



Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service

Cashiers' worktime: Between a productive and service mentality

Sophie Bernard

*Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE), CNRS–université Paris X, Maison Max Weber,
200, avenue de la République, 92000 Nanterre, France*

Résumé

Au premier abord, le temps de l'activité de la caissière semble homogène, continu, répétitif. Une étude empirique auprès des caissières d'un hypermarché permet de démontrer qu'il s'agit au contraire d'un temps relativement discontinu et diversifié. Présentant des similarités avec l'activité des OS de l'industrie, la spécificité de l'activité des caissières réside dans le fait que ces dernières ont à gérer un double flux : celui des produits et celui des clients. Le temps de l'activité de la caissière peut donc être appréhendé comme le compromis résultant de la négociation entre logique productive et logique relationnelle, parfois source de conflits. C'est par l'acquisition de « compétences incorporées » que la caissière parviendra à remplir sa mission.

© 2005 Elsevier SAS. Tous droits réservés.

Abstract

At first sight, the worktime put in by cashiers at checkout counters seems homogeneous, continuous and repetitive. An empirical study of hypermarket cashiers in France shows, on the contrary, that the time spent working is relatively discontinuous and diversified. It is similar to the time on the job put in by semiskilled workers in industry. What characterizes cashiers' work is their having to manage flows of both products and customers. Their worktime can, therefore, be understood as a

Adresse e-mail : sophiebernard49@hotmail.com (S. Bernard).

0038-0296/\$ - see front matter © 2005 Elsevier SAS. Tous droits réservés.
doi:10.1016/j.soctra.2005.03.002

compromise that comes out of balancing productivity with human relations, a compromise that sometimes causes conflict. By acquiring an “incorporated know-how”, cashiers manage to fill their assignment.

© 2005 Elsevier SAS. Tous droits réservés.

Mots clés : Temps de travail ; Principe de fluidité ; Caissières ; Logique de service

Keywords: Worktime; Principle of fluidity; Cashiers; Service mentality; France

1. Introduction

Dans l’approche contractuelle de la relation de travail, le temps de travail désigne le temps de la subordination, la période durant laquelle le travailleur est à la disposition de l’employeur et inversement pour la période de repos. Le temps devient un moyen pour organiser les activités qui se déroulent dans le *cadre temporel*. William Grossin (Grossin, 1994 ; Grossin, 1996) distingue ainsi le *cadre externe* et le *cadre interne*, le contenant et le contenu, c’est-à-dire « d’une part des aspects externes morphologiques ou géométriques comme la durée et l’horaire de travail, les répartitions des jours ouvrés dans la semaine et/ou l’année et, d’autre part, des aspects internes ou constitutifs qui se rapportent à la mise en œuvre de la force de travail : normes, rythmes, séquences — séries de gestes à reproduire —, cadences, distributions programmées des pauses ».

Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons à l’activité de la caissière et en particulier au *cadre interne* c’est-à-dire au rythme, à l’intensité de travail, au positionnement des pauses. L’analyse empirique¹ permettra de montrer que bien que l’activité de la caissière semble présenter toutes les caractéristiques d’une tâche répétitive et continue au premier abord, il s’agit d’une activité relativement diversifiée et discontinue. Le temps de l’activité de la caissière, et par là même l’activité par elle-même, est le point de rencontre de plusieurs logiques : logique productive et logique de service.

Nous analyserons donc dans un premier temps (2.) l’influence de l’informatisation sur cette activité du point de vue du rythme de travail et de la relation client. Nous reviendrons ensuite dans une troisième partie (3.) sur la notion de « compétences incorporées », développée par l’ergonome Jacques Leplat (Leplat, 1997) qui sera au cœur de notre analyse. Dans une quatrième partie (4.), nous montrerons que la mission principale de la caissière étant d’assurer la fluidité de la circulation des clients et des produits, elle se doit de gérer un certain nombre d’interruptions techniques ou organisationnelles mais aussi de source humaine. Enfin, dans une dernière partie (5.), nous verrons comment elle atteint les objectifs qui lui sont impartis tout en ménageant son effort.

2. Informatisation et cadences

Le travail des caissières de super et hypermarchés appartient à la fraction de l’activité tertiaire que Jean Gadrey a décrit comme marquée par une stratégie de « rationalisation

¹ Nous nous baserons ici sur les résultats d’une enquête de 6 mois effectuée en 2000 au sein d’un hypermarché en banlieue parisienne. Le matériau recueilli provient d’une observation participante en caisse, d’une observation des pratiques de travail (tenue d’un journal de terrain) et de 30 entretiens réalisés auprès des caissières.

industrielle » ou encore d'« industrialisation du service » (Gadrey, 2003). Celle-ci « vise à concevoir et à organiser la production de services professionnels formatés en quasi-produits, à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables, en faisant jouer par ailleurs aux technologies nouvelles (et en particulier au développement d'applications informatiques) un rôle central ». Cette stratégie permettrait donc de transformer le service en « quasi-produits » et faciliterait donc la mesure et l'évaluation de ce dernier.

Il est vrai qu'une large partie de l'activité de la caissière est standardisée. Néanmoins, tout comme cela peut être le cas du travail à la chaîne en usine, une autre partie échappe à la rationalisation de la production. Par conséquent, dans les deux cas « coexistent à la fois des activités bien automatisées et d'autres qui ne le sont pas » (Teiger et al., 1993). La standardisation est imparfaite, la rationalité intégrale impossible et, comme nous le verrons ensuite, pas souhaitable du point de vue même de l'efficacité productive².

2.1. Informatisation et chasse aux temps morts et improductifs

Un des soucis majeur des employeurs est de ne jamais laisser les caissières inoccupées. Dans ce but, le secteur de la grande distribution s'est doté de matériels informatiques lui permettant de prévoir assez précisément (à la demi-heure près) les variations du flux de clientèle afin d'adapter au plus près les horaires du personnel.

L'organisation des horaires de travail s'appuie essentiellement sur cet outil afin d'éviter à la fois le sous-effectif en cas de grande affluence et le sureffectif dans le cas contraire. L'idéal recherché serait donc l'adéquation parfaite du nombre de salariés présents aux variations du flux de clientèle. Ce système se révèle relativement efficace mais non pas infaillible³.

La mise en place de ce système informatique s'est accompagnée au début des années 1980⁴ du développement du travail à temps partiel, qui, reposant sur des horaires « éclatés », permet de disposer d'un personnel à tout moment de la journée⁵. Les horaires et durées de travail des caissières sont variables d'un jour à l'autre. Le secteur de la grande distribution n'a donc pas attendu la mise en place des « 35 heures hebdomadaires » pour user amplement de la modulation des horaires de travail. Il constitue en ce sens un secteur pionnier.

Ainsi, dans l'hypermarché étudié, 97 personnes sur 120, soit plus de 80 % du personnel, sont employées à temps partiel. Il faut aussi tenir compte de la diversité des modes d'emploi à temps partiels. Nous ne devons donc pas parler « du » temps partiel mais bien : « des »

² Se référer notamment à (Bidet et al., 2003).

³ Ce système repose sur les statistiques des variations du flux de clientèle des années précédentes. Cette démarche suppose une certaine régularité des flux de clientèle d'une année sur l'autre. Or certains éléments pouvant avoir une influence ne peuvent être pris en compte, telle que la météo par exemple.

