

XIIIèmes Journées Internationales de Sociologie du travail
JIST 2012
MESURES ET DEMESURES DU TRAVAIL

Axe IV : organisation et conditions de travail

**Le travail des caissières en caisses automatiques :
Une mesure impossible ?**

Sophie Bernard¹

Dans la grande distribution, la chasse aux temps morts est permanente, et ce tout particulièrement en caisses. La lecture optique a ainsi permis d'accroître la productivité des caissières par le biais d'une standardisation des tâches, mais également de contrôler leurs performances. Le responsable a notamment la possibilité d'obtenir et d'évaluer le nombre moyen d'articles passés à la minute, le niveau de productivité étant un des critères essentiels d'évaluation des caissières. Dans les années 2000, les distributeurs s'engagent dans la voie de l'automatisation des caisses, ce qui se traduit par une profonde recomposition de l'activité des caissières. Elles sont dorénavant chargées de superviser quatre caisses, les clients effectuant eux-mêmes la transaction. Ces derniers seraient de la sorte « mis au travail » (Dujarier, 2008, Tiffon, 2011) et les caissières seraient chargées de les former et de les encadrer, endossant par là même le rôle de contremaîtres. Leur activité échappe-t-elle dorénavant à la mesure ? La participation accrue des clients se traduit-elle par une diminution de la charge de travail des caissières ? Celles-ci ne sont-elles cantonnées dorénavant qu'au rôle de contremaîtres ?

Pour répondre à ces questionnements, nous nous appuyerons sur une enquête réalisée au sein de deux hypermarchés du groupe Maximag en 2010 (Hyper A, situé en région parisienne et Hyper B, situé dans le sud de la France). Le matériau recueilli se compose d'observations *in situ*, d'entretiens réalisés auprès de caissières, de directeurs de magasin, de chefs de caisse, de partenaires sociaux, de chefs de zone, de fabricants de caisses automatiques, ainsi que de documents internes.

1. Un travail intense : du séquentiel au simultané

En caisses classiques, le travail des caissières s'inscrit dans un régime temporel séquentiel – les clients étant traités les uns après les autres – tandis qu'en caisses automatiques, il relève du simultané, puisqu'il s'agit de faire face à une pluralité de demandes simultanées. Par conséquent, même si les caissières n'interviennent plus directement sur le passage des articles et leur encaissement, l'étendue de leurs tâches se voit accrue et les instants de répit restreints au minimum. La chasse aux temps morts en caisses prend une forme inédite avec l'automatisation.

¹ Maître de conférences en sociologie, IRISSO (UMR 7170) – Université Paris Dauphine, sophie.bernard@dauphine.fr

L'activité des caissières se caractérise ainsi par un mouvement permanent. Elles interviennent en partie à distance, du poste de superviseur situé derrière les caisses. Celui-ci est équipé d'un écran à partir duquel elles peuvent suivre le déroulement des opérations sur chacune des caisses en temps réel et vérifier les articles réellement scannés grâce à une caméra postée sur chaque caisse au dessus de la balance. Du superviseur, les caissières traitent ainsi une multiplicité d'informations pour suivre le déroulement des transactions et s'assurer que les clients ne font pas d'erreurs. La difficulté réside à la fois dans la simultanéité et dans le fait que les clients n'en soient jamais au même stade de la transaction :

« On a quand même nous sur notre écran, tous les articles qu'il scanne, donc si j'ai une batterie sur la balance et que sur mon écran y'a marqué autre chose, c'est pas normal. Et puis elles sont pas toutes les trois toujours au même endroit, enfin c'est-à-dire généralement bon y'en a une bon ben elle est au paiement, bon on va plus la calculer puisque tous les articles sont scannés, on va plutôt se baser sur les autres où le client est encore en train de scanner et on voit ce qu'il a dans la main et ce qui s'inscrit » (Maryse, Caissière, Hyper B).

