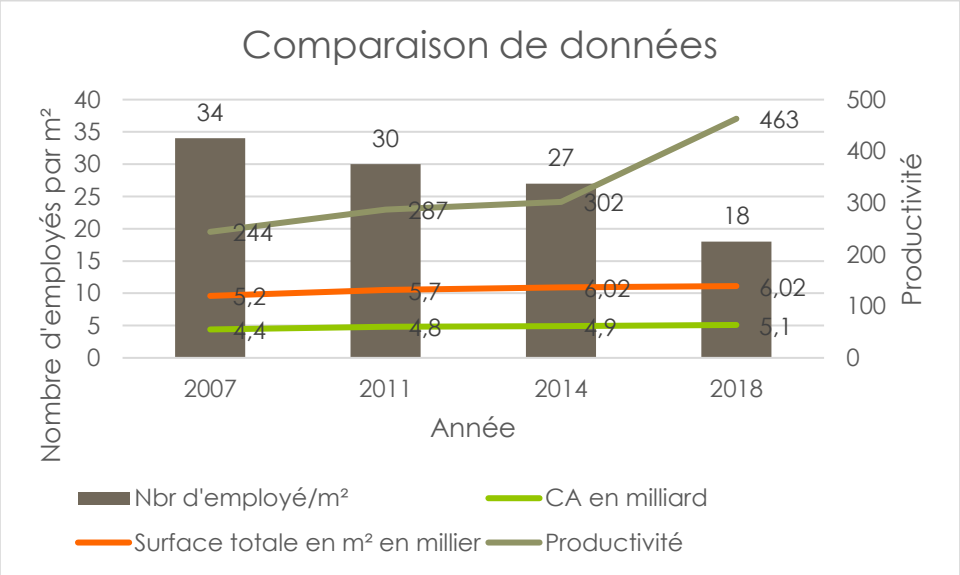
Figure 5-12 Comparaison du CA et du nombre d'employés par m² pour Delhaize



	2007-2011	2011-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m²	-11.76%	-10%	-33.33%
CA	+10.11%	+1.52%	+3.57

La figure 4-13 compare plusieurs données : le chiffre d'affaires, la superficie moyenne, le nombre d'employés par m² et la productivité. On constate que la productivité augmente durant les trois périodes mais plus fortement durant la dernière période. C'est durant cette période que le nombre d'employés par m² diminue le plus fortement.

Figure 5-13 Comparaison des données pour Delhaize

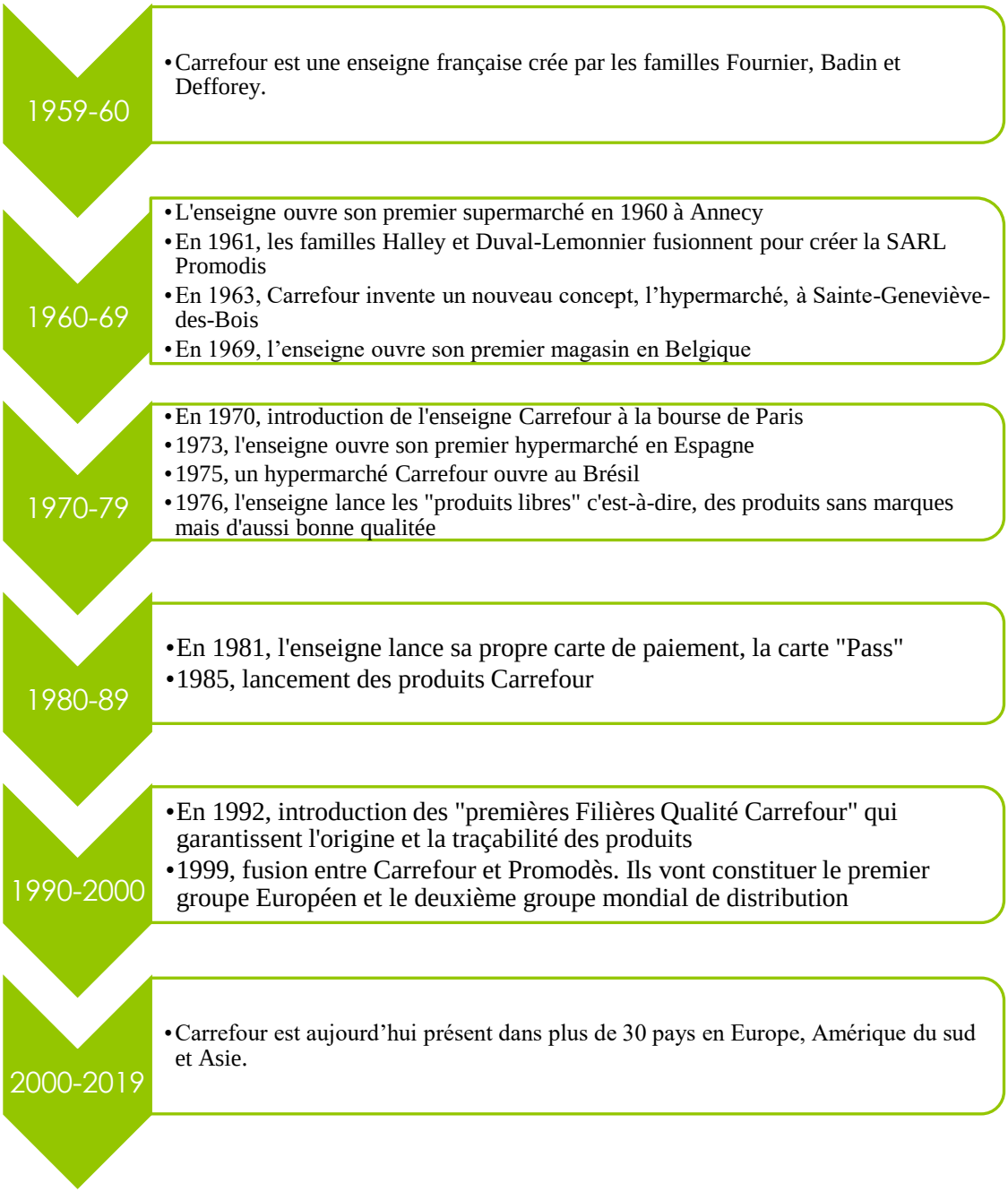


	2007-2011	2011-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m²	-11.76%	-10%	-33.33%
CA	+10.11%	+1.52%	+3.57%
Superficie	+8.79%	+5.65%	-0.08%
Productivité	+17.62%	+5.22%	+53.31%

5.1.3. Carrefour Group

5.1.3.1. Analyse de la situation

Figure 5-14 Historique Carrefour



On distingue trois types de magasin chez Carrefour :

Tableau 5-7 Différents types de magasins alimentaire chez Carrefour Group

Hypermarché Carrefour[51]	Les hypermarchés Carrefour constituent le format des grandes courses pour tous. Ils proposent un assortiment de 20 000 à 80 000 références de produits alimentaires et non alimentaires
Supermarché Carrefour[52]	Une offre alimentaire large et variée, des étals richement pourvus en produits frais et en produits locaux, un assortiment adapté de produits non alimentaires, des prix attractifs à tous les rayons et des promotions régulières. Forts de ces arguments, les supermarchés du Groupe sont la référence du commerce alimentaire, en ville ou en zone rurale.
Magasin de proximité Carrefour[53]	Enseignes du quotidien : des magasins de proximité chaleureux, modernes, avec une offre pensée pour les besoins de la clientèle locale, des prix serrés, une large amplitude horaire. Un format plébiscité par les clients et dynamisé par l'énergie des franchisés.

Source : rapports annuels Carrefour Group

Les types de produits vendus restent similaires d'un type de magasin à l'autre. Le tableau 4-8 nous montre la superficie pour chaque type de magasins chez Carrefour[54].

Tableau 5-8 Surfaes commerciales en m² pour Carrefour Group

Hypermarché Carrefour	2400-23000m²
Supermarché Carrefour	1000-3500m²
Magasin de proximité Carrefour	200-900m²

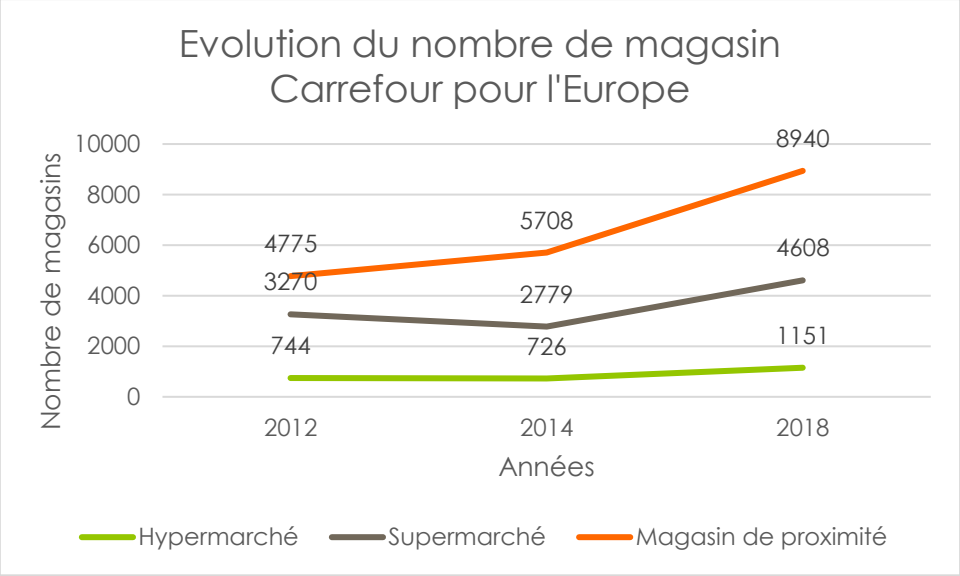
[51] http://www.carrefour.com/fr/content/les-hypermarches
[52] http://www.carrefour.com/fr/content/les-supermarches
[53] http://www.carrefour.com/fr/content/les-commerces-de-proximite
[54] http://www.carrefour.com/fr/content/nos-magasins

5.1.3.2. Diagnostic

La figure 4-15 représente l'évolution du nombre de magasin Carrefour pour l'Europe. Les données récoltées proviennent des rapports annuels de Carrefour pour l'Europe car il n'y avait pas toutes les données disponibles pour la Belgique. Entre 2012 et 2014, nous pouvons constater que le nombre d'hypermarchés Carrefour présent en Europe connait une baisse de 18 magasins. Entre 2014 et 2018, le nombre d'hypermarché Carrefour connait une augmentation de 425 nouveaux magasins. En ce qui concernant le nombre de supermarchés Carrefour, il y a une fermeture de 491 magasins pour la période allant de 2012 à 2014. Pour la période suivante, le groupe Carrefour ouvre 1829 nouveaux supermarchés. Pour finir, le nombre de magasins de proximité connait une augmentation de 4165 nouveaux magasins de 2012 à 2018.

Ces chiffres ne sont en rien étonnants, nous avons ici pris les données pour Carrefour Europe. L'enseigne a ouvert ses magasins sur 30 pays d'Europe.

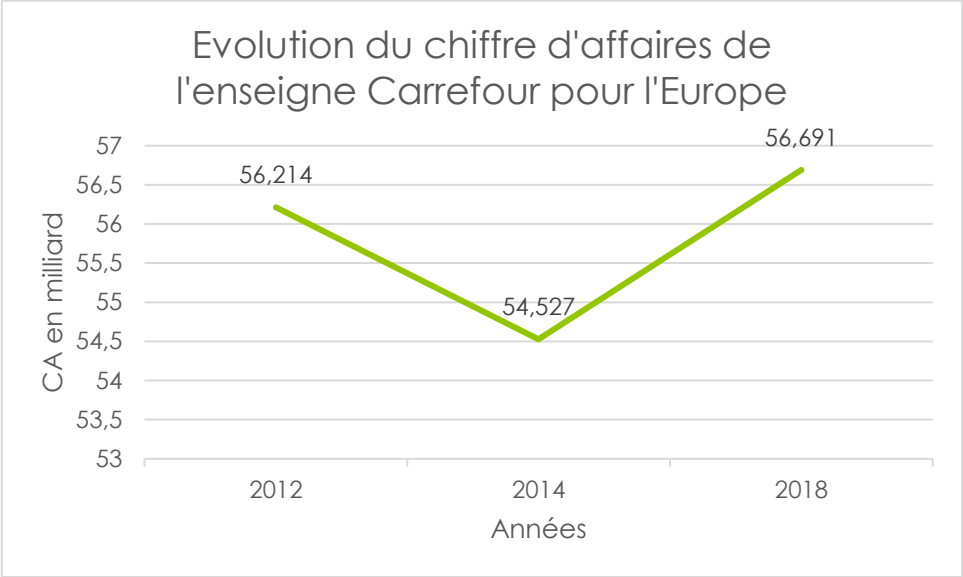
Figure 5-15 Evolution du nombre de magasins pour le groupe Carrefour en Europe



Source : rapports annuels Carrefour Group pour 2012,2014 et 2018

La figure 4-16 nous montre l'évolution du chiffre d'affaires. Les données collectées pour le chiffre d'affaires comprennent les trois types de magasins (hypermarché, supermarché et magasin de proximité Carrefour) et proviennent des rapports annuels du groupe Carrefour. Nous pouvons constater que le chiffre d'affaires diminue de 3% pour la période 2012-2014. Ensuite, le chiffre d'affaires augmente de 3.97%% pour la période allant de 2014 à 2018.

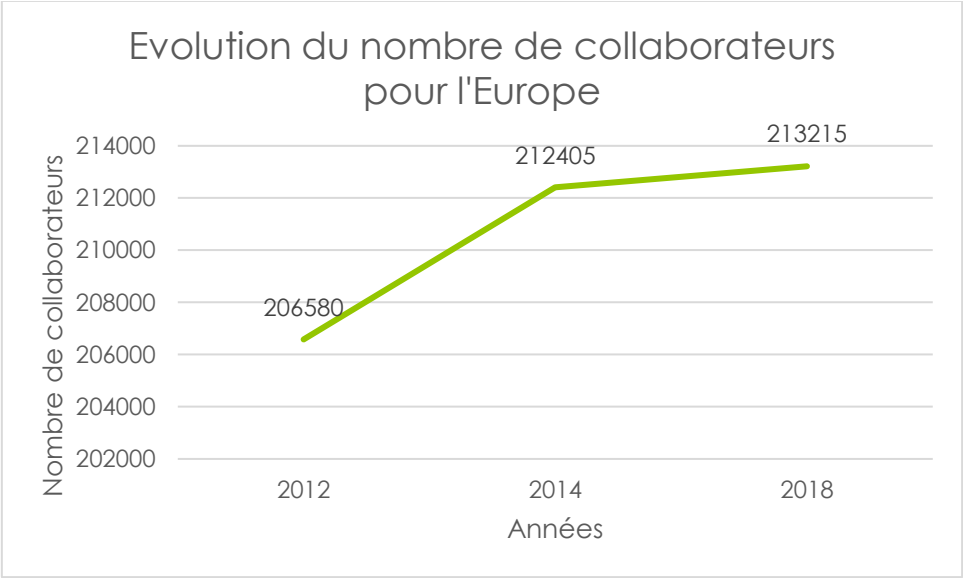
Figure 5-16 Evolution du CA Carrefour Europe



Source : rapports annuels Carrefour pour 2012,2014 et 2018

Carrefour est présent dans plusieurs pays d'Europe. Les données collectées sont des données pour l'Europe de manière général. Comme l'illustre la figure 4.17, le nombre de collaborateurs augmente de 2.82% entre 2012 et 2014 et de 0.38%. Il y a une augmentation moins forte entre la période 2014-2018 par rapport à la période 2012-2014.