⁴ Françoise Guélaud, Caroline Lanciano, Madeleine Lemaire, Guy Roustang, François Sellier rappellent que dans les années 1970, les caissières étaient majoritairement employées à temps plein et avec des horaires fixés à l'avance (Guélaud et al., 1989).

⁵ Nous ne développerons pas ici la question du temps partiel et de la flexibilité du temps de travail, nous focalisant sur le temps de l'activité elle-même. À ce propos, la littérature abonde : voir notamment (Appay, 1999 ; Bouffartigue et Pendariès, 1994 ; Guélaud, 1991 ; Lallement, 1995 ; Maruani et Nicole-Drancourt 1989), etc.

temps partiels qui peuvent être de durées extrêmement variées. Les durées hebdomadaires vont de 12 heures (soit 12 % des personnes à temps partiel en caisse) à 30 heures (18 %), en passant par 18 heures (30 %) ou 28 heures (40 %).

En outre, les horaires étant établis informatiquement au plus près du flux client, les temps de relâche sont extrêmement rares. Béatrice Appay parle ainsi d'une « intensification et densification du temps de travail, avec l'élimination des porosités, des temps morts, des pauses, de ces périodes de travail relâchées qui ne seraient pas totalement et intensément productives » (Appay, 1999). Le secteur de la grande distribution tend tout comme la grande industrie mécanisée décrite par Karl Marx à « généraliser la transformation en grandeur intensive de la grandeur extensive de la journée de travail, raccourcissant la longueur de celle-ci avec remplissage plus serré, plus intense de ses « pores » (Marx, 1985). Les temps de pauses, de début et fin de poste, sont théoriquement précisément planifiés. Cependant, dans la pratique, l'emplacement et la durée de ces temps ne se caractérisent pas par une précision accrue. Ils s'avèrent plus ou moins modulables en fonction des caractéristiques professionnelles et de la motivation de la caissière. Grâce à son expérience, il sera ainsi plus aisé pour une caissière d'un certain niveau d'ancienneté de faire varier ces temps que pour une caissière nouvelle venue. Enfin, le déplacement ou le prolongement de ces temps peut constituer un signe de contestation face à des conditions de travail jugées pénibles. Nous reviendrons en particulier sur ce point en ce qui concerne les temps de pause.

2.2. Le « juste rythme » : entre flux produits et flux clients

La mise en place de la lecture optique des prix au scanner, autre innovation technique récente, a eu pour conséquence l'accélération du rythme de l'activité des caissières, qui ne tapent plus qu'occasionnellement sur le clavier de leur caisse enregistreuse⁶. L'introduction du scanner permet donc théoriquement la standardisation des opérations et, conséquemment, l'utilisation de salariés sans qualification et vite formés au poste. Il s'agirait ainsi pour les caissières, comme pour les OS de l'industrie de série, d'acquiescer des modes opératoires simplifiés qui, répétés de nombreuses fois, pourront ainsi être exécutés de plus en plus rapidement⁷. Or, pour les OS comme pour les caissières, la réalité semble bien éloignée de cette conception théorique. Tout comme Sophie Prunier-Poulmaire (Prunier-Poulmaire, 2000), nous avons pu observer que « la lecture optique, en fait, n'a pas simplifié ou allégé le travail : elle l'a profondément modifié ». Elle nécessite un traitement continu d'informations et une mémorisation de l'emplacement des codes barres. La connaissance de cet emplacement permet de préorienter les articles vers le scanner, ce qui limite les manipulations physiques et permet un gain de temps important. Enfin, il a été calculé qu'environ 20 % des articles doivent être passés à plusieurs reprises devant le scanner avant que l'enregistrement ne soit effectif. Enfin, si l'article ne passe toujours pas, la caissière devra taper les 13 chiffres du code barre sur le clavier. La caissière doit donc être capable de mettre en œuvre des connaissances lui permettant de faire preuve de réactivité et d'adaptation afin de maintenir le rythme de l'activité.

⁶ Il reste toujours néanmoins un certain nombre d'articles à « taper » (des appels prix) nécessitant un travail de mémorisation assez conséquent.

⁷ Se référer ici à l'ouvrage de Georges Friedmann (Friedmann, 1964).

C'est à la caissière de régler le rythme de passage des articles, c'est bien à elle que revient toute latitude de régler le rythme du tapis de caisse. Elle n'est pas soumise à la cadence de la machine comme l'ouvrier à la chaîne dans l'industrie, mais à une autre pression tout aussi impérieuse. Ainsi, à la pression mécanique du convoyeur de la chaîne en usine, se substitue ici la pression psychologique de la clientèle⁸ et de la direction lui imposant un rythme soutenu et intensif. Toutefois, nous verrons plus loin qu'elle dispose de quelques marges de manœuvre afin de se ménager quelques instants de répit.

L'introduction du scanner va dans le sens d'une augmentation de la productivité de la caissière tout en permettant un contrôle serré de ses performances par le responsable. Ce dernier a la possibilité d'obtenir et d'évaluer le nombre moyen d'articles passés à la minute, 24 étant le minimum exigé dans l'hypermarché considéré. Le critère de rapidité est en effet un critère essentiel d'évaluation de la caissière ce qui est rappelé sans cesse lors des entretiens d'évaluation. La caissière doit ainsi « assurer un bon niveau de productivité : s'adapter au rythme du client, être performante, assurer un bon article par minute et VHP (vente par heure et par personne), assurer un passage fluide des clients » (document interne). L'obtention du « bon » rythme est donc difficile comme en rend compte une jeune caissière étudiante à la suite d'un entretien d'évaluation : « À chaque entretien, ça se passe toujours de la même manière, on me dit qu'il faut que j'aille plus vite mais je vais déjà vraiment vite. Si je passe les articles plus vite, je vois pas comment le client peut suivre et après il va aller se plaindre, ils se rendent pas compte. Moi, je veux bien aller plus vite mais le client sera pas vraiment content. »

Si un certain nombre d'auteurs⁹ estiment que « le travail de la caissière revêt nombre des traits de celui de l'OS » (Bouffartigue et Pendariès, 1994), la spécificité et la complexité de cette activité résident dans le fait que la caissière doit gérer un double flux : celui des produits et celui des clients. La combinaison de ces deux dimensions, productive et relationnelle, est source de tensions et de contradictions. Ces dernières sont d'autant plus exacerbées que le sens attribué à ces deux dimensions du travail varie en fonction des points de vue et des situations. Assurer à la fois une relation client satisfaisante et un rythme de travail rapide mais adapté à celui du client (dans une certaine mesure) s'avère être une mission malaisée. S'opposent ici deux conceptions diamétralement opposées du temps de travail et de sa mesure : d'un côté, on se réfère au temps quantitatif, homogène, séquentiel, prévisible et prédéterminable du travail industriel mesuré par les horloges, par le chronomètre ; de l'autre, on se réfère au temps qualitatif, hétérogène, discontinu, aléatoire, imprévisible de la relation, de la prise de décision, de l'initiative face à l'événement imprévu. C'est ce que Jean Lojkine et Jean-Luc Malétras appellent « la guerre du temps » (Lojkine et Malétras, 2002). D'après eux, « le paradoxe des « nouveaux temps modernes », c'est que le travail a changé, mais pas sa mesure ». C'est aux caissières de trouver un compromis entre ces deux types de temporalités.