Cependant, les caissières ne peuvent se concentrer uniquement sur le superviseur. Leur attention est dispersée. Elles doivent aussi observer quels sont les clients se présentant aux caisses et s'assurer qu'ils respectent les consignes rappelées par des affiches suspendues devant les caisses, interdisant notamment l'accès aux caddies et à des paniers de plus de dix articles ou les enjoignant à signaler à la caissière les articles soldés. De même, il est interdit de vendre de l'alcool aux mineurs. Or, avec les caisses automatiques, ces derniers profitent de la possibilité de passer eux-mêmes leurs articles pour en acheter. Enfreindre ces règles, que ce soit volontaire ou faute d'attention, est extrêmement courant et les caissières n'ont de cesse de les répéter, ce qui se révèle particulièrement usant :

« Les gens ne sont pas disciplinés du tout, ils n'ont pas de respect, ils sont comme des enfants, même pires. C'est des caisses de moins de dix, ils viennent avec 30 et puis ils disent: "mais c'est pas grave, je fais trois comptes" » (Katia, Caissière, Hyper B).

En outre, alors qu'en caisse classique, les caissières sont postées derrière leur caisse, elles sont ici dans l'obligation de se déplacer. Si elles peuvent en effet réaliser un certain nombre de tâches du superviseur et intervenir à distance sur les quatre caisses, elles sont souvent contraintes de circuler entre celles-ci pour aider les clients qui les sollicitent. Dès lors, leurs tâches ne s'ordonnent plus selon des séquences bien établies, ce qui génère chez elles un sentiment d'éparpillement entre les différents postes de travail et les nombreuses sollicitations des clients. Leur activité se caractérise par des interruptions permanentes.

L'environnement dans lequel elles évoluent est de ce fait très agressif et bruyant : la voix qui accueille les clients sur les quatre caisses, les bips signalant qu'une caisse bloque, les bips au passage de chaque article, les discussions et les appels des clients, les cris des enfants, la musique du magasin, la circulation des clients en tous sens. Les clients et les caissières n'ont donc souvent pas d'autre choix pour se faire entendre que de crier, ajoutant à la cacophonie ambiante, tout particulièrement en période de *rush*. En outre, les caissières doivent prêter attention à des signaux visuels : chaque caisse est équipé d'un feu, vert quand tout se passe bien, et rouge en cas de dysfonctionnement. Enfin, dans certains magasins, il a même été ajouté des miroirs au plafond afin de mieux voir ce qui se passe au fond. Ces signaux sonores et visuels constituent sans nul doute des ressources pour les caissières qui, au fil du temps, connaissent leurs significations, ce qui leur permet d'agir en conséquence. Mais dans le même temps, ils participent à créer un environnement très stressant, rendant visible la simultanéité des tâches à accomplir, et ce en particulier lorsque tous se manifestent en même temps :

« La 1^{ère} semaine en caisse minute, c'était l'horreur ! Ca sonnait de partout, je savais pas où regarder et le soir j'étais épuisée ! » (Discussion informelle avec Leïla, Caissière, observation du, Hyper A)

Les caissières sont donc attentives à cette pluralité de signaux pour agir au plus vite et régler les problèmes qui se posent. Toute la difficulté réside dans le fait qu'elles ne peuvent les régler les uns après les autres comme en caisses classiques et sont sans cesse interrompues :

« Quand on a notre caisse, déjà on n'a qu'un client, donc c'est plus facile à gérer, genre quand on doit appeler pour un prix, on a le temps de s'arrêter et de faire ce qu'on fait même si y'a des clients derrière, mais ils comprennent mieux. Alors que là si on doit appeler pour un prix, qu'on a deux autres clients qui nous demandent quelque chose, c'est un peu la panique quoi. » (Sandrine, Caissière, Hyper B).

Elles se trouvent ainsi soumises à une pluralité de demandes simultanées, ce qui complique particulièrement leur tâche. En outre, elles doivent sans cesse se déplacer, passer du superviseur aux caisses et circuler entre celles-ci au gré des demandes des clients et des difficultés qu'ils rencontrent :

« Vous voyez, vous avez 4 personnes en même temps qui vous parlent » (Discussion informelle avec Leïla, Caissière, observation, Hyper A)