Figure 5-17 Evolution du nombre de collaborateurs Carrefour pour l'Europe



Source : rapports annuels Carrefour pour 2012,2014 et 2018

En ce qui concerne les technologies présentes dans l'enseigne, les magasins Carrefour sont équipés de scannette qui permettent aux clients de pouvoir scanner leurs achats tout le long de leur parcours et ensuite de passer soit à une caisse traditionnelle soit à une caisse dédiée[55]. Il existe sur le site Carrefour, une explication du fonctionnement de la scannette. Pour pouvoir l'utiliser, le client doit posséder la carte « Carrefour Bonus Card »[56].

Carrefour est le premier groupe en Belgique à développer les écrans tactiles sur les scannettes. Le dispositif a été utilisé dans un magasin d'Evere, il est pratique notamment pour sa facilité à remonter dans la liste des articles scannés.[57]

Le groupe développe aussi son application Smartscan, qui permet aux consommateurs de scanner les produits en magasin avec son smartphone. Une fois les courses terminées, un code barre s'affiche sur le téléphone, le client peut le présenter en caisse pour payer.[58]

L'enseigne va encore plus loin dans le self scanning en proposant aux consommateurs la Connected Kitchen. Déjà proposé par Amazon via l'Amazon Dash qui permettait aux consommateurs de scanner des produits chez eux, Carrefour est le premier en Belgique à créer un dispositif similaire à celui de l'Amazon Dash. Le dispositif permet aux clients de scanner au fur et à mesure des produits et de l'ajouter à un panier relié à son compte Carrefour. L'appareil permet aussi de scanner des produits des autres concurrents, elle possède une base de données de 1.3 millions de codes-barres. Si un client scanne un produit concurrent, lors de la finalisation des achats, l'enseigne proposera un produit équivalent au produit concurrent. Après la finalisation, le client devra choisir un point retail afin de pouvoir retirer ses achats.[59]

Carrefour met à disposition des consommateurs des kioskes digitaux (bornes interactives) diffusant des messages promotionnels et proposant l'impression de coupons de réductions ou encore un plan du magasin.[60] Cela permet un gain d'argent et de temps pour le personnel[61]. Selon Patrick Thijs, manager des services de marketing et de logistique de Carrefour Belgique, « la production, l'impression et l'installation de ces posters était un processus coûteux et chronophage ».

Comme pour Colruyt Group et Delhaize Goup, Carrefour Group dispose aussi d'étiquettes électroniques dans leurs magasins. Les étiquettes électroniques vont libérer les chefs de rayon de cette tâche fastidieuse afin de pouvoir palier le problème de rupture de stock et d'ordre dans les linéaires. Ainsi que de permettre d'avoir des informations en temps réel sur le stock en réserve et le facing[62].

[55] https://bonuscard.be.carrefour.eu/fr/trucs-et-astuces-de-la-carrefour-bonus-card-le-selfscan
[56] https://www.carrefour.eu/fr/services/selfscan.html
[57] https://www.gondola.be/fr/news/les-premieres-scannettes-ecran-tactile-chez-carrefour
[58]https://www.retaildetail.be/fr/news/food/carrefour-pressent-un-bel-avenir-pour-son-concept-horeca-carrefour-caf%C3%A9
[59] https://www.gondola.be/fr/news/carrefour-lance-la-connected-kitchen-un-self-scan-domicile
[60] https://www.gondola.be/fr/news/carrefour-se-dote-de-kiosques-digitaux
[61] https://www.digital-instore.fr/belgique-chez-carrefour-ecrans-digitaux-optimisent-parcours-consommateur/
[62] https://www.lsa-conso.fr/carrefour-se-convertit-aux-etiquettes-electroniques,33512

5.1.3.3. Comparaison de données

Tableau 5-9 Technologies présentes dans les magasins Carrefour Group

Technologies	Date
Self-scanning	2011 :74 magasins équipés de scannettes[63]
Etiquettes électroniques	2004 : introduction des étiquettes électroniques[64]
Applications : • *Carte de fidélité* • *C-où (liste de course relié à une montre connectée)*	 2012[65] 2015[66]

Comme l'illustre la figure 4-18, nous constatons que le nombre de collaborateur au m² pour la période 2012-2014 reste identique mais diminue de 36.36% pour la période suivante. Le chiffre d'affaires connait, quant à lui, une forte baisse durant la période 2012-2014 et une forte augmentation durant la période 2014-2018.

Si nous comparons ces données avec le tableau des technologies présentes dans l'enseigne, nous constatons que Carrefour a investi dans ses nouvelles technologies depuis le début des années 2000 et dans le développement de ses applications depuis 2012.

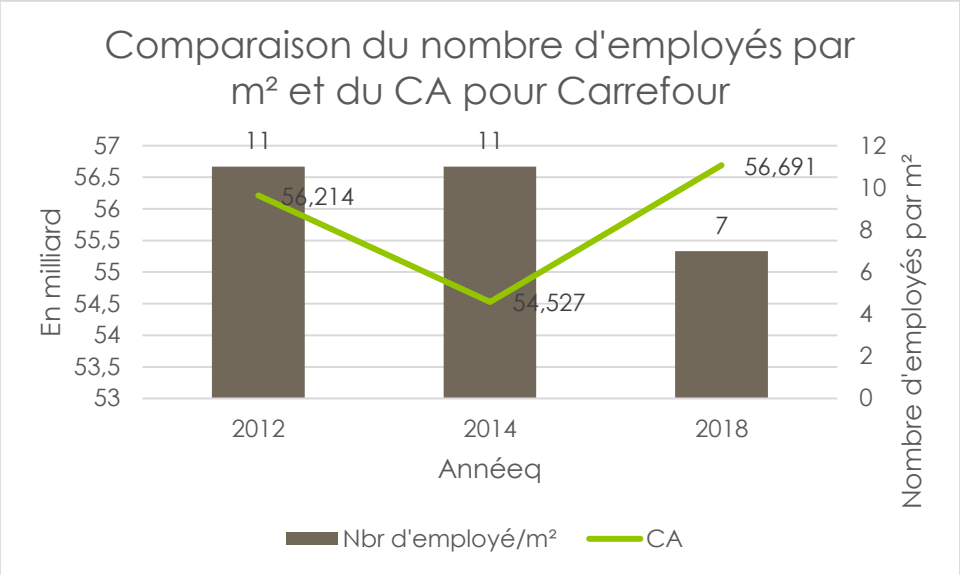
Si nous comparons les données du graphique supra avec les données du graphique au point 5.3.2.3 sur l'évolution du nombre de collaborateur pour l'enseigne Carrefour, nous constatons que ce dernier nous montre une évolution positive du nombre de collaborateur dans l'enseigne alors que nous avons constaté une diminution du nombre d'employés par m².

De plus, nous avons constaté sur la figure 4-15 sur l'évolution du nombre de magasin pour l'enseigne, que les supermarchés et les magasins de proximité sont en augmentation tandis que les hypermarchés connaissent une faible diminution. Les hypermarchés Carrefour ont une plus grande superficie que les deux autres types de magasins, cependant vu le faible nombre d'hypermarchés fermés par rapport aux ouvertures de magasins pour les supermarchés et magasins de proximités, l'évolution du nombre de magasins n'a pas pu être un impact sur la diminution du nombre d'employés par m².

Suite aux constations établies, nous pouvons dès lors penser que l'introductions des technologies dans l'enseigne a pu impacter le nombre d'employés par m².

[63] https://www.lesoir.be/art/%252Fle-self-scanning-se-generalise_t-20110217-018V6L.html
[64] https://www.lsa-conso.fr/carrefour-se-convertit-aux-etiquettes-electroniques,33512
[65] https://www.frandroid.com/android/applications/88033_test-de-lapplication-carrefour-fidelite
[66] https://www.lsa-conso.fr/la-derniere-application-mobile-de-carrefour-va-vous-surprendre,200572

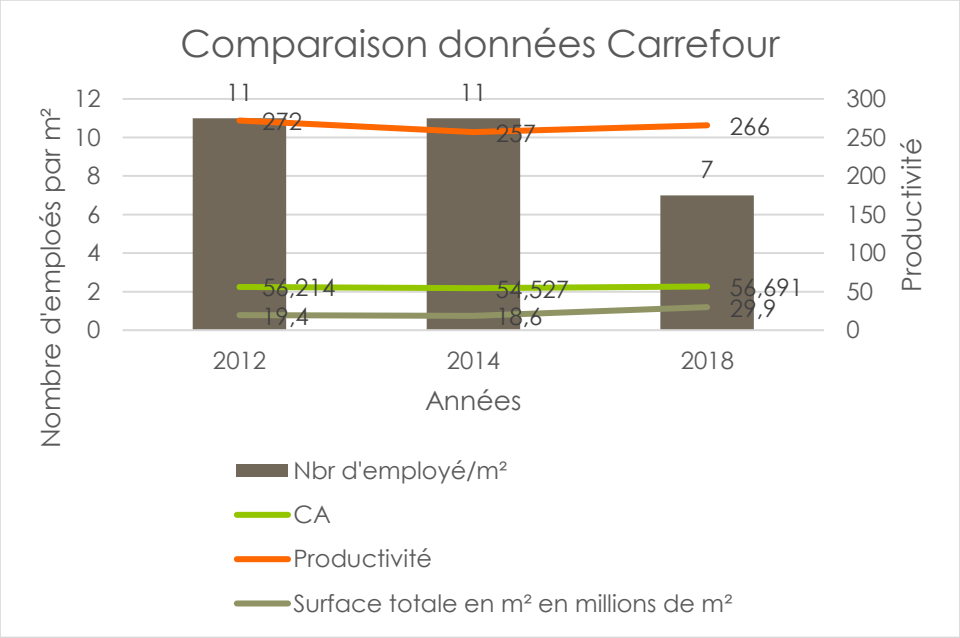
Figure 5-18 Comparaison du CA et du nombre d'employés par m² pour Carrefour Group



	2012-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m²	0%	-36.36%
CA	-3%	+3.96%

La figure 4-19 nous montre l'évolution de la superficie moyenne en m², le chiffre d'affaires, le nombre d'employés par m² et la productivité. Nous constatons que la superficie moyenne en m², le chiffre d'affaires et la productivité connaissent une baisse en première période puis une augmentation en dernière période. Le nombre d'employés par m² reste identique en première période puis diminue en dernière période.

Figure 5-19 Comparaison données Carrefour



	2012-2014	2014-2018
Nombre d'employé/m²	0%	-36.36%
CA	-3%	+3.96%
Superficie en m²	-.4.22%	+60,6%
Productivité	-5.51%	+3.50%

4.2 Diagnostic sur base d'entretien sur le terrain

Cette partie est consacrée à l'analyse les données récoltées sur le terrain via notre guide d'entretien.

4.2.1 La perception des technologies :

Au niveau de l'utilisation des technologies, chaque participant est confronté, aussi bien dans le privé qu'au travail, aux technologies. Le facteur utilisation ne dépend pas de l'âge d'une personne, nous retrouvons des participants jeunes qui n'utilisaient que les technologies de base (GSM et télévision) ou d'autres participants plus âgés qui utilisaient plus de technologie comme la SmartTV ou une tablette. Ce facteur ne dépend pas non plus du poste ou de l'ancienneté car ils sont tous amenés à l'utiliser dans leur travail quotidien. L'utilisation dépend davantage de son introduction dans l'entreprise, ainsi certains magasins n'ont pas introduit de technologies car elles ont un coût. C'est notamment le cas pour un Carrefour Market franchisé.

> « *C'est question du prix, ça coûte excessivement cher de mettre des étiquettes électroniques. Vu que nous c'est un franchisé, un petit indépendant, voilà, il n'a pas toujours les moyens pour suivre la technologie on va dire* »
> **K (Carrefour), employée, 40-50ans**

Au sein de notre échantillon, nous avons au global autant de personnes à l'aise avec la technologie que de personnes qui ne se sentent pas à l'aise. Le facteur aisance ne dépend pas de l'âge, nous retrouvons des participants jeunes qui ne se sentaient pas à l'aise avec les technologies et des participants plus âgés qui se sentaient à l'aise. Ce facteur ne dépend pas non plus de la fréquence d'utilisation, nous retrouvons des participants qui n'aiment pas utiliser la technologie car ils préfèrent un contact humain mais se sentent à l'aise lors de l'utilisation.

L'arrivée des nouvelles technologies dans les magasins peut être mal perçue. Les participants se sentent plus dépendants de la technologie et lorsqu'il y a des problèmes informatiques ou des pannes d'électricité, cela peut poser problème. Certains collègues de nos interviewés sont donc réfractaires. Certains participants pensent que la nouveauté fait peur et que cela est principalement influencé par l'acceptation ou non d'une évolution au sein de leur travail.

L'attitude face aux technologies est mitigée. D'une part, les participants trouvent qu'elles sont pratiques, efficaces, divertissantes et les aident dans leurs tâches ou leur quotidien. D'autre part, certains participants ressentent une crainte et une pression face aux nouvelles technologies.

Comme l'illustre le tableau 4-10, nous constatons que l'adjectif qualificatif le plus souvent utilisé est le mot dangereux. Cet adjectif a souvent été cité en prenant comme exemple des cas de fraudes ou de harcèlement dans le privé ou de piratage sur le lieu de travail. Ensuite, nous retrouvons l'adjectif qualificatif attrayante. Les participants trouvent que les technologies sont des découvertes, qu'elles donnent envie de les utiliser et qu'elles sont là pour faire avancer. L'adjectif qualificatif dynamique arrive au même pied d'égalité avec l'adjectif attrayante. Les participants trouvent que les technologies dynamisent la société.

Tableau 5-10 Tableau des adjectifs représentant les technologies

Adjectifs	Répétitions
Dangereuse	10
Attrayante	6
Dynamique	6
Ambitieuse	5
Mystérieuse	4
Merveilleuse	3
Coopérative	3
Inquiétante	2
Frustrante	1
Anxiété	1

Lors d'une introduction d'une nouvelle technologie, l'enseigne Colruyt met en avant tous les aspects positifs de la technologie. Cela rejoint l'idée que les technologies sont là pour évoluer dans un monde de plus en plus tournée vers le numérique et pour donner l'envie de les utiliser.