⁸ Cette pression est à la fois individuelle (le client immédiat) et collective (la file d'attente, c'est-à-dire les clients suivants). Pour ne pas la ressentir, une caissière conseille ainsi de « ne jamais regarder la file d'attente mais seulement le client en face pour ne pas stresser et faire des erreurs en voulant accélérer le rythme ».

⁹ Alain Chenu note que « la caisse d'un libre-service de grande surface est un terrain privilégié pour l'application des méthodes d'organisation scientifique du travail. Le temps d'attente du client, la saisie par la caissière d'un prix ou d'une référence d'article numérisés sous telle ou telle forme, la vitesse d'acheminement des marchandises au long de tel ou tel type de convoyeur, le déchargement des caddies, l'ensachage, le rechargement des caddies, le paiement se prêtent idéalement au chronométrage et aux calculs des coûts » (Chenu, 1994).

Le « temps » semble en effet manquer à la caissière pour établir avec le client une relation personnalisée. Depuis quelques années, l'accent est pourtant mis par les directions de grandes surfaces sur le rôle d'accueil et de fidélisation du client des « hôtesse de caisse ». Cependant, tout comme cela peut être le cas en ce qui concerne le passage des articles, la relation au client est réduite, pour la rendre mesurable, à un ensemble de modes opératoires simplifiés et standardisés (voir Encadré 1). Cette relation impersonnelle est notamment symbolisée par le fameux « SBAM » : « Sourire – Bonjour – Au revoir – Merci ». Sous ce registre, la figure du « client » est réduite à une masse anonyme et homogène.

A contrario, une observation fine permet de montrer que le rythme et le mode relationnel adoptés par la caissière ne sont nullement homogènes¹⁰. Elle doit trouver le *juste* rythme permettant de satisfaire à la fois ces deux exigences, productive et relationnelle. Elle n'adoptera ainsi pas le même rythme selon le client qu'elle a en face d'elle : s'il y a un seul client ou plusieurs, une personne âgée ou un individu plus jeune, etc. Le client occupe simultanément le « poste-amont » (dépôt des articles sur le tapis de caisse) et le « poste-aval » (remplissage des sacs). Aussi, s'il est accompagné, les deux postes sont pourvus permettant un passage plus rapide. La caissière *adaptera* donc son rythme en fonction du client, le réglant (jusqu'à un certain point) sur celui de ce dernier. En ce sens, on peut parler d'acte de « coproduction » dans la réalisation du service (Joseph, 1994). La caissière doit aussi parfois pousser le client à accélérer son rythme. Tous deux subissent la pression de la file d'attente. Le rythme est en effet plus relâché quand la file d'attente est courte. L'acte de travail n'est donc pas homogène tout comme le client ne constitue pas une masse anonyme. La qualité du service dépend donc de la capacité de la caissière à la réinterprétation et à la réappropriation des consignes détaillées et standardisées données par la direction¹¹.

Quant à la relation client par elle-même, bien que limitée, il peut y avoir quelques échanges dans les interstices de « l'activité de production », en particulier au moment du paiement mais aussi et surtout lors des moments de moindre affluence. Les échanges personnalisés sont donc brefs et rares mais non sans importance pour certaines caissières qui y sont particulièrement attachées et y voient là une valorisation de leur activité. C'est ce que note cette caissière travaillant dans le magasin depuis 13 ans : « C'était ça ou l'usine. Mais ce qui me plaît le plus, c'est la relation avec les clients. Au bout d'un moment, y en a certains que tu connais et avec lesquels tu peux discuter un peu. Y en a qui sont vraiment désagréables, mais faut pas faire attention. »

L'activité de caisse est souvent perçue comme une tâche répétitive et « automatisable ». Une observation minutieuse et la pratique nous ont pourtant permis de saisir les difficultés propres à cette activité et les différences entre tâche et activité. Selon nous, l'informatisation du poste de travail n'implique donc pas une *déqualification*, comme l'ont affirmé nombre d'observateurs, mais plutôt une *recomposition des temps* et donc un *déplacement* ou une *transformation* des compétences requises. Nous nous référerons ici notamment à la notion de « compétences incorporées » développée par J. Leplat.

¹⁰ Comme l'écrivait Pierre Naville : « le temps de travail, quelle que soit l'unité avec laquelle on le mesure, n'est pas homogène si l'on considère non seulement les conditions technologiques de son utilisation mais aussi ses conditions biologiques et sociales ; si l'on admet qu'il ne s'agit pas seulement du temps « vide » et uniforme de la physique mathématique, mais d'un temps de travail humain et social » (Naville, 1972).

¹¹ C'est finalement par le non-respect systématique des règles établies que les caissières peuvent obtenir la fidélisation de la clientèle, objectif souhaité par la direction.

Fiche distribuée aux caissières par la direction**« La culture client »****Comment accueillir votre client ?***Anticiper le contact :*

- Regarder en souriant le client en attente.
- Aller au devant.
- Œil attentif tout en travaillant.

Souhaiter la bienvenue :

- Regarder en souriant.
- Bonjour madame, bonjour monsieur.
- Voix enthousiaste.

Écouter les besoins des clients :

- Regarder en souriant.
- Poser des questions.
- Reformuler.
- Laisser parler le client.
- Demander des précisions.

En appliquant les différents points stratégiques :*Répondre aux besoins du client :*

- Regarder en souriant.
- Servir le client.
- Valoriser l'achat.
- Répondre correctement aux questions, demander une aide.
- Parler au présent, en positif, en affirmatif.
- Conseiller le client.
- Sécuriser.
- Accompagner le client.
- Noter les suggestions.

Accueil, départ, fidélité :

- Regarder en souriant.
- Merci madame, merci monsieur.
- Au revoir madame, monsieur.
- Bonne journée, bonne soirée, bon après-midi, bon week-end.
- Joyeux Noël, bonnes fêtes.
- À bientôt.
- Raccompagner du regard.

3. Les compétences incorporées

Si l'on se contente d'étudier les conditions de recrutement et de formation du personnel de caisse, on est frappé par le peu d'attention et de temps qui y sont accordés, notamment dans le magasin étudié. Cependant, la caissière doit mettre en œuvre des compétences que ne permet pas toujours de saisir une simple observation de l'activité et qui ne sont pas formulées clairement lors d'entretiens.