Clients et caissières ne s'inscrivent en effet pas dans la même temporalité. Si l'on assiste dans les industries de flux à « une dissociation entre le temps des hommes et celui des machines » (Naville, 1964), on constate aux caisses automatiques une dissociation entre le temps des caissières et celui des clients. Les premières doivent gérer la simultanéité tandis que les clients ne s'intéressent qu'à leur situation particulière ; elles font face à des demandes plurielles et disséminées, les clients s'inscrivent dans la séquentialité de la transaction. Ils ne saisissent pas le fait que les caissières ont plusieurs clients à gérer à la fois ni que lorsqu'elles sont devant le superviseur, elles ne restent pas inactives. Les caissières se trouvent dans l'obligation de faire face à plusieurs demandes simultanément, ce qui implique de leur part d'établir des priorités. Elles ne peuvent répondre immédiatement à la demande d'un client, ce que pourtant ce dernier attend et qu'il manifeste de manière très souvent véhémement et agressive à l'égard de la caissière qu'il juge responsable de son attente.

« En caisse minute on n'a pas le temps, c'est du travail à la chaîne en fait, c'est: oui y'a ça, d'accord, et c'est vrai que quand on a par exemple trois problèmes en même temps on peut pas gérer parce que le client lui on doit lui faire 50 %, lui il veut décagnotter, lui il veut faire ci, lui il veut passer ses articles sans code barre, il sait pas comment ça marche, voilà. C'est à dire on peut s'occuper d'un client à la fois, mais les clients ça ils comprennent pas, pour eux il faut qu'on soit à leur disposition maintenant, tout de suite » (Samia, Caissière, Hyper C).

C'est là le « drame social du travail » : « Une partie du drame réside dans le fait que ce qui est travail quotidien et répétitif pour l'un est urgence pour l'autre. Partout où des gens travaillent, il y a une différence fondamentale entre la situation de ceux qui demandent un service et la situation de ceux qui le fournissent. C'est là un aspect essentiel de ce que nous entendons par drame du travail, ou drame social du travail. [...] Une part considérable de ce drame social du travail se joue dans l'ajustement entre ces degrés relatifs d'urgence. [...] De plus, le bénéficiaire veut que son cas soit important pour l'autre protagoniste » (Hugues, 1992, p. 95). Effectuant eux-mêmes la transaction, les clients réalisent qu'ils demeurent malgré tout dépendants de la caissière qui est dans certains cas la seule à pouvoir débloquer leur caisse.

Or, il suffit qu'elle soit occupée avec un autre client pour qu'elle ne puisse se rendre disponible immédiatement. Les clients semblent avoir le sentiment de se trouver dans une situation de blocage dont ils ne sont pas responsables et qui pourrait être rapidement réglée par la caissière, ce qui leur rend de fait l'attente insupportable. Ainsi, si elle est occupée avec un autre client, ils n'hésiteront à venir la solliciter en l'appelant à plusieurs reprises, voire même en se déplaçant, ce qui induit une pression supplémentaire sur cette dernière. En période de *rush*, plusieurs clients peuvent ainsi la solliciter simultanément.

Aux caisses automatiques, il est donc impossible pour les caissières de se ménager des instants de répit. Même lorsqu'elles n'ont pas à intervenir directement, elles doivent faire preuve d'une vigilance permanente et ne jamais relâcher leur attention :

« C'est plus dur [qu'en caisse classique] parce qu'on est plus sollicité donc du coup faut vraiment être attentif à tous les moments quoi, que en caisse bon y'a des moments creux où on peut quand même souffler entre guillemets, mais c'est vrai qu'en caisse minute, faut vraiment être attentif tout le temps quoi, parce que une erreur d'inattention et il peut se passer n'importe quoi » (Laëtitia, Caissière, Hyper A).

« Les caisses minute non on n'a pas le droit, c'est pas pff... à rêver ou à rêvasser mais faut être dans le truc c'est vrai. Si on fait des 8 heures - 15 heures, pendant 8 heures - 15 heures il faut être top » (Leïla, Caissière, Hyper A).