> « *Heu, bein les étiquettes on nous a vendu le fait que ça allait être un gain de temps incroyable, donc on nous a parlé chiffre, nombre d'heure gagné, investissement, facilité de travail donc on a avancé tous les aspects positifs de cette technologie* »
> **I (Colruyt), employée, 32ans**

Nous retrouvons souvent le souci d'écologie pour les enseignes. Les participants prennent souvent comme exemple que les étiquettes électroniques permettent d'économiser du papier.

4.2.2 Les technologies au sein de l'entreprise :

4.2.2.1 Les difficultés rencontrées par les employés

Certains participants, toutes enseignes confondues, pensent que leurs collègues ne savent pas toujours utiliser les technologies. De manière générale, les collègues plus jeunes ne rencontrent pas de difficultés pour les utiliser par rapport aux collègues plus âgés. Pour eux, les collègues plus âgés ont moins l'habitude de les utiliser.

Les difficultés rencontrées par les employés peuvent provenir d'un manque de formations tourné vers la technologie. Il y a différents chemins de formation suivant l'enseigne. Pour le cas de Colruyt, les formations se font en interne. Un ou deux employés sont choisis pour aller en formation, puis ils expliquent à leur tour à leurs collègues. Certains participants pensent que l'information se perd avec ce système-là. Dans les plus petites structures comme un Carrefour Market, ce sont les superviseurs qui forment directement leurs employés aux différentes tâches et utilisation de technologies présentes. Donc si l'information est mal comprise par l'employé ou le gérant, elle est ensuite transmise aux collègues.

> « *La caisse est l'endroit final de nos clients, vraiment là où on se quitte et heu si on les a bien reçus, s'ils sont heureux, si on leur a souri, si on a rigolé avec eux, cela leur donne envie de revenir chez nous car ils ont passé un bon moment avec nous.* »
> **G, (Delhaize), employée, 20-30ans**

Les participants, des trois enseignes confondues, aiment le contact humain et trouve qu'il est important d'en avoir. Pour eux c'est important que le client passe un bon moment en magasin durant leur expérience shopping. C'est grâce à ce moment et surtout au moment du paiement des achats, que les employés peuvent donner

envie aux clients de revenir dans l'enseigne. Ils pensent que les technologies qui sont introduites réduisent justement le contact humain. Certains participants de chez Colruyt précisent que l'enseigne est tournée vers le contact clients et que c'est un des points importants dans l'image de l'enseigne.

> « *Je sais que Colruyt a un gros allez, heu, gros cheval de bataille c'est le contact avec le client* »
> **B, (Colruyt), gérant, 31ans**

4.2.2.2 Les clients

Les avis divergent quant à l'utilisation d'une SST par des personnes âgées. Certains pensent qu'il n'y a pas d'âge pour utiliser les SST, qu'il faut évoluer avec son temps et s'adapter. Certains y arrivent et d'autres n'évoluent pas, que ce soit chez des jeunes ou des personnes plus âgées. D'autres participants pensant que les SST sont plus difficiles à utiliser pour les personnes âgées. Les appareils deviennent de plus en plus petits et ne sont plus adaptés à leur vue, en ce qui concerne les étiquettes électroniques, quand elles sont en bas de l'étagère, il est plus difficile de lire et il faut parfois s'abaisser. Les personnes âgées sont vues comme « des petits enfants à qui il faut tout apprendre ».

On ne demande pas l'avis des clients lors d'introductions de nouvelles technologies. Il faut leur apprendre à utiliser les SST correctement. Des enseignes ont fait appel à des personnes supplémentaires pour guider le client au début de l'introduction d'une SST (notamment pour les self-scanning) et il y a toujours des membres du personnel disponibles pour aider le client en cas de besoin ou de difficultés.

> « *C'est vrai qu'il n'y a pas de publicité vers le client, il arrive un jour en magasin et il va voir les étiquettes électroniques.* »
> **E, (Colruyt), employé, 29ans**

Les participants pensent que les clients deviennent de plus en plus exigeants et qu'il faut évoluer. Les clients évoluent rapidement avec les nouvelles tendances. Par exemple, les clients se soucient petit à petit de tout ce qui est lié à l'écologie ou encore de plus en plus de personnes ont des intolérances et développent des allergies. Les participants pensent que quelque part, même si cela touche une partie de la population, il s'agit aussi d'un phénomène de mode.

4.2.3 Leur ressenti face à l'introduction des technologies :

4.2.3.1 Ressenti par rapport à la direction

Ce qui ressort pour les trois enseignes est que la direction ne vient pas présenter leurs nouveaux projets. Pour l'enseigne Colruyt, cela se fait sous forme d'un système pyramidal tel que :

La direction présente ses nouveaux projets aux managers régionaux. Au même moment, la direction lance des phases tests. Ils vont choisir différents types de magasin suivant la surface commerciale (hypermarché ou supermarché, Colruyt 3e ou 4e génération, …) et de différentes

régions (Flandre/Wallonie, Namur/Liège, …) afin de toucher un plus large public pour leurs tests. La direction effectue son étude au niveau du prix, du gain de temps, … pour savoir s'ils peuvent ou non lancer le projet. Après le retour des résultats, le service compétent en matière de communication diffuse via mail les informations concernant les nouveaux projets. Il s'agit soit de mails explicatifs ou de vidéos. Les managers régionaux transmettent les informations aux gérants des magasins. Ensuite, les gérants font des réunions avec leurs employés afin de communiquer les informations. En ce qui concerne l'enseigne Delhaize, la direction présente ses nouveaux projets aux directeurs. La direction lance des phases tests et lorsque ceux-ci sont concluants, ils lancent le projet. Les gérants relayent ensuite les informations aux adjoints, qui communiquent directement aux employés. Pour l'enseigne Carrefour, les participantes travaillent dans deux Carrefour Market. La direction ne vient pas directement présenter leur projet mais elle les présente au gérant qui explique par la suite aux employés. La participante L (Carrefour, employée, 40-50ans) trouve qu'il y a un problème de communication entre la direction et le magasin Carrefour où elle travaille.

Pour les trois enseignes, les employés ne peuvent pas voter pour l'introduction des nouvelles technologies. Pour l'enseigne Colruyt, les deux gérants interrogés spécifient que les employés peuvent donner leur avis. Cependant, le participant G (Colruyt, employé, 29ans) nous dit que les employés ne peuvent pas donner leur avis. Selon cette personne cette situation est problématique car les employés sont directement confrontés à ces technologies et peuvent donc voir ce qui pourrait être amélioré. L'enseigne Colruyt respecterait le triangle client, personnel et firme pour l'adoption d'une nouvelle technologie.

4.2.3.2 Ressenti par rapport à la menace d'emploi

Concernant le ressenti des participants par rapport à leur emploi, les avis sont divergents. Tout d'abord pour Colruyt, certains participants disent que l'enseigne engage de nouveaux membres chaque année et que les technologies ne représentent pas une menace d'emploi. Il faut toujours un être humain derrière les machines. D'autres participants de chez Colruyt pensent qu'on engagera moins mais qu'il n'y aura pas de licenciement. Les technologies peuvent représenter une menace d'emploi mais aussi en créer, par exemple le métier de caissière est un métier considéré comme à risque car avec l'introduction des self-scanning, ils peuvent disparaitre. Cependant, d'autres corps de métier peuvent être plus favorisé comme les employés qui s'occupent des dépannages techniques. L'enseigne peut engager, durant un temps, plus d'employés pour introduire les nouvelles technologies. Le métier de magasinier est amené à évoluer avec l'introduction des technologies, ce ne sera plus que de la mise en rayon ou de la caisse. Les membres du personnel chez Colruyt sont déjà polyvalents, il n'y a donc pas de réorganisation d'emploi. Malgré tout, les employés ressentent malgré tout une menace vis-à-vis de l'emploi. En effet, ces grands groupes envisagent les futurs magasins sans caissières ou encore sans personnel (comme Amazon Go). Ils trouvent que la réorganisation de l'emploi, si le magasin vient à s'informatiser complètement au niveau des caisses, est fictif. Même s'ils sont polyvalents et que sur une journée ils font quatre heures de mises en rayon et trois heures de caisses. Ce n'est pas possible

> « *Au début oui on va trouver mais pas pour remplacer le nombre d'heures que les machines nous prennent. Parce que les clients ne vont pas plus acheter car ils scannent eux-mêmes donc le travail en magasin restera le même, on n'aura pas de heu, ils ne sauraient pas trouver x heure de perte. Voilà je pense qu'à un moment donné, il faut rester réaliste* »
> D, (Colruyt), employée, 29ans

de remettre les trois heures de caisse par jour de 4 employés en mise en rayon, il y aura soit des mi-temps qui seront créés, soit des pertes d'emploi.

Pour l'enseigne Delhaize, les avis divergent entre gérant et employé. Selon le participant A (gérant, Delhaize, 40-50ans), les magasins ne vont pas disparaitre mais évoluer et il n'y a pas de réduction d'emploi mais un besoin d'autres corps de métier. Pour les employés, les technologies introduites en magasin sont une menace pour l'emploi. Ils pensent que c'est pour faire baisser les frais de personnel et qu'il n'y aura plus de caissière. Ils remarquent qu'il y a moins d'embauche et le participant F (Delhaize, employé, 40-50ans) a connu une période de restructuration au sein du magasin dans lequel il travaille. De manière générale, ils trouvent qu'il faudrait davantage de membre du personnel car le flux en magasin augmente.

En ce qui concerne l'enseigne Carrefour, les participants trouvent que les technologies sont une menace à l'emploi. La participante K (Carrefour, employé, 50-60ans) a connu une restructuration dans son ancien travail pour l'enseigne Intermarché. Les participants pensent qu'il faut toujours un être humain derrière la machine mais moins qu'avant. Leur charge de travail a augmenté et ils trouvent qu'il faudrait plus de membres du personnel. Suite à l'introduction de nouvelles technologies, ils connaissent actuellement une réorganisation de l'emploi, certaines caissières sont allées en rayon pour faire de la mise en rayon mais aucun licenciement.

4.3 Conclusion :

Les groupes Colruyt, Delhaize et Carrefour évoluent petit à petit quant à la place des technologies au sein de leurs enseignes. On a pu constater que les technologies dans le secteur de la distribution alimentaire sont un gain de temps pour les clients mais elles ont aussi des bienfaits sur la qualité du travail des employés. Pourtant, malgré ces avantages, elles constituent également une menace pour les employés. Dans le magazine Gondola, nous pouvons lire ceci « Boycott des caisses self-scan ! Elles signent la mort des caissiers » (Gondola, 2018). Le personnel de plusieurs points de ventes Carrefour a décidé de rendre indisponibles les caisses automatiques car selon Geoffrey Manfroy du SETCa, « A terme, tous les caissiers pourraient perdre leur emploi ». A Mons, 22 emplois sont menacés[67]. De plus, selon le SETCa, Carrefour prévoit un plan de transformation pour 2022 qui comprend la suppression de 12000 heures dans les hypermarchés. Ce qui reviendrait en moyenne à 10 effectifs par magasin[68].

De même pour Delhaize, le SETCa s'interroge sur les pertes d'emplois que pourraient constituer l'avancée technologique et distribue des tracts aux clients. Selon Claude Allard, le directeur des supermarchés Delhaize, « l'effet de cette innovation sur le volume de l'emploi est nul. Aujourd'hui, quatorze caisses sont ouvertes à Overijse. Demain, ce sera toujours le cas, mais les files seront moins longues. On nous fait un mauvais procès : depuis cinq ans, Delhaize est la deuxième société en Belgique en termes d'augmentation de volume d'emploi. Nous ne recherchons que le confort d'achat de nos clients »[69].

Suite aux analyses effectuées dans les études de cas, nous avons pu constater que même si les enseignes montrent une augmentation au niveau du nombre d'emplois, cela ne reflète pas la réalité. Le nombre de collaborateurs chez Carrefour augmente, cependant nous avons pu constater que le nombre d'employés par m² diminuait. En regroupant ces données avec les données sur le nombre de magasins pour l'enseigne, nous avons pu constater que de manière générale l'emploi augmente dû au fait que plus de magasins sont ouverts mais ce chiffre tend à diminuer quand on prend la surface totale des magasins commerciaux. Le nombre d'ouvertures de magasins ne contribue pas à l'augmentation de l'emploi. En analysant la productivité, nous constatons qu'elle tend à augmenter même si le nombre d'employé par m² diminue. Globalement, les technologies semblent rendre les employés des trois enseignes plus productifs. La tendance montre que les enseignes peuvent être plus productives avec moins d'employés grâce aux technologies.

Lors de notre analyse de données sur le terrain, nous constatons une différence entre les gérants et les employés. Les gérants se sentent moins menacés par les technologies que les employés. Les participants de chez Delhaize trouvent qu'il y a moins d'embauche alors que le flux en magasin s'accroît. Cette information vient accentuer les données récoltées lors de notre analyse

[67] https://www.gondola.be/fr/news/carrefour-des-actions-ont-vise-les-caisses-self-scan
[68]https://www.gondola.be/fr/news/conseil-dentreprise-carrefour-veut-installer-des-caisses-self-checkout-dans-tous-ses-hypers
[69]https://www.lesoir.be/art/m/chez-delhaize-on-peut-jouer-au-magasin-monsieur-lesoir-_t-19970619-Z0DVXH.html

d'étude de cas pour Delhaize sur les évolutions du nombre de collaborateurs et du nombre d'employés par m² qui diminuent. En ce qui concerne Colruyt, les avis divergent. Certains participants se sentent menacés ou pensent que la réorganisation des emplois est fictive alors que d'autres estiment que cela va créer d'autres emplois, dans des domaines différents. Les membres du personnel de chez Colruyt étant polyvalents, ils ont moins ce sentiment d'attachement à un poste. Ce ressenti moins marqué pour les participants de chez Colruyt peut-être expliqué par le fait que les technologies ont été introduites récemment. Les deux autres enseignes ont connu des restructurations de personnel. L'enseigne Carrefour connait une réorganisation des emplois. Après l'introduction de self-scanning dans leur magasin, certaines caissières sont allées travailler à la mise en rayon.

L'étude connait des limites. Une partie des interviews ont dû se faire à distance suite au corona virus plutôt qu'en face à face avec le participant. La recherche de participant a été compliquée suite à la pandémie. Certains employés ont répondu favorablement à l'interview mais ne se sont jamais connectés pour participer à l'interview. Dans les participants, nous n'avons pas de gérant de chez Carrefour. Il y a aussi que deux participants pour Carrefour contre trois pour Delhaize et 8 pour Colruyt.

Ce travail pourrait être approfondi, il peut continuer en intégrant les nouvelles technologies qui seront introduites prochainement dans les magasins. Il peut être complété en réalisant un comparatif avec des enseignes du hard discount qui ont moins de technologies présentes en magasin. Il est également possible d'analyser les technologies dans les entrepôts

Bibliographie

I. Ouvrages:

Dumas, J-C., (2006), « Consommation de masse et grande distribution », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, pp.57-76.