3.1. Un recrutement et une formation rapides

Le recrutement se fait dans tous les cas par candidatures spontanées. Il n'est jamais fait appel à des organismes intermédiaires tels que l'ANPE. La sélection se fait donc directement sur dossiers. À l'embauche a lieu un simple entretien collectif très rapide durant lequel sont présentées succinctement les conditions de travail et en particulier l'organisation du temps de travail. L'échange est unilatéral, les futurs salariés n'ayant pas leur mot à dire. Le responsable insistera particulièrement sur les contraintes temporelles tels que le travail du samedi et les fermetures tardives. Il semble en effet que la disponibilité temporelle soit la « question clé » pour ces entreprises (Bouffartigue et Pendarès, 1994) : il faut à la fois être disponible immédiatement et prêt à travailler durant ces périodes de travail « atypiques ». Si les individus présents ne peuvent satisfaire ce critère, ils sont invités à se retirer. Le responsable caisse a ainsi rappelé lors de l'entretien collectif durant lequel j'ai moi-même été recrutée qu'« il ne faut plus compter sur ses samedis libres ni sur toutes ses soirées. La présence du samedi est indispensable. Y en a beaucoup qui ne restent pas ou qu'on ne garde pas à cause de ça, alors ceux qui ne peuvent pas assurer le samedi peuvent s'en aller maintenant, il faut le savoir ».

Le responsable établit ensuite une distinction entre deux populations : les étudiants auxquels on propose un contrat d'une durée hebdomadaire de 18 heures et les autres salariés auquel on propose un contrat de 28 heures. Néanmoins, dans tous les cas, le contrat est à temps partiel et à durée indéterminée.

La formation est elle aussi extrêmement rapide. Une fois le contrat signé, la nouvelle recrue ne disposera que de deux journées de formation auprès d'une ancienne du magasin¹². Il s'agira simplement d'observer cette dernière durant son travail et d'acquérir les techniques de base par l'observation. Ensuite, celle-ci laissera sa place en caisse à la nouvelle venue afin que celle-ci acquière un peu de technique et se familiarise avec le poste de travail. La formation est donc basée sur l'observation et la pratique mais ne fera pas l'objet d'une formation réellement formalisée telle que nous l'entendons habituellement. Il nous semble donc que le terme d'« adaptation au poste » est plus adapté à la situation en question plutôt que celui de « formation ».

En ce sens, l'activité de la caissière semble présenter nombre de points communs avec celle de l'OS. Comme le notent Catherine Teiger, Antoine Laville et Jacques Duraffourg

¹² La formation pourra donc être extrêmement différente d'une caissière monitrice à une autre selon son envie de transmettre et son sens pédagogique. L'apprentissage réel vient avec le temps et la pratique et relève davantage de la « débrouille ». Ce n'est qu'après quelques mois de stabilisation au sein de l'hypermarché que seront proposées aux caissières de réelles formations collectives. Néanmoins, notons qu'il ne s'agit pas de formations techniques mais de formations relationnelles (telle que la formation à la culture client).

(Teiger et al., 1993) : « on considère donc que le travail parcellaire et répétitif est une activité qui peut être rapidement et complètement « automatisée » par l'opérateur et donc exécutée sans y penser, d'une manière identique par le même individu au cours du temps, et de la même façon par des exécutants interchangeables ».

Le peu d'attention prêtée au recrutement et à la formation des caissières peut en effet nous faire conclure hâtivement à l'« automatisation » de la tâche qui est impartie aux caissières. Nous constatons cependant d'importantes différences entre le travail prévu par la direction et le travail réellement effectué. Les caissières réorganisent les opérations, elles en modifient l'ordre prévu, n'utilisent pas toujours le mode opératoire préconisé. On pourrait donc dire que « le travail dont s'alimente le flux joue sur du flou » (Célérier, 1994). Cette marge d'autonomie, bien que restreinte, représente pourtant la condition même de la bonne exécution de l'ouvrage. Elle en est un gage d'efficacité.

3.2. Les compétences incorporées

Le concept de « compétences incorporées » utilisé par J. Leplat (Leplat, 1997) nous semble tout à fait rendre compte du travail des caissières ; il part du postulat qu'une partie de l'activité du sujet n'est l'objet que de commentaires imprécis de la part de celui-ci. Ainsi, ce type de compétences « s'exprime bien dans l'action mais moins bien ou pas du tout par le discours [...]. Le sujet sait exécuter des tâches qu'on ne lui a jamais apprises dans sa formation officielle, pour lesquelles il n'a éventuellement reçu aucune explication et qu'il ne peut exactement décrire par des mots ». La méthode des entretiens révèle là ses faiblesses d'où tout l'intérêt de l'observation participante dans ce cas. On apprend simplement que « c'est avec le temps que le métier rentre » (propos d'une caissière lors d'un entretien) mais il s'agit en quelque sorte d'un savoir pratique et difficilement théorisable. J. Leplat estime pourtant que ces savoirs, bien que non formalisés, possèdent bien les caractéristiques de ce que l'on appelle des « compétences ». Il note tout d'abord qu'ils sont *finalisés* c'est-à-dire que le sujet les met en œuvre en vue de la réalisation d'un but. Ils sont également le résultat d'un *apprentissage*. Enfin, ils sont *organisés* en unités coordonnées.

Au fur et à mesure que la caissière acquiert un certain niveau de compétences, elle élargit son autonomie. Ainsi, « à mesure que l'acquisition progresse, l'activité est réorganisée et les compétences de plus en plus incorporées à l'action, ce qui entraîne, entre autres, l'allègement de la charge de travail. Il existe une grande parenté entre compétences incorporées et automatismes ». Ce type de compétences ne s'acquiert donc que par la pratique et l'expérience¹³. Elles permettent à la caissière de mieux maîtriser au fil du temps son effort et d'être plus réactive et efficace face à « la multitude de microdysfonctionnements normaux » (Clot, 1998) inhérents à l'activité même. On peut en effet constater que la rapidité d'action des caissières est variable selon les personnes, en particulier selon leur ancienneté. Les caissières éprouvent de grandes difficultés lors de l'apprentissage de leur travail. Il leur faut environ un mois pour assimiler les opérations qu'elles doivent effectuer tout en adoptant un rythme rapide, et encore davantage pour être capable de résoudre les incidents

¹³ L'activité de la caissière est en ce sens comparable à celle de l'OS. Elle semble simple en apparence et pourtant Robert Linhart, faisant état de son expérience d'OS, note « cela avait l'air évident, quand Mouloud le faisait, en gestes précis, coordonnés, successifs. Moi, je n'y arrive pas, c'est la panique » (Linhart, 1995).

fréquents. Elles doivent assimiler tout un ensemble d'informations et faire preuve de réactivité. Comme on l'a vu, la formation s'avérant relativement courte et peu formalisée, c'est à elles de trouver au fil du temps les modes opératoires les mieux adaptés aux difficultés qu'elles rencontrent. Elles perdent au début beaucoup de temps au traitement des informations et aux multiples petites décisions à prendre au cours de l'activité. Il leur est donc difficile à ce stade de leur apprentissage de respecter les cadences fixées par la direction et elles doivent subir les réflexions désagréables de la clientèle pressée. En outre, comme on l'a vu précédemment, la difficulté principale réside dans le fait qu'elles doivent à la fois gérer le flux produits et le flux clients. C'est donc par l'acquisition progressive de ces compétences incorporées que la caissière parviendra à assumer sa fonction.

4. Incidents techniques et organisationnels

En outre, la caissière doit être capable de résoudre un grand nombre d'incidents techniques et organisationnels, équivalents à ce qu'Yves Clot, Jean-Yves Rochex, Yves Schwartz désignent, dans le cas de l'industrie automobile, par l'expression de « caprices du flux » (Clot et al., 1990).