Les caissières ont ainsi la sensation de travailler sans interruption, vivant une tension permanente, prêtes à intervenir à tout moment : « cette disponibilité physique faite de micro-décisions et d'initiatives imposées, prescrites par les "caprices" du flux est une contrainte forte : les opérateurs subissent l'irrégularité sans pouvoir jamais l'appriivoiser. [...] Il en résulte une tension continue dans l'anticipation des aléas, une disponibilité permanente ce qui rend difficilement supportables même les moments calmes » (Clot, Rochex et Schwartz, 1990, p. 139) :

« Y'a beaucoup de travail mine de rien. On travaille, on chôme pas ! On a deux yeux, deux bras c'est comme en caisse, mais y'a plus de choses à gérer, c'est-à-dire oui, lui il a pas payé, lui il a pas machin, c'est sa carte bleue qui passe pas, l'autre, la dernière fois j'ai eu le cas, c'était une carte volée » (Leïla, Caissière, Hyper A).

Leur travail présente en ce sens quelques similitudes avec la fonction de surveillance-contrôle des opérateurs des industries de flux dont « la disparition de toute fatigue physique est largement compensée par l'apparition de nouvelles fatigues nerveuses, liées à l'attente vigilante et au sentiment du risque » (Vatin, 1987, p. 157). Aux caisses automatiques, les caissières sont ainsi extrêmement actives, passant leur temps entre le superviseur, concentrées à contrôler le bon passage des clients, et les différentes caisses entre lesquelles elles circulent pour régler les problèmes qui surviennent. Aucune de ces tâches n'est compliquée en soi, mais leur multiplicité et leur simultanéité rend leur prise en charge complexe et ne laisse aucun moment de répit aux caissières. Les évolutions de leur travail présentent à cet égard des points communs avec celui des ouvriers de l'automobile qui les formalisent de manière explicite : « avant, c'était plus pénible, mais c'était moins chargé » (cité par Hatzfeld, 2004).

Ce sentiment d'intensification du travail est conforté par l'attitude de la hiérarchie qui ne cesse de leur rappeler les consignes multiples auxquelles elles ne peuvent intégralement répondre :

« Derrière on nous met quand même la pression hein en nous disant : attention à la DI [démarque inconnue], attention à vos comportements, attention aux SBAM, attention et au bout d'un moment voilà, quatre caisses à gérer quand tout s'allume, ben on craque...» (Claudine, Caissière, Hyper A).

Pour autant, le stress ressenti par les caissières n'est pas dénié par la hiérarchie qui reconnaît le caractère anxiolytique des caisses automatiques. Aussi, après avoir constaté l'état d'épuisement des caissières ayant occupé ce poste les premiers temps, certaines d'entre elles ayant demandé notamment à ne plus y travailler, la hiérarchie a pris la décision d'y limiter le temps de travail à quatre heures. Pourtant, en dépit de cette mesure, les caissières insistent sur la difficulté d'y travailler, et ce même pour une durée limitée :

« Mais franchement quatre heures en caisse minute ça suffit, c'est suffisant. Même moi qui suis... enfin je suis quand même assez anxieuse mais je veux dire j'aime bien le contact clientèle mais franchement non. Quatre heures c'est bien. Et d'ailleurs on se fait pas prier, dès qu'on est relevée par l'autre, on s'en va. Et même des anciennes qui ont fait dès le début. Non quatre heures c'est suffisant » (Monique, Caissière, Hyper A).

Face à la pluralité de tâches à mener simultanément, les caissières expriment un sentiment de frustration à l'idée de ne pouvoir faire correctement leur travail (Clot, 2010). Se trouvant totalement débordées, elles considèrent ainsi qu'elles n'ont pas les moyens de faire ce qui est attendu d'elles, notamment en période de *rush*. En caisses classiques, le fait de passer les clients un à un leur donne le sentiment de maîtriser les événements. *A contrario*, aux caisses automatiques, elles perdent toute maîtrise de la situation, essayant de faire face tant bien que mal :

« A la rigueur ce qui est mieux c'est une caisse, même si c'est barbant à la fin, puisqu'on passe tout, on contrôle tout et on peut parler et on peut... (...) J'aime bien quand on maîtrise quelque chose. Le client qui vient ici, on le maîtrise pas... » (Marianne, Caissière, Hyper A).