Gelderma, C., Ghijsen, P.W.T. & van Diemen, R., (2011), « Choosing self-service technologies or interpersonal services : The impact of situational factors and technology-related attitudes », *Journal of retailing and Consumer services*, 19, 414-421

Giannelloni, J-L. & Vernette, E., (2015) « Etudes de marché,4e édition », *Vuibert.*

Meurter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. & Bitner, M.J. (2000), « Self-service technologies : Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters », *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64

Pantano, E. & Dennis, C., (2019), « Smart Retailing Technologies and Strategies », P*algrave mcmillan*

Pellemans, P., (1999) « recherche qualitative en marketing », *De Boeck.*

Vandercammen, M. & Gauthy-Sinéchal, M., (2015) « Etudes de marché,4e édition », *De Boeck.*

Vandercammen, M. & Jospin-Pernet, N., (2005) « La distribution », *De Boeck*.

II. Article de presse:

Bembaron, E., (2010) « L'évolution du code-barre depuis 62ans », *Le Figaro*.
URL :<https://www.lefigaro.fr/societes/2010/11/01/04015-20101101ARTFIG00541-l-evolution-du-code-barres-depuis-62-ans.php> consulté en 2010

Gondola, (2016), "Le chiffre d'affaires des chaînes DIY augmente en Europe"
URL: <https://www.gondola.be/fr/news/le-chiffre-daffaires-des-chaines-diy-augmente-en-europe > consulté en 2019

Gondola, (2016), "Colruyt lance son application mobile, MyColruyt"
URL : <https://www.gondola.be/fr/news/colruyt-lance-son-application-mobile-mycolruyt> consulté en 2020

LSA, (2000), "La technologie à la rescousse des magasins"
URL: < https://www.lsa-conso.fr/la-technologie-a-la-rescousse-des-magasins,53897> consulté en 2019

VRT NWS, (2016), « 2015 a été une excellente année pour le textile belge »

URL :<https://www.vrt.be/vrtnws/fr/2016/04/21/2015_a_ete_une_excellenteanneepourletextilebelge-1-2635468/#> consulté en 2019

III. Webographie:

Carrefour « Rapport annuel »
URL : < http://www.carrefour.com/fr/content/rapports-annuels>

Cigref (2012) « Histoire des premiers écrans aux écrans tactiles »
URL : < http://www.histoire-cigref.org/blog/histoire-des-premiers-ecrans-aux-ecrans-tactiles/> consulté en 2019

Colruyt (2018) « Rapport annuel 2017/2018 », pp. 52-56
URL : <https://issuu.com/colruytgroup/docs/colruyt_group_rapport_annuel_2017-2?e=29882345/63479122 >

Colruyt « Tous les rapports annuels »
URL :<https://www.colruytgroup.com/wps/portal/cg/fr/accueil/investisseurs/annual-reports>

Commerce (2018) : « Le premier magasin Amazon Go ouvre enfin à Seattle »
URL :<https://commerce.chefdentreprise.com/Thematique/votre-point-de-vente-1065/Breves/premier-magasin-Amazon-ouvre-enfin-Seattle-326874.htm > consulté en 2019

Delhaize « Rapport annuel »
URL :<https://www.aholddelhaize.com/en/investors/financial-information/annual-reports/>

Gomaro s.a. « Historique du code à barres »
URL : <http://www.gomaro.ch/historiqueducodebarres.htm> consulté en 2019

JDN (2010) « Codes à barres ou RFID, une question d'étiquette »
URL : < https://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/1031470-codes-a-barres-ou-rfid-une-question-d-etiquette/> consulté en 2020

Le blog Businessdecision (2017) « Comprendre le Beacon en action et ses cas d'usage innovants »
URL : < https://fr.blog.businessdecision.com/digital/2017/09/comprendre-beacon-cas-usage-innovants/ > consulté en 2019

Mobile transaction (2017) « Histoire des systèmes de caisse de 1800 à aujourd'hui »
URL : <https://fr.mobiletransaction.org/histoire-syst%C3%A8mes-caisse/ > consulté en 2019

Precintia (2018) « Quelles sont les différences entre code-barres et étiquettes RFID ? »
URL :<https://fr.precintia.com/blog/diferencias-codigo-barras-etiquetas-rfid/#:~:text=%C3%89tiquettes%20RFID,par%20rapport%20aux%20code%2Dbarres.&text=La%20capacit%C3%A9%20de%20stockage%20des,%C3%A0%20quatre%20millions%20de%20caract%C3%A8res.> consulté en 2020

Qikserve (2018) « The evolution of self-service technology »
URL : < https://www.qikserve.com/self-service-tech-a-history/ > consulté en 2019

Self-checkout « Solving the Service Dilemma : The History of Automation in Grocery Stores » URL : < https://dixonobjectanalysis.weebly.com/ > consulté en 2019

IV. Base de données :

Data Worldbank. Population total- Belgium, France, Germany, Netherlands
URL : < https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=BE-FR-DE-NL > consulté en 2019

Nielsen. Grocery universe.
URL : < https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/eu/docs/reports/nielsen-grocery-universe-2017.pdf > consulté en 2019

ONSS. Evolution de l'emploi par commission paritaire.
URL : < https://www.rsz.fgov.be/fr/statistiques/statistiques-en-ligne/evolution-des-postes-de-travail-par-commission-paritaire > consulté en 2019

Statbel. Chiffres sur le travail et emploi.
URL : < https://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/ > consulté en 2019

Statbel. Économie, commerce alimentaire en chiffre.
URL : < https://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/economie/commerce/alimentaire/ > consulté en 2019

V. Revues et articles scientifiques :

Andréani, J.C., (1998), « L'interview qualitative en marketing », Revue Française du Marketing, 168(169), pp. 3-4.

Alouche, F., (1969), « La lecture optique », *communication et langages*, pp. 35-47

De Mulder, J. & Druant, M., (2011), « Le marché belge du travail pendant et après la crise », *banque nationale bank,* pp. 1-16

Jeffrey Inman, J. & Nikolova, H., (2017), « Shopper-Facing technology : a retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns », *Journal of Retailing*, pp. 7-28.

Nirali, V Patel & Ghanshyam, I Prajapati, (2015), « Various Techniques for Assessment of OMR Sheets through Ordinary 2D Scanner : A Survey », *IJERT,* Vol.4, pp. 803-807.
URL :<https://www.academia.edu/30571353/Various_Techniques_for_Assessment_of_OMR_Sheets_through_Ordinary_2D_Scanner_A_Survey>

VI. Mémoires et thèses PhD

Laurent, D., (2015), « Processus d'adoption par les consommateurs de la version payante dans le cadre des services Freemium Application au secteur vidéoludique », Mémoire de Master en Sciences de Gestion, Université de Namur, Namur

Annexes

Annexe I : guide d'entretien :

I. Phase d'Introduction :

Tout d'abord merci d'avoir pris le temps de participer à mon étude. Je me présente Camille Weidner, je suis étudiante en dernière année de master en sciences de gestion à l'Université de Namur. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, je réalise une étude sur les technologies utilisées par les consommateurs dans le secteur de la distribution.

Vous verrez, la discussion restera très générale. Je pose à côté de moi un appareil permettant d'enregistrer notre conversation afin que je ne puisse pas manquer un de vos commentaires. Toutes les données relatives à l'entretien seront bien sûr anonymes et votre nom ne sera jamais mentionné. Seriez-vous d'accord que j'enregistre la discussion ? Si à un moment donné lors de la conversation vous désirez que je coupe l'enregistrement, n'hésitez pas à me le faire savoir.

N'hésitez pas à interrompre la séance si besoin d'une pause, ceci dans le but que l'entrevue puisse se dérouler sous les meilleures conditions.

II. Phase d'échauffement :

Cette première phase sert à dresser un rapide profil de l'interviewé afin de connaitre son expérience avec les self-services technologies. Cette phase est constituée d'un ensemble de questions permettant de mettre en confiance l'interviewé ainsi que d'avoir quelques informations concernant ses attitudes vis-à-vis des technologies en général.

- Pourriez-vous vous présenter ? (Prénom, âge, fonction, études, ancienneté)

1) <u>Thème 1 : les habitudes de travail.</u>

- Pourriez-vous me parler un peu de votre expérience au sein de l'entreprise ?

- Complétez cette phrase : « Je commence toujours ma journée de travail par … »
    - Commentez

- Vos tâches quotidiennes sont des tâches que vous faites seul ou avec d'autres personnes ? Expliquez ?

- Quelles tâches préférez-vous faire lors de votre travail ?
    - Commentez

- Parmi cette liste de mots, quelles technologies utilisez-vous dans la vie de tous les jours ?

Téléphone fixe	Ordinateur	GSM	Distributeur automatique
Smartphone	Télévision	Tablette	Smart TV

2) Thème 2 : Attitude envers les technologies :

- De manière générale, vous sentez-vous à l'aise avec les technologies ?
    - Commentez

- Terminez cette phrase : « Quand j'utilise une technologie, …… »
    - Commentez
    - Y a-t-il des situations plus favorables à l'utilisation de technologies que d'autres ? Pourquoi ?
    - En fonction de quoi déterminez-vous l'importance de l'utilisation des technologies ? (le côté plaisir/divertissement, le côté efficacité, le côté pression des autres, …)

- Parmi cette liste de mots, si vous deviez mettre un adjectif sur les technologies en général, lesquels choisissez-vous ?

Anxieux	Ambitieux	Dangereux	Prudent
Inquiet	Mystérieux	Attrayant	Frustré
Merveilleux	Hésitant	Dynamique	Coopératif

III. Centrage :

Le concept des self-services technologies (SST) est introduit en début de phase de centrage. Nous allons évaluer les expériences de l'interviewé par rapport aux technologies. Nous allons aussi nous interroger sur le ressenti des employés face aux technologies dans le magasin.

Thème 3 : Expérience avec des technologies au sein de l'entreprise.

Dans la suite de cet entretien, nous allons aborder les « *self-services technologies (SST)* ». Il s'agit de technologies que le consommateur peut utiliser lors de ses activités shopping sans une aide extérieure, par exemple le self-scanning ou les bornes tactiles.

- Parmi la liste de mots suivante, quels types de technologies rencontre-t-on dans un magasin d'alimentation :

Ordinateur	Etiquette électronique	Ecran LCD	Caisse enregistreuse
Téléphone fixe	Distributeur automatique	Self-scanning	Tablette
Borne électronique	Cabine d'essayage intelligente	Code barre	Smartphone

- Pouvez-vous me dire celle(s) que vous avez déjà utilisée(s) dans le cadre de votre travail ?
    - Pouvez-vous me décrire l'expérience que vous avez eu avec ces technologies ?
    - Quelles ont été vos impressions ?
    - Que pensent vos collègues sur l'utilisation de ses technologies ?
    - Depuis combien de temps travaillez-vous avec ces SST ?
    - Pouvez-vous me raconter votre expérience au travail avant l'introduction des SST ? (Si le participant travaillait avant implémentation)

- Pouvez-vous me dire celles qui sont utiles pour les clients ?
    - Avez-vous eu des retours positifs ou négatifs sur l'utilisation de ces technologies ?
    - Lesquels ?
- Complètement de récit : « Une grand-mère et son petit-fils arrivent dans un magasin afin de faire leurs courses de la semaine. Au moment de payer, voyant les grandes files aux caisses traditionnelles, elle se tourne vers le self-scanning. Elle dit à son petit-fils « à mon époque, il n'y avait pas toutes ses technologies ! » Que répond-il ? »
    - Pensez-vous que les SST sont adaptées pour les personnes plus âgées ?

- Complètement de récit : « Un jeune couple entre dans un magasin alimentaire. Ils arrivent dans le premier rayon et regardent les produits. Tout d'un coup, la jeune femme s'exclame « c'est fou le nombre de papiers que l'on consomme juste pour afficher les prix ! » Qu'en pensez-vous ? »

IV. Phase d'approfondissement :

Thème 4 : l'utilisation des SST en magasin :

- Complétez cette phrase : « Lorsqu'un client utilise une borne d'information, c'est parce que … »
    - Commentez
    - Y a-t-il des situations plus favorables que d'autres à l'utilisation d'une borne pour des renseignements ?

- Complètement de dialogue : « Une personne dit à une autre « A la caisse, il y a toujours une file abominable, je vais donc au self-scanning. » Que répond l'autre ? »
    - Y a-t-il des situations plus favorables que d'autres à l'utilisation d'un self-scanning ? (Scannette ou caisse self-scanning)

- Les clients ont-ils rencontré des difficultés à utiliser les technologies que vous m'avez décrites plus tôt ?
    - Pouvez-vous me raconter une expérience sur l'utilisation d'une SST par un client qui (ne) se serait bien/pas déroulée
    - Si le client connait des difficultés, comment l'aidez-vous ?
- Un article de presse a rédigé qu'il n'y avait pas de différences significatives au niveau de l'âge sur l'utilisation d'une SST. Qu'en pensez-vous ?
    - Des SST sont-elles plus difficiles/faciles à utiliser que d'autres ? Pourquoi ?

- Comment imaginez-vous les magasins alimentaires le siècle prochain ?

Thème 5 : les technologies et le personnel en magasin :

- Pouvez-vous me raconter comment l'enseigne a introduit les nouvelles technologies (citer quelques technologies que le participant a citées plus tôt) en magasin ?
    - La direction est-elle venue vous présenter leur projet ?

- Les employés ont-ils pu voter pour leur introduction ?
- Comment vos collègues ont-ils réagi ?

- Complètement de récit : « Vous mettez les produits en rayon et vous constatez que le prix affiché n'est pas le bon. Que faites-vous ? »
  - Comment allez-vous procéder afin que le bon prix soit affiché ?
  - Avez-vous reçu une/des formation(s) pour l'utilisation des SST en magasin ?
  - Avez-vous trouvé cette/ces formation(s) utile(s) ? (Si pas de formation(s) : une/des formation(s) sur l'utilisation des SST aurai(en)t-elle(s) été nécessaire(s) ?)
  - Vos collègues sont-ils du même avis que vous ?

- Test d'apparence thématique : Vous voyez une publicité pour votre enseigne où se trouve une femme avec un caddie plein de produits. La dame tient dans sa main un scan. Quel est votre avis ?
  - Avez-vous constaté un/des avantage(s) significatif(s) dans votre travail suite à l'installation des SST ? (Par exemple un gain de temps)
  - Quelle(s) SST sont les plus utiles dans votre travail ?
  - Vos collègues voient-ils un/des avantage(s) significatif(s) ?

- Nous pouvons lire dans la presse que beaucoup de syndicats étaient contre l'arrivée des nouvelles technologies dans les magasins, qu'en pensez-vous ?
  - La presse parle de menace d'emploi, pensez-vous que c'est le cas ?
  - Vos collègues sont-ils du même avis que l'article de presse ?
  - La presse parle aussi de réorganisation des emplois, qu'en pensez-vous ?
  - Suite l'introduction des SST, pensez-vous que l'entreprise ait besoin de plus de personnel ? Expliquez.
  - Suite à cette introduction, certains corps de métiers sont-ils plus favorisés/défavorisés ? Expliquez.