4.1. Le principe de fluidité

D'un point de vue purement technique, la mission principale de la caissière est d'assurer le flux continu et rapide des articles et leur encaissement. Pour pallier toute interruption ou freinage de ce flux continu, la caissière doit donc être « réactive ». Elle vient donc pallier les limites de l'automatisation empreinte d'imperfections et nécessitant encore la présence humaine. Nous retrouvons dès lors des points communs avec la description faite par François Vatin des opérateurs de surveillance–contrôle dans les industries de flux : « Andrew Ure nous disait que « la plus parfaite des manufactures est celle qui peut entièrement se passer du travail des mains » (Vatin, 1987). Cette manufacture parfaite n'existe toujours pas, même si l'industrie contemporaine en est plus proche que celle qu'a connue Andrew Ure. Elle n'existera jamais car l'automatisation intégrale et intrinsèquement impossible. Un contrôle technique total, éliminant tout aléa est une chimère, même si l'on tente et l'on parvient à s'en rapprocher. Le travail humain reste donc indispensable aux limites de la prévisibilité, en cas d'aléas de toutes sortes. C'est là reconnaître que la fluidité n'est jamais parfaite, qu'il y a des « ruptures de flux », des solutions de continuité » (Vatin, 1987). Notons en outre que ces incidents ne sont pas rares, mais font bien partie du quotidien de la caissière qui se doit de les régler rapidement et habilement rendant indispensable la présence humaine.

Ainsi, tout comme celles des ouvrières décrites par C. Teiger, A. Laville et J. Duraffourg, l'activité des caissières ne peut être « automatisée » : « cette activité est élevée en quantité (nombreuses détections d'informations, prises de décisions et contrôles des gestes qui doivent être effectués dans des laps de temps très courts) mais elle est limitée en qualité (ce sont toujours les mêmes mécanismes mentaux qui sont mis en jeu) ; aussi n'y a-t-il pas contradiction entre une activité mentale importante et la monotonie du travail ressentie par ces ouvrières » (Teiger et al., 1993). Nous allons voir en détail les causes de variabilité de l'activité de la caissière.

4.2. Incidents techniques, interruptions organisationnelles et erreurs humaines

Nous pouvons ranger ces interruptions en plusieurs catégories : les incidents techniques et les interruptions organisationnelles ou de source humaine. Les premiers peuvent venir du produit lui-même, lorsque le code barre ne « passe pas » par exemple¹⁴, ou de la caisse elle-même qui « bloque ». Les seconds relèvent de l'exercice même du métier et de diverses tâches qui peuvent faire « perdre du temps ». Ces tâches sont nombreuses mais invisibles grâce à l'élaboration individuelle de stratégies informelles acquises au fil du temps. C'est notamment le cas des prélèvements (voir Encadré 2).

Enfin, si la présence humaine s'avère indispensable pour régler ces incidents, elle peut aussi en être la responsable. Il peut ainsi arriver aux caissières de faire des erreurs lors du passage d'un article ou au moment de rendre la monnaie. Cependant, même dans ce cas, elles trouveront les solutions les plus adéquates pour limiter le ralentissement ou l'arrêt du flux. L'erreur peut également venir du client. Il est ainsi fréquent qu'un client oublie un article ou de peser ses fruits et légumes. Les caissières sont alors confrontées dans cette situation à une antinomie entre la logique de productivité industrielle et la logique de service. Dans ces cas, les caissières acceptent d'attendre le client car la direction les y incite. Le temps perdu est en effet un temps socialement valorisé par la satisfaction du client à qui on autorise cette entorse au principe de linéarité productive.

Comme on l'a vu précédemment, ce n'est pas la formation qui permet d'acquérir de telles compétences. Ce n'est donc qu'avec le temps et l'expérience qu'un individu sera capable de réagir au mieux pour avoir déjà affronté le même problème. On peut donc constater le caractère dynamique de l'activité de la caissière (Leplat, 1997). Assurer le flux continu tout en tenant compte des intérêts du client constitue donc l'objectif même de l'activité de la caissière, mais les moyens qu'elle doit mettre en œuvre pour y parvenir ne sont pas clairement explicités. On retrouve donc là la distinction classique établie entre la tâche et l'activité. La tâche correspond à ce qui devrait être fait selon les consignes et l'activité à ce qui se fait réellement. Entre tâche et activité, il y a donc réajustement (Dejours et Molinier, 1994). La caissière n'a pas simplement à mettre en œuvre des procédures mais à « gérer l'univers situationnel dans lequel se déroule l'action » (Terressac, 2002). Cela signifie qu'il s'agit à la fois de comprendre les instructions et de compléter la partie implicite de ces prescriptions. La direction attend finalement que les caissières gèrent les implicites et les incertitudes des instructions. Ces dernières sont rigides et correspondent à un univers statique. Or, les caissières sont sans cesse confrontées à un univers changeant pour lequel les instructions se révèlent inadaptées. Elles doivent donc assumer une hétérogénéité de tâches multiples tout en assurant le flux continu. Tout comme le constataient C. Teiger, A. Laville et J. Duraffourg (Teiger et al., 1993) à propos des OS, ces incidents « créent une rupture dans des gestuelles relativement automatisées : ils brisent le rythme des activités au cours du cycle de travail et ils obligent l'opératrice à changer certains modes opératoires ou l'ordre des sous-opérations qui suivent ».

¹⁴ Il faut dans ce cas appeler un « roller » qui ira chercher le code barre directement en rayon. Un « roller » au minimum est assigné à chaque étage du magasin. Il est chargé d'annuler les erreurs de frappe en caisse par un « tour de clef », d'essayer de régler les incidents techniques, de fournir la monnaie, les rouleaux de caisse et les sacs en cas de manque, d'aller chercher les références manquantes des articles. Il est équipé d'un talkie-walkie le rendant joignable à tout moment par les caissières.

Encadré 2

L'exemple du prélèvement

Pour des raisons de sécurité, une caissière ne doit pas avoir plus de 806 € dans sa caisse. Si ce montant est dépassé, elle doit effectuer un prélèvement. Il s'agit donc de décompter les billets, de les ranger par 10, d'enregistrer l'opération, de mettre l'argent dans un « biberon » que l'on transmet à un « roller » qui le dépose au coffre. Cette opération nécessite donc une interruption de flux.

Pour éviter de faire attendre le client, la caissière va donc découper cette opération sur plusieurs transactions profitant des instants « vides ». Par exemple, elle décomptera ses billets pendant que le client remplit ses sacs puis fera passer un autre client et pendant que celui-ci passera sa Carte Bleue, elle mettra l'argent dans le « biberon ». Enfin, c'est après le client suivant qu'elle enregistrera rapidement l'opération qui, n'interrompant pas le flux, devient presque invisible aux yeux du client. La situation est paradoxale puisque c'est justement quand les clients sont les plus nombreux et donc le flux est le plus exigeant, que la caisse se remplit le plus vite et nécessite des prélèvements fréquents.

Au début, une caissière ne procède pas ainsi. Mais face au mécontentement du client impatient ou aux remarques de la caissière centrale ou du chef de caisse, elle procédera « par tâtonnements » successifs à de multiples améliorations infimes du procédé aboutissant à la solution qu'elle jugera la plus appropriée.