C'est en particulier le cas des contrôles. Paradoxalement, alors que ces derniers tendent de plus en plus à constituer une dimension importante de leur activité, elles ne peuvent les mener à bien et ont notamment conscience de laisser passer des clients ayant fraudé :

« Ils sont pas bêtes ceux qui le font, ils savent aller le samedi, enfin les jours où y'a beaucoup, beaucoup de personnes, donc si on est occupés ou s'il faut ils ont des complices j'en sais rien, mais c'est vrai que si ils disent : "qu'est-ce que je fais, machin ? " Si y'a des moins 50 à passer c'est nous qui le faisons, ils en profitent à ces moments-là et on peut pas avoir les yeux partout, là par contre... » (Katia, Caissière, Hyper A).

En période de *rush*, les caissières, ne pouvant plus faire face, n'ont parfois plus d'autre choix que de fermer les yeux sur les « petits » délits qu'elles ont pourtant repérés. C'est un moyen pour elles de se concentrer sur les autres tâches et d'éviter des fraudes plus importantes par ailleurs :

« Toute seule, c'est impossible de contrôler. Samedi, je suis parfois toute seule et on voit les jeunes passer avec les bonbons. On va pas tout contrôler, je les ai vus passer, je peux rien faire, j'étais trop occupée sur les autres caisses » (Katia, Caissière, Observation, Hyper A).

L'expression « caisses automatiques » est source de confusions. Elle tend à faire croire que le passage des articles et le paiement seraient entièrement pris en charge par les machines ou par les clients. Or il n'en est rien. Avec la participation accrue exigée des clients aux caisses

automatiques, une nouvelle division du travail semble s'être instaurée entre caissières et client. Loin de se traduire par une réduction de la charge de travail des caissières, l'automatisation des caisses entraîne une intensification du travail des caissières qui ne disposent plus d'instantanés de répit. Yves Clot fait le même constat à propos de l'automatisation des trains qui « ne rend nullement le fonctionnement d'ensemble du métro "automatique". En un sens, c'est même l'inverse : elle déplace et élargit l'activité humaine de conduite » (1998, p. 7). Or, si Yves Clot, Jean-Yves Rochex et Yves Schwartz (1990) constataient que dans l'industrie, ce travail est quasiment invisible pour le visiteur occasionnel, il en va de même dans les grandes surfaces pour l'interlocuteur principal des caissières : le client.

2. Un travail invisible

Les clients tendent à considérer que les caissières sont inactives et inutiles aux caisses automatiques. Ils sont en effet persuadés qu'ils accomplissent dorénavant leur travail. C'est en effet à eux que revient la charge de passer les articles et de régler leurs achats, tâches assurées par la caissière aux caisses classiques. Ils en déduisent donc qu'elles n'ont plus rien à faire, si ce n'est les contrôler. Par ailleurs, en dehors des moments où ils la voient aider des clients, les clients constatent que la caissière est souvent immobile derrière le superviseur et ils en concluent donc qu'elle ne fait pas grand-chose. En effet, postée derrière le superviseur, la caissière semble être dans l'attente. Nous avons vu précédemment qu'elle n'en était pour autant pas inactive, devant faire preuve d'une vigilance permanente et prêter attention à un ensemble de signaux visuels et sonores qui mobilisent constamment son attention. Son activité présente en ce sens des similitudes avec celle des opérateurs de l'industrie : « ce que l'on attend d'eux ce n'est donc pas une activité déterminée, mais une vigilance et une aptitude à intervenir vite et bien au cas où cela s'avérerait nécessaire » (Vatin, 1987, p. 156). On assiste au passage « de la notion de tâche à la notion de mission », « de la notion de poste à la notion d'espace de travail ». Ainsi, « le travail décrit et commandé par l'encadrement au travers des règles formelles devient moins explicite et moins visible : pourtant, le travail à faire subsiste mais sous forme d'obligations qui ne font pas l'objet de prescriptions explicites » (Terssac, 1992, p. 109). Les caissières aux caisses automatiques, comme les opérateurs de l'industrie, ne sont plus soumises à des règles explicites, mais à des « obligations implicites ».