- Nous pouvons également lire dans la presse que les objectifs de l'introduction des SST sont d'une part de favoriser l'expérience d'achat du client en lui faisant gagner du temps mais aussi d'améliorer la qualité de travail des employés. Qu'en pensez-vous ?
  - Pour vous, les objectifs sont-ils atteints ?
  - Comment la direction évalue-t-elle ses objectifs ?
  - Que pensent vos collègues de ses objectifs ?

V. Phase de conclusion :

L'entretien touchant à sa fin, je vais reprendre avec vous les points importants dont nous avons discuté. S'agit-il pour vous d'un bon résumé ? Souhaitez-vous ajouter quelque(s) chose(s) ?

Je tiens encore une fois à vous remercier du temps que vous m'avez consacré pour l'entretien. Je vous souhaite une excellente journée.

Annexe II : analyse des données :

Echauffement ; Centrage ; Approfondissement

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
Les habitudes de travail	• 17ans dans la grande distribution et dans une haute fonction • Esprit d'équipe • Aime être sur le terrain • Utilise beaucoup la technologie	• 13ans dans la grande distribution : 4ans étudiants, 7ans en magasin et depuis 2ans gérant • Analyse ses chiffres début de journée • Esprit d'équipe et tourné vers le client • Utilise beaucoup la technologie	• 10ans d'ancienneté dans l'enseigne et commence dans le magasin avant d'être gérant • Analyse ses chiffres début de journée • Esprit d'équipe et aime être sur le terrain • N'aime pas la technologie mais l'utilise quand même à son minimum
Attitude envers les technologies	• Trouve que la technologie a un côté efficace • Technologie est énoncé dans le cadre du travail • La technologie est ambitieuse, dangereuse, attrayante, frustrante, dynamique	• Se sent à l'aise avec la technologie • La technologie est pratique et nous aide et elle a un côté efficace, il n'y pas de situation plus favorable que d'autre • La technologie est merveilleuse, dynamique et permet la coopérativité. Il énonce quand même l'aspect Anxieux et dangereux sans entourer les mots car cela ne lui parle pas mais il existe des situations anxieuses et dangereuses avec la technologie.	• Se sent à l'aise avec la technologie mais n'aime pas l'utiliser et n'aime pas faire confiance aux machines • Pense que la technologie est un moyen de communication ou de s'instruire • La technologie est merveilleuse (exemple child focus ou alerte à la bombe) mais dangereuse, inquiétante et il faut être prudent.
Expérience avec des technologies au sein de l'entreprise	• Utilise l'ordinateur, le téléphone, le smartphone et la caisse enregistreuse	• Utilise dans l'enseigne l'ordinateur, les étiquettes électroniques, écran LCD, caisse enregistreuse, téléphone fixe, code	• Utilise l'ordinateur, l'étiquette électronique, écran LCD, caisse enregistreuse, borne électronique, le smartphone

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
	• Elle trouve les technologies efficaces au sein de l'entreprise et pense que ses collègues sont partants mais ils sont craintifs car il y a une méconnaissance • Elle a toujours connu les technologies au sein de l'entreprise • Self-scanning, distributeur automatique, caisse enregistreuse et borne électronique utiles pour le client. Ils sont parfois craintifs car méconnaissances. • On peut apprendre aux personnes plus âgées à utiliser les technologies en magasin car c'est intuitif • L'enseigne a le souci de l'écologie comme beaucoup d'autres	barre et le smartphone. Aussi bien employés que clients • Expériences aussi bien positives que négatives, car il peut y avoir des bugs informatiques • Les collègues plus jeunes n'ont aucun mal avec les SST mais certains collègues plus âgés bien mais d'une façon générale, ça passe très bien • Il a toujours connu la plupart des SST en magasin mais avant l'introduction des étiquettes électroniques, le travail était plus long et c'est une belle évolution. • Le système de caisse enregistreuse chez Colruyt fait gagner du temps au client par rapport aux autres enseignes, pas de tapis roulant et le client ne doit pas ranger son caddie • Les retours aussi bien positifs que négatifs dépendent du type de clientèle qui diffère beaucoup d'un magasin à l'autre • Pas d'âges pour utiliser les technologies, certaines personnes ne veulent pas évoluer et d'autres évoluent. • Enseigne a le souci de l'écologie mais utilisait déjà du papier	• Expériences positives au niveau de l'utilisation des SST et on évolue très vite • Les jeunes sont plus connectés donc rencontrent moins vite des difficultés que des personnes plus âgées qui ont un peu plus de mal • A toujours connu des SST et il y a tout le temps des améliorations. • Enonce surtout les applications liées à la carte Xtra que des SST en magasin car peu de SST • Enonce le côté humain afin d'aider les personnes plus âgées qui n'arrivent pas à utiliser les SST • Lie les SST avec l'écologie car les clients ont un souci d'écologie et les SST permettent d'en tenir compte

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
		recyclable avant les étiquettes électroniques.	
L'utilisation des SST en magasin	• Les clients choisissent les SST en fonction leur attrait pour les technologies ou vont préférer le contact humain, cela dépend de ce qu'ils préfèrent • Les clients sont contents des SST car ils sont autonomes, cela est plus rapide • Il y a toujours un collaborateur qui peut répondre à leurs questions sur l'utilisation d'une SST • SST ne sont pas plus difficiles à utiliser pour des personnes âgées et en général. Pas de retour client sur le sujet • Les magasins ne tendent pas à disparaitre mais vont évoluer à tous niveaux pour répondre aux attentes des clients	• Les bornes de renseignements sont des bornes qui servent à appeler les vendeurs ou à consulter des prix car l'article affiche des prix au kg. Il y a la borne ColliShop pour commander dans le magasin plutôt que par internet ou appeler un vendeur suite au produit acheter en ligne • Clients ont surtout rencontré des difficultés dans l'utilisation de la carte Xtra, tout le monde sait aider le client • Pas d'âge pour utiliser une SST, cela dépend des gens et de leur envie d'évoluer ou non • L'enseigne a comme cheval de batail le contact client mais pense les technologies peuvent évoluer rapidement et qu'on aura besoin de beaucoup moins d'humain	• Lie les SST avec les besoins des clients comme des produits sans gluten. • Les SST ne peuvent pas remplacer l'homme en matière de renseignements « la borne ne va pas dire : mmh j'ai goûté ce vin et il est très bon » • Les SST donnent un sentiment de robot « Le jour où on est comme des machines, … on perd notre identité et … moi je n'aime pas tous les magasins où il y a des caisses comme le self-scanning, j'ai l'impression que je suis robot » • SST sont pratiques si elles préviennent au niveau santé « des robots qui ne remplacent pas les métiers primaires style tu mets un robot central qui doit porter par jour des palettes ok ça me va, ça fait gagner pour la santé » • Les magasins vont tendre vers une autonomie « Je pense que pour des magasins il n'y aura plus de caissières »
Les technologies et le personnel en magasin	• L'introduction a été faite par la direction petit à petit	• L'introduction des SST se fait via différents canaux d'information et la direction ne vient pas	• L'introduction se fait via des phases de test et l'information passe par différents canaux Regio

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
	• Les employés ont pu donner leur avis pour certaines SST mais pas toutes car certaines sont favorisées par l'attente client. Effet positif sur les employés car c'est pour le bien-être général • SST toujours expliquées aux clients • Les employés ont reçu des formations qui ont été très utiles. Ne se prononce pas quant à l'avis de ses collègues sur le sujet. • Avantages : efficacité et rapidité niveau magasin et satisfaction du client • Elles sont toutes utiles et les employés sont du même avis • Les employés ne sont pas contre l'arrivée des SST en magasin • Il n'y a pas de réductions d'emplois et suite à leur introduction, besoin de plus de personnel dans certains cas pour par exemple implémenter les SST • Réorganisation des emplois car les magasins évoluent et sans ça, on reste statique. Un équilibre s'installe au niveau des corps de métier • Objectifs atteints pour la direction et de manière générale pour les	directement présenter les SST. Ils expliquent à leur Regio manager, qui l'explique au gérant, qui l'explique aux employés. Ils peuvent avoir accès à de l'information via des canaux d'informations internes • Les employés peuvent donner leur avis sur l'introduction d'une SST mais dépend toujours de ce qui va être introduit • Ils font des phases tests dans certains magasins avant de lancer la nouvelle SST partout • Il y a certains collègues qui sont choisis pour aller en formation et expliquer par la suite à leurs collègues et ils ont trouvé ça utile • Les employés prennent de façon positive l'introduction des SST car l'enseigne introduit toujours dans le but d'améliorer ou de gain de temps • Il constate des avantages au niveau de l'utilisation des SST, exemple téléphone et ses collègues aussi • Pas de retours de syndicat quant à l'introduction des SST, ils font un travail varié et pas de menace d'emploi • Ils font un travail varié et sont tous polyvalents, donc pas vraiment de	qui explique au gérant etc pas la direction elle-même • Comme il y a des tests en magasins, les employés peuvent aussi valider « on est dans une entreprise où le personnel peut amener ses idées, peut donner son avis dans la mesure où c'est tester dans 50 magasins, il y a 1000 personnels, je pense que c'est pas mal. » • Le client n'a pas son mot à dire sur l'introduction d'une SST • Employés ont reçus des formations • Etiquettes électroniques est un gros avantage « le fait de ne plus mettre de personne le matin à mettre des étiquettes, cela nous a fait gagner des dizaines d'heures par semaine » et les collègues pensent pareil • Pas peur d'une diminution de personnel « si je prends l'exemple chez nous, chaque année on engage des gens, on a la technologie de plus en plus et on engage des gens. » « Je pense que si Colruyt vient dire un jour qu'il licencie 3000 personnes je pense que Carrefour, Lidl, GB auront fermé avant, c'est mon opinion »

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
	employés car elles sont là depuis un certain temps	réorganisation comme cela pourrait être le cas dans d'autres enseignes • La direction communique beaucoup • Les objectifs de la direction sont atteints et les collègues pensent pareil.	• Pas de réorganisation des emplois car polyvalence « qu'on veut que cette polyvalence, c'est ce qui fait notre force donc fatalement » • Besoin de plus de personnel avec l'introduction de SST « il nous faut des ingénieurs pour les mettre en place, il nous faut pour les réparations, il nous faut des gens pour continuer les élaborations. » • Toujours besoin de l'être humain « je ne me vois pas confier la sécurité du montage d'une voiture à un robot, je pense que l'homme derrière doit quand même vérifier si les paramètres sont bons, je me vois mal confier ça un jour à la technologie. » • Pense que les objectifs atteints et trouve que c'est dommage car on ne va jamais s'arrêter • Le problème vient des consommateurs car ils sont de plus en plus compliqués *« consommateur que ce soit alimentaire ou pas alimentaire devient de plus en plus compliqué et le comportement change donc fatalement il faut s'adapter en continu. Peut-être qu'avant on*

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
			avait allez, un comportement d'achat qu'on a gardé pendant 15/20ans puis on a commencé à changer et ici on change tous les 6mois » • L'enseigne respecte le triangle client-personnel-firme, il faut que ça respecte les 3 sinon on ne lance pas.
Analyse verticale	• Dans le secteur de la distribution depuis longtemps (17ans) • Esprit d'équipe • Utilise beaucoup la technologie • La technologie a un côté efficace. Elle est aussi dangereuse, frustrante, attrayante et dynamique • Soucis d'écologie • On peut apprendre aux personnes âgées à utiliser les SST, elles ne sont pas compliquées à utiliser pour les personnes âgées et pour le client en général. Il y a toujours un collaborateur présent pour répondre aux questions • Le client choisit les SST en fonction de son attrait pour la technologie ou son attrait pour le contact humain. Grâce aux SST, ils sont contents car ils sont plus autonomes. Les SST sont toujours expliquées aux clients.	• Dans le secteur de la distribution depuis 13ans • Esprit d'équipe • Utilise beaucoup la technologie et se sent à l'aise • La technologie a un côté pratique et efficace. Elle est aussi merveilleuse, dynamique mais peut-être dangereuse et provoquer de l'anxiété • Soucis d'écologie • L'enseigne est tournée vers le contact client • Il n'y a pas d'âge pour utiliser la technologie, certaines personnes ne veulent juste pas évoluer. Les collègues plus jeunes n'ont aucune difficulté mais les collègues plus âgés peuvent en rencontrer • Les clients ont surtout des difficultés au niveau de l'utilisation des applications	• Dans le secteur de la distribution depuis 10ans • Esprit d'équipe • N'utilise pas beaucoup la technologie et n'aime pas l'utiliser • La technologie est un moyen de s'instruire et de communiquer, elle est pratique, peut s'avérer merveilleuse dans certaine cas et dangereuse dans d'autres • Soucis d'écologie • Les jeunes n'ont pas de mal à utiliser les SST contrairement aux personnes âgées. Attentif au côté humain car il vient en aide à ces personnes • Il pense qu'il faut toujours un homme derrière une machine, cependant il pense que les magasins finiront par disparaître • La direction ne présente pas elle-même les nouvelles technologies,

Thèmes	A – Femme – 40-50ans	B – Homme – 31ans	C – Homme – 36ans
	• Les magasins ne vont pas disparaitre mais ils vont évoluer • La direction présente les nouvelles technologies • Les employés peuvent donner leurs avis. Ils ont reçu des formations et ils ne sont pas contre l'arrivée des SST en magasin. • Pas de réduction d'emploi et il y a besoin d'autres corps de métier comme pour l'implémentation des SST en magasin • Il y a une réorganisation des emplois car les magasins évoluent	• La direction ne présente pas elle-même les nouvelles technologies, c'est toujours via un système pyramidal : direction => régio manager => gérant => employés. Il y a toujours une phase test avant le lancement • Les employés peuvent donner leurs avis mais cela dépend de ce qui va être introduit. Ils prennent de façon positive l'arrivée des nouvelles technologies car l'enseigne les introduisent dans un but d'amélioration et de gain de temps. Les formations se font entre collègues et ils constatent une amélioration dans leur travail • Les employés sont déjà polyvalents donc pas besoin de réorganisation des emplois	c'est toujours via un système pyramidal : direction => régio manager => gérant => employés. Il y a toujours une phase test avant le lancement • L'employé peut amener des idées mais n'a pas son mot à dire pour l'introduction des SST • Les clients deviennent de plus en plus compliqués et les comportements changent, le secteur de la distribution doit s'adapter • L'enseigne engage chaque année, il n'a pas peur d'une menace d'emploi • Les employés sont polyvalents donc pas besoin d'une réorganisation des emplois • D'autres corps de métier seront d'avantage demandés suite à l'introduction comme les ingénieurs • L'enseigne respecte le triangle : client-firme-employé pour introduire une technologie