J'ai pu observer à de nombreuses reprises des caissières se faire réprimander par la caissière centrale leur reprochant de stopper le flux pour faire un prélèvement. Mais si la caissière a trop d'espèces dans sa caisse et ne fait pas un prélèvement, elle subira aussi des remarques déplaisantes. Nulle part on ne trouve pourtant trace de consignes à ce propos. Ainsi, bien que non formalisées par la direction, celle-ci n'en attend pas moins l'application.

L'activité de la caissière est donc relativement diversifiée, en particulier en cas de rupture de flux. Il en va de même en ce qui concerne la relation au client. Tout l'aspect relationnel peut sembler lui aussi totalement standardisé au premier abord. Les caissières « doivent suivre des consignes précises de comportement, d'amabilité et de politesse et conformer leur apparence physique à ce nouveau rôle. La qualification sociale est ici traduite en règles standardisées qui servent à former et à évaluer les caissières » (Le Corre, 1995). Le client lui-même ne prête guère attention à ces marques de politesse standardisées et indifférenciées. Il n'en va cependant pas toujours ainsi. Les caissières ne suivent pas à la lettre les instructions de la direction. Ce n'est ni faisable ni souhaitable. En effet, chaque situation est différente requérant des attitudes adaptées et la mise en œuvre d'une compétence rela-

tionnelle¹⁵. Enfin, dès que cela leur est possible, la majorité des caissières tentent d'instaurer une relation plus personnalisée et stimulante.

En cas de rupture ou freinage du flux, la caissière doit être capable de faire supporter au client l'attente en caisse. C'est donc dans ces situations d'urgence qu'elle devra faire preuve d'habileté « relationnelle » afin de faire patienter le client sans heurt, tâche bien malaisée la plupart du temps. Ceci suppose donc qu'elle dispose d'une part d'autonomie et d'initiatives dans son activité (Borzeix, 2000). Le client supporte difficilement toute attente inopinée en caisse et tend à en faire peser la responsabilité sur la caissière.

En effet, la caissière est la seule personne à laquelle il pourra adresser ses récriminations¹⁶. Elle doit donc être capable de supporter des remarques parfois désagréables et de faire patienter le client de manière cordiale. Par conséquent, la caissière entretient un rapport relativement paradoxal vis-à-vis du client, à la fois valorisant et dévalorisant. C'est ce qui apparaît dans cet extrait d'entretien auprès de l'une d'entre elles : « Ce que j'aime le plus dans mon travail, c'est la relation client... ce que j'aime le moins dans mon travail, c'est la relation client ! quand les gens sont désagréables... »

La perception que les caissières ont de leur activité est donc variable selon les personnes. Entre celles pour lesquelles la dimension relationnelle est prépondérante (le modèle de l'« hôtesse de caisse ») et celles pour lesquelles il s'agit avant tout d'une activité productive (le modèle de la « caissière » stricto sensu), s'intercalent toutes sortes de « styles »¹⁷ intermédiaires. Cette perception aura donc de fortes répercussions sur la forme prise par l'acte de travail. Tandis que « l'hôtesse de caisse » aura tendance à instaurer une relation plus personnalisée avec le client, la « caissière » tendra à une relation davantage standardisée.

En dépit de ces nuances, nous référant à Gilbert de Terssac (Terssac, 1992), nous pouvons distinguer trois types de fonctions remplies par les exécutants :

- La réalisation de tâches explicitées par ceux qui en commandent l'exécution : notamment par le biais des documents internes et de consignes formelles.
- La gestion d'événements non prévus visant à assurer la continuité de la production : c'est le cas des interruptions techniques mais aussi d'incidents avec un client par exemple.
- La gestion des implicites dans les instructions : un schéma d'exécution énonce par écrit les procédures opératoires qu'il faudra utiliser dans des conditions données. Cette formulation est plus ou moins complète et plus ou moins précise : d'où son caractère implicite. C'est le cas des interruptions organisationnelles tels que les prélèvements.

La caissière se trouve donc dans une situation difficile ayant à la fois à satisfaire une logique de productivité industrielle et une logique de service. Elle tentera en outre de répon-

¹⁵ Entendue ici comme « la capacité d'écoute, de compréhension de la demande d'un client ou d'un usager, puis de traduction et enfin de transformation en solution adaptée » (Combes, 2002).

¹⁶ Ce qu'ont d'ailleurs beaucoup de mal à accepter les caissières. Certaines chercheront ainsi à justifier le fait qu'elles ne sont pour rien dans cette attente tandis que d'autres ignoreront tout simplement les récriminations du client.

¹⁷ Le « style » est entendu ici comme la transformation des genres par un sujet, en moyens d'agir dans ses activités réelles tandis que le « genre » est le système ouvert des règles impersonnelles non écrites qui définissent, dans un milieu donné, l'usage des objets et l'échange entre les personnes (Clot, 2000). Notons que dans tous les entretiens sans exceptions, le critère premier de satisfaction ou d'insatisfaction au travail est la qualité ou non de la relation client. L'aspect technique du travail n'est jamais mentionné.

dre à cette double prérogative tout en ménageant au mieux son *effort*, notamment en ménageant son *temps*.

5. Ménager son effort

Pour ménager son temps et rendre son travail moins éprouvant, la caissière use donc de diverses stratégies¹⁸. Elle a la possibilité de choisir les contraintes lui pesant le moins par l'attribution du poste de travail et peut également réguler son rythme pour se ménager des temps de récupération.

5.1. Des postes plus fatigants que d'autres

Cette stratégie d'adaptation commence par l'attribution des caisses. En effet, aucune caisse n'est attribuée précisément à une caissière. Son poste, défini comptablement, est simplement matérialisé par un caisson qu'elle emmène avec elle à chacun de ses déplacements. C'est la caissière centrale qui décidera de son numéro de caisse en fonction des fluctuations de la clientèle aux deux niveaux du magasin.

Il existe ainsi quatre types de caisse : la caisse « Carte Pass », la caisse « moins de 10 articles », la caisse « tous moyens de paiement » et enfin la caisse prioritaire¹⁹. Les caissières préfèrent toutes la caisse « Carte Pass » car le travail y est moins fatigant et le décompte de fin de service inutile. En effet, le seul moyen de paiement étant la carte de fidélité du magasin, les transactions sont rapides et il n'y a pas de fond de caisse à décompter le soir, ce qui permet de finir rapidement. Par ordre de préférence des caissières, la caisse « moins de 10 articles » vient ensuite. C'est un poste extrêmement stressant en raison de l'affluence des clients plus pressés qu'ailleurs et du manque de monnaie constant en raison du paiement en espèces. Néanmoins, il présente l'avantage du décomptage rapide du fond de caisse en fin de service ; de plus, il permet d'éviter le « dernier caddie » c'est-à-dire le dernier client arrivant en caisse juste au moment de la fermeture et qui devra donc aller vers une caisse « tous moyens de paiement ». C'est la caisse prioritaire qui est considérée comme la plus fatigante. La caissière doit en effet y gérer un grand nombre de conflits entre les clients²⁰. Les caissières établissent donc une hiérarchisation de préférences des types de caisses, le critère essentiel étant la rapidité de décompte du fond de caisse en fin de poste, quitte à subir un rythme intensif tout au long de son service, comme pour les caisses « moins de 10 articles ». Aux yeux des salariées, ce n'est donc pas tant la difficulté proprement dite d'un poste de travail qui définit sa « qualité » mais le temps nécessaire pour le quitter au plus vite.

On peut alors constater que les caissières centrales laissent aux anciennes caissières le choix parmi les différents types de caisse en leur accordant le privilège des caisses « Carte

¹⁸ Se référer ici notamment aux travaux de Philippe Alonzo (Alonzo, 1997).

¹⁹ Il s'agit de la caisse réservée en priorité aux personnes handicapées et aux femmes enceintes. Tout le monde a le droit de s'y présenter, mais devra laisser passer devant toute personne jugée « prioritaire ».

²⁰ Ces informations proviennent des entretiens mais aussi d'observations lors des prises de poste durant lesquels les préférences des caissières en fonction des types de caisse sont affirmées.

Pass ». Par contre, les nouvelles recrues n'ont pas le choix et récupèrent systématiquement les caisses « tous moyens de paiement ». Enfin, les caissières qui sont là depuis quelques mois pourront peu à peu émettre des préférences. Par conséquent, s'institue une sorte de hiérarchisation à la fois des caisses et des caissières. À poste égal, se forment des sortes de privilèges qui croissent en fonction du temps passé au sein de l'entreprise. Le niveau de difficulté est variable selon les types de caisse : c'est à chacune d'évaluer ce qui lui correspond le mieux.

5.2. Des moments plus fatigants que d'autres

Le rythme de travail n'est jamais homogène mais variable selon les moments de la journée ou les jours de la semaine. Bien que les horaires des caissières soient établis au plus près des flux clientèle afin de minimiser les temps de relâche (Appay, 1999), il peut arriver qu'en dépit des efforts consentis par la direction pour éviter de laisser les caissières inoccupées, elles n'aient parfois rien à faire d'autre que d'attendre les clients.

C'est notamment le cas les soirs de semaine entre 20 h 30 et 22 h, heure de la fermeture. Il y a toujours au moins trois caisses ouvertes : une caisse « Carte Pass », une autre « moins de 10 articles » et une caisse normale. À ces heures de la journée, les salariés présents en caisse sont en majorité des étudiants. Les clients étant peu nombreux, l'ambiance est plus détendue et ce qui est interdit habituellement est toléré. Les caissières discutent entre elles, avec les « rollers » ou avec les employés chargés des rayons. Elles prennent également le temps de parler avec les quelques clients. Certaines lisent des magazines. Tout semble opposer le magasin du jour et le magasin du soir : la nature des salariés présents, le rythme de travail, l'exigence dans le respect des règles, les relations avec les clients et avec le personnel. Au temps intensif de l'activité de la journée s'oppose le temps distendu de la soirée.

On retrouve dans l'attribution des horaires de travail un autre type de hiérarchisation du personnel. Ainsi, les étudiants sont essentiellement cantonnés sur deux périodes totalement opposées : le soir, moment d'attente, et le samedi, moment d'activité intensive. Les caissières pour lesquelles ce travail constitue leur activité « principale » travaillent sur les périodes plus régulières, en journée et en semaine essentiellement.

5.3. Le rythme de l'activité

Le rythme de travail de la caissière est discontinu alternant périodes d'attente et d'activité. Cependant, même lorsque l'activité de la caissière est intensive, il lui sera possible de s'aménager quelque temps de relâche, et ce par diverses stratégies, notamment l'alternance de périodes d'accélération et de relâchement.

La caissière, parce qu'elle règle elle-même son rythme de travail, va pouvoir s'accorder de courts instants de répit tout en préservant à la fois les impératifs de la direction et les exigences du client. Tout comme cela a pu être observé dans le travail industriel d'OS (Rot, 2002), elle va ainsi jouer d'accélération et/ou de ralentissements de son rythme de travail. La stratégie la plus simple consiste notamment à accélérer légèrement le rythme pour ensuite disposer de quelques secondes pendant que le client remplit ses sachets de provisions. Il s'agit de trouver la *juste mesure* de telle sorte que le client soit *occupé* mais non *débordé*.

entraînant son mécontentement. En outre, cela permettra le plus souvent à la caissière d'avoir un peu de temps pour discuter avec lui et rompre ainsi la monotonie de son activité. La mise en œuvre de ce type de procédés sera plus aisée lors du passage de gros caddies ouvrant davantage de possibilités. C'est pourquoi les « caisses moins de 10 articles » sont particulièrement fatigantes car elles ne permettent pas ou peu ces petites pauses. Il existe toute une série de stratégies comme celles-là permettant à la caissière de ménager quelque peu son effort.

Notons en outre que ces courtes « pauses », loin d'être des moments perdus, permettent peut-être au contraire à la caissière de mieux assurer le rythme de travail exigé, ce qui lui serait plutôt difficile voire impossible en cas d'activité ininterrompue. Finalement, on peut en venir à se demander si ces courtes pauses ne devraient pas plutôt être considérées comme du temps de récupération permettant d'assurer justement l'efficacité exigée des salariés et par là même le principe de fluidité.

Enfin, les caissières peuvent être amenées à réduire leur rythme de travail en signe de contestation ou de résistance. Il s'agit là du freinage classiquement étudié par les sociologues dans le secteur de l'industrie. Nous avons notamment pu observer des actes significatifs de la sorte dans la programmation des pauses (voir Encadré 3).

Comme cet exemple nous le démontre, en dépit d'un contrôle poussé de l'acte de travail et de son organisation, les caissières disposent toujours de quelques marges de manœuvre individuelles ou collectives dans un cadre donné. Dans le cas des pauses, il s'agit au départ d'une réaction de contestation individuelle qui va ensuite faire l'objet d'une concertation explicite entre caissières pour l'organisation d'une manœuvre collective. Il s'agit en ce sens d'un acte collectif de contestation et de résistance.

6. Conclusion

Nous avons donc décidé d'adopter ici, selon les mots de G. de Terssac (Terssac, 2002), « le point de vue de l'activité professionnelle » c'est-à-dire de « considérer que l'efficacité d'une organisation est le résultat de l'intervention humaine et non le fruit du respect des règles bureaucratiques formelles ». Il s'agit donc avant tout d'analyser les pratiques, que celles-ci soient en adéquation ou pas avec les règles établies.

L'observation participante présente ainsi l'avantage de permettre de saisir des pratiques quasi invisibles aux yeux du client ou d'un quelconque observateur. Ce choix méthodologique permet d'aller au-delà de certains présupposés présentant le temps de l'activité de la caissière comme un temps homogène, continu, répétitif. Comme nous avons pu le voir, il s'avère au contraire relativement discontinu et diversifié, l'activité de la caissière visant à assurer, tout comme l'indique le modèle de G. de Terssac trois types de fonctions (l'explicite, le non-prévu, l'implicite).

L'activité des caissières présente des similarités avec celle des OS de l'industrie, mais sa spécificité réside dans le fait qu'une caissière doit gérer un double flux : celui des produits et celui des clients (ces derniers participant eux-mêmes à la gestion du flux des produits). Le temps de l'activité peut donc être appréhendé comme le compromis résultant de la négociation entre logique productive et logique relationnelle, parfois source de conflits. C'est par l'acquisition de « compétences incorporées » que la caissière parviendra à remplir sa mission.