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
Les habitudes de travail	• Employé depuis 2ans dans le secteur de la grande distribution et étude différente • Côté humain important • Travaille principalement seule • Utilise comme technologie le minium : Smartphone et la télévision	• Employé depuis 10ans. 7.5ans dans le magasin comme magasinier, 1.5ans responsable produit frais et depuis 1an dans la prévention antivol. • Trouve qu'au tout début qu'il a commencé, ils étaient à l'âge de pierre au niveau technologie et que ça a vite évolué • Utilise comme technologie : ordinateur, GSM/smartphone et télévision	• Employé depuis 23ans • Envie de monter dans la société • Utilise comme technologie principalement GSM/Smartphone et TV/Smart TV
Attitude envers les technologies	• Ne se sent pas à l'aise avec la technologie • Trouve que dans le cadre de son métier, la technologie est favorable « *car c'est plus facile d'avoir les articles qui défilent les uns après les autres et d'avoir l'emplacement mis directement que d'avoir une feuille de papier et de devoir choisir le bon article et de devoir le barrer et tout ça donc là oui* » • Trouve que la technologie a plus un côté plaisir et divertissement • Elle trouve les technologies dangereuses à cause des piratages et mystérieuses car ne connait pas grand-chose dans les technologies	• Se sent à l'aise mais aussi dépassé quand il voit les jeunes aujourd'hui. Se rend compte qu'en réalité, il n'utilise qu'une petite partie du potentiel d'une technologie • Essaye de comprendre au maximum la technologie et pense qu'il faut se remettre au gout du jour • Technologie utile aussi bien au travail que dans la vie privée notamment avec tout ce qui est domotique • Pense que la technologie a un côté efficace • Trouve que la technologie a un côté ambitieux, attrayant et mystérieux	• S'en tire plutôt bien avec les technologies « *Oui ça va, je me débrouille encore assez bien* » • Essaye de tirer le meilleur parti des technologies et pense qu'elles sont là pour nous faciliter la vie aussi bien au travail que dans la vie quotidienne • Trouve que les technologies ont un côté divertissant mais efficace aussi • Il trouve les technologies ambitieuses car améliorent la vie actuelle, mystérieuses car beaucoup de technologies encore méconnues, dangereuses si elles sont mal utilisées et dynamiques

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
		mais peut se montrer dangereuse car cela peut ouvrir des portes à certaines personnes malveillantes	car elles peuvent dynamiser des sociétés
Expérience avec des technologies au sein de l'entreprise	• Utilise dans l'entreprise : Ordinateur, les étiquettes électroniques, caisse enregistreuse, téléphone fixe, code barre • Pense qu'en cas de panne de courant, on ne sait plus rien faire car on dépend de l'électricité en permanence • Les collègues pensent que ça leur facilite la vie • A toujours connu les SST sauf étiquettes électroniques qui sont arrivées après et elle pense que cela fait gagner du temps • Elle pense que le téléphone et l'étiquette électronique sont utiles pour le client mais n'a jamais eu de retours positifs ou négatifs • Pense que les technologies ne sont pas adaptées pour les personnes âgées et celles qui utilisent la technologie ont juste des choses basiques • Lie les SST avec l'écologie « le prix en papier on doit les changer régulièrement quand le prix change donc du coup c'est du gaspillage. Maintenant le papier est recyclable	• Utilise dans l'entreprise : étiquettes électroniques, le smartphone, l'ordinateur • Bonnes impressions au niveau des SST mais l'étiquette électronique est un peu capricieuse. Pense que l'enseigne a fait un grand pas tant au niveau client qu'au niveau employé et qu'ils peuvent encore mieux faire en mettant les moyens nécessaires • Les collègues sont partagés : les plus âgés pensent que les SST prennent de l'emploi et les autres qui pensent que ça soulage • N'a pas toujours travaillé avec les étiquettes électroniques, elles sont arrivées il y a moins d'un an. Pense que c'est un plus pour l'hygiène de vie des employés et un gain de temps • Utile pour le client : étiquettes électroniques, leur smartphone, ordinateur, l'écran LCD • Etiquette électronique pas assez lumineuse. Les clients faisaient confiance plus confiance à l'homme qui changeait les	• Utilise dans l'entreprise : l'ordinateur, les étiquettes électroniques, les écrans LCD, les caisses enregistreuses, les téléphones fixes, les distributeurs automatiques, le self-scanning, les tablettes, les bornes électroniques • Bonne impression par rapport aux technologies *« ce n'est pas une contrainte du tout »* • Avec la technologie cela peut paraître plus simple mais ce n'est pas forcément le cas • Ecran LCD était déjà présent il y a 20ans, étiquettes électroniques et self-scan 5-6ans, smartphone 5-7ans et le reste a toujours été présent • Utile pour le client : étiquettes électroniques, self-scanning, code-barre, smartphone, un peu les écrans LCD • Le self-scanning a eu des retours positifs sinon pour le reste pas entendu de retour • Il y a des personnes âgées qui se mettent facilement aux technologies et d'autres plus

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
	on est d'accord mais ça reste du gaspillage je trouve que l'électronique pour ça il est bien »	étiquettes que l'étiquette électronique, donc ils posent des questions comme « Quand ça va tomber en panne ? Le prix est réellement changé ? » • SST permettent de gagner du temps et ne sont pas source de réduction d'emploi mais pense que l'emploi sera réintégré autre part « *je pense qu'à l'heure actuelle on peut plus se permettre de perdre du temps, du coup le self-scanning va faire qu'on va gagner du temps, même si mamy pense qu'on va perdre des emplois, je ne pense pas, je pense que ces emplois-là vont être réintégrer au bon poste* »	réfractaires et cela dépend de s'ils ont des petits-enfants • Lie les étiquettes électroniques avec l'impact environnemental, on gaspille moins de papiers
L'utilisation des SST en magasin	• On utilise une SST car il n'y a personne de disponible en magasin côté humain ou magasinier trop occupé « il n'a peut-être pas trouvé un vendeur ou un caissier de disponible pour lui, du coup il va vers la borne ou peut-être pour ne pas déranger • Toujours le côté humain qui aide les clients à comprendre le fonctionnement des technologies • Les technologies sont une habitude d'utilisation « *Je ne pense pas que ce soit plus facile ou plus difficile.*	• On utilise une SST afin d'obtenir plus d'information sur un produit • Les personnes entre 50-70ans ont eu plus de difficulté à utiliser les applications sur leur smartphone • On peut utiliser les SST à tout âge, mais il faut savoir prendre de bonne précaution à certains âges pour ne pas se faire avoir « *En étant jeune, ne pas se faire avoir par des personnes qui ne veulent du mal et quand on est plus vieux des gens en veulent à notre argent quoi* »	• Utilisation d'une SST si on ne trouve pas un collaborateur dans l'immédiat • SST peuvent risquer de supprimer un emploi • Ce sont en les clients pressés ou des clients qui n'ont pas de gros achats qui les utilisent • SST ne sont pas compliquées à utiliser • Les clients sont contents du personnel en magasin car souriant • Les clients essayent de frauder au self-scanning

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
	Je pense que c'est juste l'habitude de l'utiliser en fait. Si on l'utilise régulièrement ou pas. » • Elle voit le magasin de demain tout « électronique » avec plus énormément de caissières	• Les SST ne sont pas compliqués à utiliser dans l'enseigne • Voit le magasin alimentaire de demain avec sans personne la journée, le contact humain se perd car les gens ont autre chose à faire de leur temps et que la mise en rayon se fera la nuit	• Mis à part des collègues plus âgés, tout le monde s'est rapidement adapté aux SST • Voit le magasin de demain avec plus grand monde à l'intérieur, avec beaucoup de robots ordinateurs
Les technologies et le personnel en magasin	• Pour l'introduction d'une nouvelle SST, on prépare le client avec des publicités mais on ne leur dit pas grand-chose • Les SST sont d'abord testées et les employés ne peuvent pas voter *« Je ne pense pas non, du moins je n'en ai pas entendu parler* » • Tout le monde a bien pris l'introduction des étiquettes électroniques • Il y a des formations obligatoires quand on est engagé mais après ce sont des formations qu'on peut suivre si on veut « *tu peux faire en fait ce que tu veux en fait c'est juste, plus du boni pour toi que pour ton travail* » • Les SST peuvent être très avantageuses comme les étiquettes électroniques qui permettent moins d'erreurs mais contre le self-scanning « *Maintenant, depuis que*	• Pour l'introduction des technologies, cela se fait via des phases tests avec plusieurs fournisseurs différents et dans différents magasins. Ils regardent ce qu'il en ressort chez le consommateur et l'employé qui les utilisent mais l'avis du consommateur est mis de côté « *Si elle était pratique pour l'employeur et pas trop cher, le consommateur n'a qu'à s'adapter*. » • La direction ne présente pas directement les SST à ses employés, c'est un effet pyramidal. La direction présente au Regio qui présente au gérant, qui présente aux membres de son équipe « *Ce qui se passe c'est que c'est un peu comme le téléphone arabe, la moitié des informations qui ont été dites au début et qui arrivent à la fin, elles*	• Pour l'introduction d'une nouvelle SST, on fait des tests dans des magasins • La direction ne présente pas directement les SST, le directeur ou adjoint relayent l'information • Pas de vote des employés pour l'introduction • Les employés réagissent parfois bien et parfois mal mais ils doivent s'adapter *« on doit quand même s'y adapter donc heu dans tous les cas heu, il faudra le faire donc autant le prendre du mieux possible* » • Ne reçoit pas toujours des formations, cela se fait sur le tas et pour les SST compliquées, il y a des personnes extérieures qui viennent expliquer mais en général cela se fait en interne • Ne ressent pas le besoin d'avoir plus d'informations et ses collègues pensent pareil

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
	moi j'ai commencé, je n'ai que ça qui a changé et heureusement pour nous on n'a pas de self-scanning, je suis contre à mille pourcents, ça se voit, ça se sent et ça s'entend. » • Contre l'arrivée des nouvelles technologies en magasin *« je ne vois pas ça très bien car le conseil d'une machine ou le conseil d'une personne qui utilise peut-être le produit, qui a déjà testé le produit, qui a déjà goûté le produit, ce n'est pas comparable je trouve* » mais voit d'un bon œil si elles sont bien utilisées comme le Collect&Go où le client commande en ligne mais c'est un vendeur qui provisionne. • Pense que les SST sont une menace d'emploi « *avec le self-scanning, oui encore besoin de personnes pour mettre en rayon mais heu, je pense que le nombre d'emplois restera peut-être le même, mais le nombre d'heure va baisser, des personnes à temps plein vont peut-être passer à mi-temps. Ou alors conserver les temps-pleins, mais supprimer des emplois.* » • Elle pense que ses collègues sont du même avis « *il n'y a plus d'emploi vraiment sur donc ça nous fait peur*	*vont du coup se perdre. Ce n'est pas toujours clair quand ça arrive au sein de l'équipe.* » • L'employé ne peut pas voter pour une introduction de SST « *la décision viendra toujours du dessus vers le bas et rarement du bas vers le haut* » • Les employés aimeraient donner leur avis car ils travaillent en 1e ligne et ils auraient dit certaines choses à améliorer directement si on leur avait posé la question • Pas de formations en tant que telles, une ou deux personnes partent en formation par équipe et expliquent après aux autres membres « *cette personne va retenir ce qu'elle veut bien en retenir. Ce qu'elle trouve inutile elle va le mettre de côté ou pour lui ça parait évident bein il ne va pas le communiquer à une autre personne alors que pour l'autre personne ce n'était peut-être pas forcément évident.* » • Le problème du self-scanning c'est que les clients trichent et cela fera perdre des sous à la société • L'avantage des étiquettes électroniques est qu'ils peuvent se	• Pense qu'à terme il n'y aura plus de caissière mais des self-scanning à la place • Les étiquettes électroniques sont un gain de temps • Le self-scanning et le self-pèse font peur à beaucoup de monde • A connu une restructuration il y a 5ans et pense que les SST sont une menace d'emploi « *on a déjà vécu une restructuration il y a 5ans d'ici et je pense que ça ne va pas aller en s'améliorant* ». Ses collègues sont du même avis • Il y a une réorganisation des emplois car maintenant ils sont polyvalents • Pense que l'enseigne a besoin de moins de personnel suite à l'introduction des SST « *Pour eux le temps c'est de l'argent, donc 4min de gagner pour exécuter une tâche, c'est des minutes qu'on peut répartir à d'autres tâches. Avoir fini le boulot plus tôt, donc ça demande moins de personnel ouais.* » • Pense que les SST font gagner du temps au client et améliore la qualité de travail des employés

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
	parce qu'au final heu, ils prennent notre emploi, la technologie prend nos emplois. Donc je pense que oui ils sont à peu près pour » • Elle pense que la réorganisation d'emploi est fictive « *c'est surtout passer un peu de pommade car au début oui on va trouver mais pas pour remplacer le nombre d'heures que les machines nous prennent* » • Trouve que la technologie est pratique si elle permet d'éviter les problèmes de santé • Il faut plus de personnel suite à l'introduction des SST mais juste pour un temps • Elle trouve que les objectifs sont atteints à 50% car il y a du bon comme du mauvais *« je pense que si on introduit où le client peut tout faire tout seul, on court à la perte* »	concentrer sur d'autres tâches de mise et de caisse • Ses collègues se sentent espionnés à cause de la technologie « *ils se sentent espionnés car la technologie fait que heu, elle a une mémoire et du coup heu, bein ils se sentent pisté heu, espionné* » • La technologie permet d'améliorer le bien-être au travail aussi et il ne faut pas toujours le voir comme une suppression d'emploi • Pense qu'on engagera moins mais qu'on ne licenciera pas • Ses collègues pensent que les SST sont une menace mais il pense que ses collègues choisissent la facilité en pensant ainsi • Pense que l'emploi évolue et que les tâches d'un magasinier évoluent aussi (doivent être plus calé en informatique) • Pense que le but premier de la direction est de faire de l'argent puis le bien-être des employés	mais pense aussi que c'est pour gagner dans les frais de personnel « *c'est vrai aussi mais ça cache quand même que heu, que c'est aussi pour gagner en frais de personnel* ». Ses collègues sont du même avis • Pense que pour la société, ils sont gagnants sur les deux plans (gain de temps client et amélioration qualité travail) mais pas pour les employés
Analyse thématique	• Depuis 2 ans dans l'enseigne • Trouve que le contact humain est important • N'utilise pas beaucoup la technologie et ne se sent pas à l'aise avec	• Depuis 10ans dans l'enseigne • N'utilise pas beaucoup la technologie et se sent vite dépassé par celle-ci	• Depuis 23ans dans l'enseigne • Utilise peu de technologie mais ce sont des technologies plus récentes et dit bien s'en sortir • Soucis d'écologie