Encadré 3

Les formes de résistance et de contestation : l'exemple de la distribution programmée des pauses

Les caissières disposent d'une pause rémunérée d'une durée variable en fonction du nombre d'heures de travail effectuées. Celle-ci peut aller d'un quart d'heure pour 4 heures de travail à une demi-heure pour 7 heures de travail. Le moment de la pause est décidé par la caissière centrale. Il est néanmoins spécifié dans l'accord d'entreprise (2000) qu'elle doit se situer dans la plage médiane de la période de travail. Les caissières tiennent particulièrement à ce point et la caissière centrale fait en sorte de répondre à cette exigence.

Or la direction a décidé subitement que les caissières prendraient dorénavant leur pause pendant les périodes de moindre affluence de la clientèle et ce sans prise en compte de la durée de travail. Une caissière pourra ainsi être amenée à prendre sa pause au bout d'une heure de travail alors qu'il lui reste encore 5 heures à faire. La caissière centrale ainsi que les caissières estiment donc que le « contrat moral » est rompu. La première, en dépit de son désaccord, n'a pas d'autre choix que d'appliquer cette nouvelle règle tandis que les secondes vont user de stratégies de contestation.

Lorsqu'une caissière prend sa pause, une autre vient la remplacer (il s'agit d'une caissière qui, soit débute sa journée de travail, soit revient elle-même de pause). Cette technique permet de limiter le ralentissement du flux. Estimant que les pauses sont données trop tôt, les caissières vont donc à la fois jouer sur l'emplacement et sur la durée de la pause pour marquer leur mécontentement. Ainsi, lorsqu'une caissière va venir pour en remplacer une autre pour sa pause, au lieu de le faire immédiatement, elle va attendre quelques instants. Elle décale par là même le début de la pause de l'autre caissière qui procédera elle-même de la même manière et ainsi de suite. En outre, chacune prolongera volontairement la durée de la pause qui lui est impartie. Répété un certain nombre de fois, ce processus va donc instaurer un décalage de plus en plus grand dans la programmation des pauses. Il n'y aura finalement pas d'autres possibilités pour la caissière centrale que de donner les dernières pauses en périodes d'affluence de la clientèle.

Ainsi, bien que les sciences de l'ingénieur et de gestion aient toujours cherché à contrôler l'ensemble de l'activité de travail, il leur a toujours échappé à un moment ou un autre « l'acte de travail dans son adaptabilité, son inventivité et l'implication qu'il suppose » (Freyssenet, 1994).

Références

- Alonzo, P., 1997. Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu. *Travail et emploi* 76, 37–51.
- Appay, B. (Ed.), 1999. Précarisation salariale et précarisation familiale. Iresco, Paris.
- Bidet, A., Boutet, M., Le Bianic, T., Minh Fleury, O., Palazzo, C., Rot, G., Vatin, F., 2003. Le sens de la MESURE. Manifeste pour l'économie en sociologie : Usage de soi, rationalisation et esthétique au travail. *Terrains et travaux* 4.
- Borzeix, A., 2000. Relation de service et sociologie du travail. L'usager : une figure qui nous dérange ? *Cahiers du genre* 28, 19–48.
- Bouffartigue, P., Pendarès, J.R., 1994. Formes particulières d'emploi et de gestion d'une main-d'œuvre peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché. *Sociologie du travail* 36 (3), 337–343.
- Célérier, S., 1994. Le travail du flux. L'activité de gestion d'un flux de fabrication automobile. *Formation emploi* 47, 39–58.
- Chenu, A., 1994. Les employés. La Découverte, Paris.
- Clot, Y., 1998. Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie. La Découverte, Paris.
- Clot, Y., 2000. La fonction psychologique du travail. Puf, Paris.
- Clot, Y., Rochex, J.Y., Schwartz, Y., 1990. Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent. Matrice, Vigneux.
- Combes, M.C., 2002. La compétence relationnelle : une question d'organisation. *Travail et emploi* 92, 5–18.
- Dejours, C., Molinier, P., 1994. Le travail comme énigme. *Sociologie du travail* 36 (1), 35–44.
- Freyssenet, M., 1994. Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail. *Sociologie du travail* 36 (1), 105–122.
- Friedmann, G., 1964. Le travail en miettes. Gallimard, Paris (1^{re} édition en 1956).
- Gadrey, J., 2003. Socio-économie des services. La Découverte, Paris.
- Grossin, W., 1994. Les temps de travail. In: Coster, M., Pichault, F. (Eds.), *Traité de sociologie du travail*. De Boeck Université, Paris, pp. 127–144.
- Grossin, W., 1996. Pour une science des temps. Introduction à l'écologie temporelle. Octares, Toulouse.
- Guélaud, F., 1991. Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés. *Formation emploi* 35, 3–13.
- Guélaud, F., Lanciano, C., Lemaire, M., Roustang, G., Sellier, F., 1989. La flexibilité du travail dans les hypermarchés. Lest, Aix-en-Provence.
- Joseph, I., 1994. Les protocoles de la relation de service. In: Gadrey, J., De Bandt, J. (Eds.), *Marché des services et relations de service*. Presses du CNRS, Paris, pp. 175–200.
- Lallement, M., 1995. France : le cas du commerce de détail. In: Bosch, G. (Ed.), *La flexibilité du temps de travail. Négociations collectives et intervention de l'état*. OCDE, Paris, pp. 131–164.
- Le Corre, S., 1995. Hypermarchés et supermarchés : un marché du travail paradoxal. Rapport de recherche pour l'ANPE et le Pirttem-CNRS. LSCI-CNRS, Paris.
- Leplat, J., 1997. Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique. Le travail humain. Puf, Paris.
- Linhart, R., 1995. L'établi. Éditions de Minuit, Paris (1^{re} édition en 1978).
- Lojkine, J., Malétras, J.L., 2002. La guerre du temps. Le travail en quête de mesure. L'Harmattan, Paris.
- Maruani, M., Nicole-Drancourt, C., 1989. La flexibilité à temps partiel. Conditions d'emploi dans le commerce. La Documentation française, Paris.
- Marx, K., 1985. Le capital. Livre I. Champs Flammarion, Paris (1^{re} édition en 1867).
- Naville, P., 1972. Temps et technique : structures de la vie de travail. Droz, Paris.
- Prunier-Poulmaire, S., 2000. Flexibilité assistée par ordinateur. Les caissières d'hypermarché. *Actes de la recherche en sciences sociales* 134 (1), 29–36.
- Rot, G., 2002. Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle. *Revue française de sociologie* 43 (4), 711–737.
- Teiger, C., Laville, A., Duraffourg, J., 1993. Nature du travail des OS : une recherche dans l'industrie électronique. In: Leplat, J. (Ed.), *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Octares, Toulouse, pp. 161–178.
- Terssac, G. (de), 1992. Autonomie dans le travail. Puf, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », Paris.
- Terssac, G. (de), 2002. Le travail : une aventure collective. Octares, Toulouse.
- Vatin, F., 1987. La fluidité industrielle. Méridiens Klincksieck, Paris.