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
	• Soucis d'écologie • La technologie est favorable dans son métier (gain de temps). Elle est divertissante, mystérieuse et dangereuse. En cas de panne, ce n'est pas pratique. Il n'y en a pas une plus facile que l'autre, c'est une habitude • La technologie n'est pas adaptée pour les personnes âgées • Les magasins de demain seront tous électroniques et sans caissières • Les SST sont d'abord testées avant d'être introduites • Les employés sont contents des SST introduites dans l'enseigne. Ils ont eu des formations lors de leur engagement. Ils ont quand même peur pour leurs emplois • Elle est contre l'arrivée des technologies car un conseil d'une machine n'est pas le même que celui d'un homme par exemple. Elle pense que c'est une menace d'emploi • Il faudra plus de personnel après l'introduction mais juste pour un temps • La réorganisation d'emploi lui parait fictive car on ne saura pas	• La technologie est utile aussi bien au travail que dans la vie privée (domotique). Elle est efficace, ambitieuse, attrayante, mystérieuse mais peut s'avérer dangereuse. Il a une bonne impression des SST en magasin. Cela permet un gain de temps et améliore le bien-être au travail • Ses collègues ont un avis partagé, les plus âgés pensent que les SST prennent de l'emploi • Les personnes entre 50-70 connaissent plus de difficulté à utiliser les applications de l'enseigne. Sinon tout le monde sait utiliser les SST, ce n'est pas difficile • Il voit le magasin de demain sans employés la journée et la mise se fera pendant la nuit • La direction ne présente pas directement les technologies, c'est l'effet pyramidal : direction => région manager => gérant => employé. Il y a d'abord une phase test et si ce n'est pas trop cher et concluant, le client n'a qu'à s'adapter. Le but premier de	• Les technologies sont là pour faciliter la vie aussi bien au travail qu'au quotidien. Elles sont efficaces mais aussi divertissantes et permettent un gain de temps. Elles sont ambitieuses, mystérieuses, dynamiques mais aussi dangereuses. Il a une bonne impression de manière générale car pas contraignantes même si pas toujours simple à utiliser • Certaines personnes âgées se mettent facilement aux nouvelles technologies et d'autres pas • Elles sont utilisées par des clients pressés ou avec peu d'achats • Voit le magasin de demain avec des robots et moins d'employés • Les collègues plus âgées ont eu du mal avec les SST mais ils doivent s'adapter. Ils n'ont pas toujours reçu de formations pour l'utilisation et se forment sur le tas mais si ce sont des SST plus techniques, une personne extérieure vient former. Ils sont contents de leurs formations en interne et ne peuvent pas voter pour l'introduction d'une SST • La direction ne présente pas directement les SST : directeur ou

Thèmes	D - Femme – 29ans	E – Homme – 29ans	F – Homme – 40-50ans
	remplacer toutes les heures perdues.	l'enseigne est de se faire de l'argent et après le bien-être des employés • L'employé ne peut pas voter pour leur introduction et aimerait pouvoir donner leurs avis car ce sont eux qui travaillent en 1e ligne avec. Les formations se font entre collègues. Avec l'introduction des SST, les employés se sentent espionnés • Il pense qu'on engagera moins mais pas de licenciement. L'emploi évolue et les tâches d'un magasinier aussi	adjoint => employé. Il y a d'abord des phases tests • Les SST sont une menace d'emploi et il y a un risque de suppression d'emplois. Il a connu une restructuration, il pense qu'elles sont là pour faire gagner de l'argent en frais de personnel et qu'à terme il n'y aura plus de caissière. • Il y a déjà une réorganisation des emplois, ils deviennent polyvalents.

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
Les habitudes de travail	• 2ans dans l'entreprise mais depuis 8mois en CDI • Employée polyvalente • Aime le contact client • Utilise comme technologie : téléphone fixe, l'ordinateur, GSM/smartphone, la télévision/smart TV, le distributeur automatique	• 9ans dans l'enseigne. Magasinier dans un entrepôt pendant 6ans, ensuite pendant 1 an et demi au transport, maintenant depuis 1 an et demi dans un entrepôt qui s'occupe des technologies • S'occupe de remplacement de matériels défectueux • Utilise comme technologie : ordinateur, smartphone, télévision/smart TV, tablette	• 5ans dans l'enseigne. Elle a commencé en étudiante puis employé et maintenant responsable surgelé • Utilise comme technologie : l'ordinateur, le smartphone et la télévision
Attitude envers les technologies	• Se sent très à l'aise avec les technologies. Elle se dit faire partie d'une génération qui a grandi avec la technologie et l'a utilisée pendant ses études « *c'est un peu une façon, heu, une façon de vivre, une habitude d'utiliser les technologies* » • Elle reste prudente dans l'utilisation des technologies car elles peuvent avoir leur revers • Il n'y a pas de situation plus favorable à l'utilisation d'une technologie, il faut juste le faire d'une façon intelligente • Elle détermine son importance en fonction de ce qu'elle doit faire avec la technologie, si elle peut ou non passer par quelqu'un ou si elle	• Se sent à l'aise avec la technologie • Pour lui, la technologie c'est toujours une découverte et permet d'aller de l'avant, de gagner du temps et de gagner en information • Elles sont favorables pour les travaux qui comportent des charges lourdes, elles peuvent réduire la pénibilité • Trouve que les technologies sont ambitieuses, dynamiques et coopératives	• Se sent à l'aise avec les technologies « *Oui oui ça va* » • Utilise la technologie pour passer le temps. C'est bien pour la rapidité tant au niveau travail que privé, pour l'information et pour le social • Trouve que les technologies sont ambitieuses, attrayante mais peuvent-être dangereuses

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
	doit utiliser une technologie pour l'aborder • Elle trouve que la technologie a un côté : mystérieux, attrayant, dynamique et coopératif mais aussi anxieux, dangereux et il faut rester prudent		
Expérience avec des technologies au sein de l'entreprise	• Utilise dans son travail : l'ordinateur, les étiquettes électroniques, la caisse enregistreuse, le téléphone fixe, le self-scanning et le code-barre • Les SST sont utiles mais si on rencontre une panne, c'est ennuyant • Ses collègues râlent ou protestent quand les technologies tombent en panne sinon elle n'a pas eu de retour d'avis de leur part • Elle a toujours connu les technologies dans son travail • Les SST utiles pour le client : l'ordinateur, les étiquettes électroniques, les écrans LCD, la caisse, le téléphone fixe, le distributeur automatique, le self-scanning, les bornes électroniques, le code-barre et le smartphone • Elle pense que les personnes âgées peuvent être déstabilisées par les	• Utilise dans son travail : l'ordinateur, les étiquettes électroniques, les écrans LCD, téléphone fixe, la tablette, le code-barre et le smartphone • Bonne impression de manière générale, sauf que les étiquettes électroniques tombent souvent en panne. Ne savait pas que le code-barre pouvait être utile dans sa fonction • Les SST utiles pour le client : ordinateur, étiquettes électroniques, distributeur automatique et self-scanning sont utiles même s'il n'y en a pas dans l'enseigne • Pense que les SST ne sont pas suffisamment adaptées pour les personnes âgées car les appareils sont souvent petits et *« une personne plus âgée, on peut la considérer comme un petit enfant*	• Utilise dans son travail : l'ordinateur, les étiquettes électroniques, les écrans LCD, la caisse enregistreuse, le téléphone fixe, la borne électronique, le code-barre, le smartphone • Les employés utilisent un scan à la caisse mais aussi en magasin pour les charrettes • Ils utilisent aussi des QR code en plus des codes-barres, souvent utilisé à la boucherie car il permet de scanner l'article et son poids • Impression bonne mais elle trouve qu'ils sont dépendant et quand il y a une panne de réseau, rien de fonctionne • Certains collègues sont réfractaires et d'autres pas et quand il y a un bug, les gens râlent • A toujours connu ces technologies sauf le smartphone

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
	SST mais elles n'ont pas le choix que de s'y confronter • Les étiquettes électroniques sont un gain de temps, elles sont plus propres et plus professionnelles que les étiquettes papier	*qui découvre quelque chose et moi je trouve que ce n'est jamais assez bien expliqué.* » • Trouvé qu'avant les étiquettes électroniques, on utilisait beaucoup de papiers	• Les clients utilisent : les étiquettes électroniques, les écrans LCD, le téléphone, le smartphone • Etiquettes électroniques placées en bas de rayon sont difficiles à lire pour les clients car moins lisibles • Les étiquettes électroniques sont vues positivement par ses collègues car gain de temps • Technologie vue au début négativement en général par ses collègues car la nouveauté fait peur mais une fois qu'ils manipulent l'objet, c'est vu positivement • N'a pas d'avis sur si les SST sont adaptées pour les personnes âgées • Etiquettes électroniques permettent moins d'impression de papiers mais pas sûr que ce soit plus écologique
L'utilisation des SST en magasin	• SST permettent au client qui n'aime pas le contact humain de les éviter ou d'éviter de devoir poser des questions où il se retrouverait mal à l'aise • Pense que SST prennent le travail des employés mais peut comprendre que des clients les utilisent s'il y a beaucoup de monde dans le magasin ou si le client a une phobie sociale	• Les bornes d'informations permettent au client d'avoir plus de clarté sur un prix • Les self-scanning permettent de gagner du temps mais cela a aussi un côté ludique pour les gens qui aiment ou des familles avec enfants • Des employés qui n'ont pas l'habitude des technologies ont rencontré des difficultés à utiliser des SST	• Bornes d'informations permettent de trouver des informations sur un prix • Self-scanning ne va pas forcément plus vite et prend le travail de quelqu'un mais peut s'avérer favorable si on a peu d'articles à scanner • L'enseigne a développé des applications pour aider les clients dans leur activité shopping comme une application pour savoir s'il y a

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
	• Les clients plus âgés (fin de carrière) rencontrent des difficultés à utiliser les SST • Pense qu'il n'y a pas de différence significative au niveau de l'âge pour l'utilisation des SST « *on est parfois surpris, des fois des gens très âgés qui s'en sorte très bien et à contrario, des jeunes qui s'en sortent moins bien.* » • Self-scanning demande une certaine méthodologie pour éviter de scanner 2fois un produit, ce qui peut rendre cette SST plus difficile à utiliser • Voit le magasin de demain sans caissière « *Je pense qu'on va vite être amené à être remplacé, en tout cas, en caisse par des machines. Heu et qu'à mon avis, l'humain sera plus concentré dans la mise en rayon.* » et puis sans personnel.	• Imagine les magasins de demain vide, que les courses seront livrées à domicile et les gens ne devront plus se déplacer	ou non du gluten et une application pour faire leur liste de course en fonction du magasin • Pense quand même que les vieilles personnes préfèrent le contact humain. Trouve qu'il y a une tranche d'âge qui utilise plus les SST, les jeunes • Elle pense que le magasin de plus tard sera constitué d'une machine qui aura déjà tout scanné et qu'on prélèvera l'argent sur notre compte
Les technologies et le personnel en magasin	• Selon elle, la direction vient présenter les nouvelles technologies en magasin mais n'a jamais connu le cas car les technologies étaient présentes • Les employés ne peuvent pas voter pour leur introduction • A reçu des formations sur les technologies en boulangerie et	• L'enseigne effectue une étude avant d'introduire une SST au niveau du prix, du gain de temps etc. • La direction ne présente pas elle-même le projet, les personnes qui ont développé le projet son interviewé en interne pour relayer l'information	• L'enseigne a présenté les étiquettes électroniques et smartphones comme un gain de temps, de facilité de travail, ergonomique, on a mis en avant les points positifs • La direction ne présente pas les nouvelles technologies, ce sont les gérants qui ont l'information

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
	trouve que les formations reçues étaient très utiles. Si elle le souhaite, elle peut en demande d'autres • Pense que la machine remplace l'humain et qu'il y a moins d'embauche • Pense qu'il y a une menace au niveau de l'emploi et certains de ses collègues sont du même avis qu'elle • Pense qu'il y a une réorganisation des emplois comme on libère du temps en caisse • Pense qu'il y a besoin de plus de personnel de manière générale et non suite à l'introduction des SST • Pense que les SST sont utiles et facilitent pas mal de choses mais quand ça ne fonctionne pas c'est embêtant • Le scepticisme apparait quand de nouvelles technologies sont introduites « *le scepticisme c'est quand même quelque chose qui apparait souvent avec les nouvelles technologies et il faut très souvent qu'on soit dedans pour que ce soit adopté de façon générale* »	• Les employés n'ont pas pu voter pour l'introduction des SST • N'a pas reçu de formations sur l'utilisation des SST dans son travail et souhaite en avoir d'avantages. Il peut demander à la direction en expliquant le pourquoi il a besoin de formations • Ne pense pas que les SST sont une menace d'emploi mais ses collègues le pensent. Pense qu'il y aura plutôt moins d'engagement suite à l'introduction des SST • Pense qu'il y aura une réorganisation des emplois mais l'entreprise n'a pas besoin de plus ou de moins d'employés suite à l'introduction des SST, pour lui cela reste stable • Il n'y a pas de corps de métiers plus favorisés/défavorisés • Pense que les SST font gagner du temps au client et aux employés	• Ne reçoit pas de formations spécifiques, cela se fait avec les collègues et en tâtonnant. Elle trouve qu'elle n'a pas besoin de plus de formations mais que certains de ses collègues en auraient besoin • Elle voit un avantage significatif à l'utilisation des SST et ses collègues aussi • Pense que les SST sont là pour faciliter le travail. Elles peuvent être une menace d'emploi mais elles peuvent en créer aussi. Ses collègues sont du même avis • Pense que le métier de caissières est plus défavorisé suite à l'introduction des SST mais que des corps de métier comme le dépannage peut-être plus favorisé • Trouve sur les SST sont un gain de temps pour le client et améliore la qualité de travail de l'employé
Analyse thématique	• Depuis 3ans dans l'enseigne	• 9ans dans l'enseigne • Travaille en entrepôt	• 5ans dans l'enseigne • Responsable surgelé

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
	• Elle est polyvalente et aime bien le contact humain • Elle utilise beaucoup la technologie dans son quotidien et se sent à l'aise car elle dit faire partie d'une génération qui a grandi avec • La technologie est mystérieuse, attrayante, dynamique, coopérative mais elle peut s'avérer dangereuse et elle reste prudente sur son utilisation, il faut le faire de façon intelligente. Les technologies sont un gain de temps et sont utiles mais dépendent de l'électricité donc en cas de panne, c'est embêtant • Il n'y a pas de différences significatives au niveau de l'âge sur l'utilisation des SST, on pourrait être surprise mais les personnes âgées sont parfois déstabilisées mais n'ont pas le choix que de s'adapter • Les SST peuvent éviter le contact humain pour celui qui n'aime pas (phobie) • Elle voit les magasins de demain sans caissières • Elle pense que la direction vient présenter les nouvelles technologies mais n'a jamais connu le cas	• Utilise beaucoup la technologie dans son quotidien et se sent à l'aise avec • Soucis d'écologie • Technologies sont favorables pour les travaux avec charges lourdes et réduisent la pénibilité au travail. Elles sont ambitieuses, dynamiques et coopératives. Il a une bonne impression en général sauf pour les étiquettes électroniques qui tombent souvent en pannes • SST ne sont pas adaptées pour les personnes âgées car les appareils sont petits et il faut expliquer comme à un enfant • Les employés qui rencontrent des difficultés avec les SST sont ceux qui n'ont pas l'habitude des technologies • Il voit le magasin de demain vide, on livrera les courses à domicile • L'enseigne effectue une étude au niveau prix, gain de temps et d'autres facteurs avant de lancer la technologie • La direction ne présente pas les nouvelles technologies, ils sont interviewés en internet et l'information est relayée	• Utilise moyennement les technologies et se sent à l'aise avec • La technologie aide à passer le temps. Elle permet d'être plus rapide, pratique pour obtenir de l'information et pratique pour le social. Elle est ambitieuse, attrayante mais dangereuse. Elle a une bonne impression des SST en magasin mais trouve qu'on est dépendant donc en cas de panne pas pratique. Elle apporte un gain de temps et améliorer la qualité de travail • Les personnes âgées préfèrent le contact humain. C'est plutôt la tranche d'âge jeune qui utilise les technologies • Etiquettes électroniques se trouvant en bas sont difficiles à lire et le self-scanning n'est pas forcément plus rapide • Ses collègues voient mal, au départ, les technologies et sont réfractaires à leurs introductions car le nouveau fait peur • Elle voit les magasins de demain robotisés • La direction ne présente pas directement les technologies en magasins, ce sont les gérants. Ils

Thèmes	G- Femme – 20-30 ans	H- Homme – 20-30ans	I – Femme – 32ans
	• Les employés ne peuvent pas voter pour leur introduction. Elle a reçu des formations utiles. • Elle pense que les SST remplacent les employés, qu'il y a moins d'embauches et que c'est une menace d'emploi. Ses collègues sont du même avis • Elle pense qu'il faudrait de manière générale plus d'employés	• Les employés ne peuvent pas voter pour leur introduction. Il n'a pas reçu de formation pour l'utilisation des technologies dans son travail et aimerait bien en avoir • Il ne voit pas les SST comme menace d'emploi, même si ces collègues bien. Il y aura moins d'engagements. Il y aura une réorganisation des emplois.	ont axé, lors de la présentation, sur les aspects positifs des SST • Les formations se font en interne et elle ne ressent pas le besoin d'en avoir plus mais trouve que certains collègues si • Les technologies peuvent être une menace d'emploi mais peuvent aussi en créer. Certains corps de métiers sont plus défavorisés (caissière) et d'autres plus favorisés (dépannage)

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
Les habitudes de travail	• 5ans dans l'enseigne comme magasinier polyvalent • Utilise comme technologie : GSM/smartphone et télévision	• 7ans dans l'enseigne en intérimaire comme employé polyvalent • Magasin franchisé • Travaillait avant pour une autre enseigne qui a fait des restructurations • Utilise comme technologie : le téléphone fixe, l'ordinateur, le distributeur automatique, le smartphone et la tablette	• 4ans dans l'enseigne comme employée et travaille principalement dans le rayon fruit et légume, parfois en renfort à la caisse • Franchisé et il travaille aussi avec un fournisseur externe à Carrefour pour la commande de fruits et légumes • Utilise comme technologie : ordinateur, GSM/Smartphone, télévision/smart TV et tablette
Attitudes envers les technologies	• Se sent à l'aise avec la technologie • Utilise une technologie quand il en a besoin par exemple prendre un rendez-vous et considère la technologie comme divertissant • Il trouve que la technologie a un côté ambitieux, dynamique et inquiétant	• Oui, elle a des enfants qui l'aident • Elle n'est pas toujours d'accord avec les nouvelles technologies mais trouve qu'il faut vivre avec son temps. Trouve que c'est utile pour des recherches • Ressens une pression avec les technologies avec les technologies « *A l'heure actuelle, je sens plus de pression, j'explique, ma fille est en 1e infirmière et là avec le confinement qui se passe pour le moment bein, elle doit apprendre par télé vidéo et je*	• Se sent à l'aise avec les technologies • Pratique dans certaines circonstances pour organiser des réunions ou commander certains produits mais ne fait pas ses courses en ligne *« J'ai ma réunion parce que je travaille en complémentaire sur l'aloévera, je dois former des nouvelles ou des clients potentiels qui voudraient en savoir, heureusement qu'il y a la technologie pour faire des réunions ou passer des commandes* »

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
		dois dire que ce n'est pas la même chose que si on était dans une salle de classe » • Contact humain important pour certaine chose • Trouve que les technologies sont : mystérieuses, attrayantes, dangereuses et inquiétantes	• Trouve que la technologie est divertissante mais ne remplace pas le contact humain • Trouve la technologie : attrayante, coopérative et dangereuse
Expérience avec des technologies au sein de l'entreprise	• Utilise comme technologie dans son travail : l'ordinateur, le téléphone fixe, le code-barre, le smartphone, la caisse enregistreuse, les étiquettes électroniques • Trouve que les nouvelles technologies introduites dans l'enseigne sont d'une manière générale plus pratiques • Etiquettes électroniques sont un gain de temps • Utile pour le client : self-scanning • Les SST ne sont pas adaptés pour les personnes. Il trouve qu'elles ont souvent besoin d'un « *de coup de main* »	• Utilise dans son travail : ordinateur, écran LCD, caisse enregistreuse, téléphone fixe, distributeur automatique, tablette, le code-barre, • Trouve que les technologies en magasin sont courantes et pratiques • Utile pour le client : les caisses « *les caissières sont utiles quoi* » • Pense que les SST ne sont adaptées aux personnes âges, il faut quelqu'un derrière eux pour les épauler « *Je trouve ça inutile parce qu'il n'y a plus de contact humain* » • Trouve que la vie sociale est importante • Pas d'étiquettes électroniques car le coût est excessivement cher	• Utilise comme technologie : l'ordinateur, les étiquettes électroniques, les écrans LCD, la caisse enregistreuse, la tablette, le self-scanning, le code-barre, le téléphone fixe (téléphone mobile mais pas smartphone) et les bornes électroniques • Trouve la technologie dans son travail utile et rapide • Les SST étaient déjà dans le magasin quand elle est arrivée sauf le self-scanning • Le self-scanning lui permet de rester plus en rayon *« Des fois on y va pour un client donc ça nous fait un peu enrager. Ça nous permet à nous d'être un peu plus dans notre rayon sans devoir aller aider nos chers collègues* »

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
			• Utiles pour le client : étiquettes électroniques, self-scanning et bornes électroniques • Pense que les self-scanning va retirer de l'emploi • Etiquettes électroniques économisent du papier
Utilisation des SST en magasin	• SST peuvent être pratiques pour obtenir des renseignements complémentaires mais elles réduisent aussi le contact humain • L'enseigne fonctionnait avec des étiquettes papier pendant longtemps, il a fallu un temps d'adaptation pour le client qui ne savait pas toujours lire l'article correctement ou trouver le prix • Il n'y a pas réellement de différence d'âge significative pour l'utilisation des SST car tout le monde s'adapte, cependant certaines sont parfois plus difficiles à utiliser pour certaines personnes	• SST pratique pour connaitre un prix • Certains employés ne savent toujours pas utiliser les SST en magasin « *il y a des employés qui ne savent toujours pas les utiliser ça c'est clair mais il suffit qu'on leur montre une fois, fin ça dépend de la réception des gens.* » • SST pas spécialement difficiles à utiliser • Pense que dans l'avenir le robot va remplacer les êtres humains en magasin « *à mon avis il n'y aura plus beaucoup d'employés dans le magasin. Avec la nouvelle technologie, ce sera tout par ordinateur et les robots vont remplacer les êtres humains.* »	• SST pratique si on veut connaitre un prix • Self-scanning pratique si on est pressé « *pour ceux qui viennent, qui travaillent et viennent sur le temps de midi comme les étudiants, ça va plus vite aux self scanning que de passer par la caisse car ils ont un temps limite sur le tps de midi* » • Personnes âgées préfèrent le contact humain • Il y a toujours une personne formée présente pour aider les clients avec les SST « *il y a toujours quelqu'un dans la zone et il y a toujours quelqu'un qui est là pour expliquer au cas où, ils demandent toujours s'ils ont eu des problèmes ou pas.* »

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
			• Tout le monde utilise les SST sauf les personnes très âgées qui préfèrent la caisse traditionnelle « *toutes les personnes les utilisent. Il y en a peut-être un peu moins pour les personnes vraiment plus âgées car ils n'ont pas été habitués à la technologie puis ils préfèrent aller papoter avec la caissière* » • Imagine le magasin de demain en drive-in avec des livraisons à domicile
Les technologies en magasin et le personnel en magasin	• La direction n'est pas venue présenter son projet. C'est le gérant du magasin qui présente • Les employés ont pu voter pour l'introduction des nouvelles technologies • Ses collègues ont un avis partagé car si on introduit une nouvelle technologie, ils trouvent que la tâche n'est plus faite par un humain • Ils ont reçu une petite formation pour l'utilisation des smartphones. De manière générale, quand un employé arrive dans l'enseigne, il reçoit	• La direction ne vient pas présenter son projet. Ils en parlent aux gérants qui expliquent aux employés • Les employés ne peuvent pas voter pour leurs introductions • Avis partagés pour ses collègues quant à l'introduction des technologies • A reçus des formations via ses superviseurs et n'a pas besoin d'autres formations • Trouve que le self-scanning est un gain de temps	• La direction ne vient pas présenter l'introduction des technologies • Trouve qu'il y a un problème de communication entre eux et la direction *« ils sont très silencieux, ça c'est un gros problème avec la direction, la communication.* » • Les employés ne peuvent pas voter pour l'introduction d'une SST • A reçu une formation de base et les caissières reçoivent plus de formations • Trouve cette formation de base utile pour répondre aux

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
	une formation sur l'utilisation des technologies (comme l'ordinateur) pour apprendre à s'en servir correctement • Trouve que les formations reçues ont été utiles et ne ressent pas le besoin d'en avoir davantage. Ses collègues sont du même avis que lui • L'enseigne privilégie le contact humain • Lui et ses collègues ne constatent pas d'avantage significatif dans leur travail suite l'introduction des SST mais trouve que ça aide quand même • L'enseigne engage tout le temps de nouveaux membres • Les employés sont polyvalents donc il n'y a pas lieu de faire de réorganisation d'emploi • Pense que le Collect&Go sera l'avenir et que le client cherche cette solution-là	• Trouve que les SST sont une menace d'emploi et ses collègues sont du même avis • Trouve qu'il y aura toujours besoin d'un être humain derrière la machine mais moins • Trouve qu'il faut davantage de personnes en magasin car il y a toujours plus de demandes • La boucherie fait tout par téléphone et vente au comptoir donc ils sont moins soumis aux technologies • Les SST sont un gain de temps pour le client et améliorent la qualité de travail des employés • Trouve que c'est favorable car ils ont plus de temps en rayon pour la mise	problèmes des clients sur l'utilisation des SST • Trouve que ce serait utile d'avoir plus de formations si elle va en caisse • A une charge de travail supplémentaire avec le self-scanning car il y a des produits en vrac et sans codes-barres, donc elle doit réajuster le self-scanning • L'ordinateur et la tablette sont les deux technologies les plus utiles dans son travail • Il n'y a pas eu de licenciement dans son magasin, le personnel est remis en rayon. • Il n'y avait jamais toutes les caisses d'ouvertes sauf le dimanche mais ce sont des étudiants, le self-scanning ne prend pas de l'emploi, il y aura juste moins d'étudiants • Ses collègues étaient contre car ils avaient peur pour leur poste • Certaines caissières sont parties en rayon donc il y a eu de la réorganisation d'emploi • Trouve que les SST améliorent la qualité de travail

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
			des employés mais ce n'est pas parfait et cela peut encore être amélioré
Analyse thématique	• 5 ans dans l'enseigne • Employé polyvalent • Utilise un peu la technologie et se sent à l'aise avec • Les technologies sont utilisées quand on en a besoin (prise de rendez-vous) et elles ont un côté divertissant. Elles sont ambitieuses, dynamiques et inquiétantes. Les SST dans l'enseigne sont pratiques et offrent un gain de temps. Ses collègues voient aussi un avantage suite à leurs introductions • Il pense qu'il n'y a pas de réelle différence d'âge, certains s'adaptent et d'autres pas mais les personnes âgées ont souvent besoin d'aider et pour les SST aussi • Il faut apprendre aux clients à les utiliser • L'enseigne favorise le contact humain • La direction n'est pas venue présenter les SST, c'est le gérant qui explique	• 7ans dans l'enseigne comme employée intérimaire polyvalente • Vient d'une autre enseigne qui a connu la restructuration • Magasin franchisé • Utilise la technologie et ses enfants l'aident • La technologie est utile pour faire des recherches, elle a un côté pratique et permet le gain de temps. Elle ressent une pression avec les technologies, elles sont mystérieuses, attrayantes, dangereuses et inquiétantes. On perd le contact humain • Contact humain important • Pas adaptées aux personnes âgées • Collègues ne savent pas les utiliser • Le robot va remplacer les êtres humains • La direction ne vient pas présenter, le gérant explique aux employés	• 4ans dans l'enseigne comme employée polyvalente • Magasin franchisé • Utilise beaucoup la technologie • La technologie est pratique et a un côté divertissant. Elle ne remplace l'être humain. Elle est attrayante, coopérative et dangereuse. Elle lui permet d'aller plus vite dans son travail et de pouvoir rester plus longtemps en rayon. Elle améliore la qualité de travail des employés mais cela peut encore être amélioré • Les personnes âgées préfèrent le contact humain • La direction ne présente pas les nouvelles technologies. Elle trouve qu'il y a un problème de communication avec eux • Les employés ne peuvent pas voter pour les introductions des nouvelles technologies • Elle a reçu une formation de base et trouve que ce serait

Thèmes	J – Homme – 32ans	K – Femme – 50-60ans	L – Femme – 40-50ans
	• Les employés ont pu voter pour leur introduction • Ils ont une formation de base en arrivant dans l'enseigne. Elles sont utiles • Les SST réduisent le contact humain • L'enseigne engage tout le temps de nouveaux membres • Pas de réorganisation de l'emploi car tout le monde est polyvalent • Pense que le système Collect&Go sera l'avenir	• Employés ne votent pas pour leurs introductions et ses collègues ont un avis partagé concernant les introductions • Elle a reçu ses formations de ses superviseurs • SST menace l'emploi et il y a toujours besoin d'un être humain derrière la machine mais moins qu'avant • Il y a besoin de plus de membres du personnel car la demande augmente	bien d'en avoir d'autres pour si elle doit plus souvent aller en caisse • Sa charge de travail a augmenté suite à l'introduction des SST (produits en vrac) • Pas de licenciement dans son magasin et il y a une réorganisation des emplois, certaines caissières sont allées en rayon • Ses collègues sont contre l'arrivée des SST