Même si en caisses classiques, comme dans toute autre activité professionnelle, une partie du travail accompli par les caissières est invisible aux yeux des clients, une grande part leur reste accessible. Ils peuvent ainsi observer le travail en actes. Il en va tout autrement aux caisses automatiques où les caissières ne leur semblent intervenir que de manière sporadique. Leur activité de surveillance-contrôle est invisible aux yeux des clients puisqu'elle ne se matérialise pas par la mobilisation du corps, la mise en œuvre de gestes. Tant qu'elles n'interviennent pas directement sur une caisse et ne se déplacent pas, ils sont convaincus qu'elles ne font rien d'autre qu'attendre. Ainsi, le transfert des tâches assurées en caisses classiques par les caissières vers les clients, associé à l'abstractisation de leur travail, confortent les clients dans la certitude que les caissières ne font pas grand-chose aux caisses automatiques, ceux-ci n'hésitant pas à leur faire des remarques à propos de leur « inactivité » :

« Les clients vous disent : "après tout, qu'est-ce que vous faites là, pourquoi vous êtes là, vous servez à rien, vous êtes payée à rien faire..." » (Marie-Noëlle, Caissière, Hyper A).

Les caissières supportent donc régulièrement des remarques désagréables de la part des clients leur renvoyant l'image d'un personnel inactif et inutile. Si « les progrès de l'automatisation dans

de nombreux secteurs ont fait surgir cette image du salarié dont le “travail” consiste précisément... à ne rien faire, si ce n’est attendre que quelque chose se passe » (Vatin, 1987, p. 142), la particularité de l’automatisation dans les services réside dans le fait que les caissières travaillent sous le regard des clients qui ne cessent de les juger : « Parce que l’agent d’accueil travaille en public, il est toujours soupçonné de “ne pas en faire assez”. Lorsque, seul, entre deux rendez-vous, il mène à bien une série de tâches techniques, il réalise un travail qui n’a pas de sens pour l’usager. Ce dernier, parce qu’il opère une lecture privée de la scène, conclut à l’inefficacité du bureaucrate » (Weller, 1999, p. 35). Les opérateurs de l’industrie n’ont de comptes à rendre qu’à la hiérarchie alors que les caissières sont confrontées en permanence au regard et au jugement des clients. Or, ceux-ci ne saisissant que la part apparente de leur travail, en concluent rapidement à son inutilité.

Dans le même temps, « ne rien faire » serait selon la hiérarchie la preuve que la caissière a bien fait son travail :

« L’hôtesse elle est là en supervision, elle est présente, quand elle a fait parfaitement son boulot ou quand l’hyper a fait parfaitement son boulot, elle n’a rien à faire et c’est le but de rien n’avoir à faire » (Pascal, Responsable national caisses de Maximag).

Cependant, cette vision de la hiérarchie du travail des caissières aux caisses automatiques se révèle en partie erronée, confondant travail prescrit et travail réel. Il ne s’agit pas pour les caissières de « ne rien faire », mais de rendre invisible leur activité aux yeux des clients.

Si les clients ne perçoivent pas l’activité de surveillance des caissières du superviseur, ils ne savent pas non plus qu’elles réalisent une partie de leurs tâches à distance. Elles sont en effet chargées de repérer leurs erreurs (fréquentes) et de les régler à distance du superviseur par des manipulations rapides. En agissant de la sorte, elles participent à rendre d’autant plus invisible leur activité puisque les clients ne s’en aperçoivent pas :

Un client passe deux fois un article. Leïla s’en aperçoit aussitôt de l’écran du superviseur et annule à distance l’article de trop sans même lui signaler son erreur (Notes d’observation, Hyper A).

La plupart des clients sont donc persuadés qu’ils ont réalisé la transaction de manière autonome alors même que la caissière est souvent intervenue à plusieurs reprises du superviseur sans même qu’ils s’en aperçoivent. Le fait que les caissières agissent de la sorte participe à rendre invisibles les tâches qu’elles accomplissent pour faire en sorte que la transaction se réalise sans encombre. Mais dans le même temps, cela tend à conforter les clients dans la certitude qu’ils ont que les caissières ne font pas grand-chose. Elles agissent de la sorte au nom de leur conscience professionnelle, pour permettre la fluidité du passage des clients et pour éviter de les déranger. Officiellement, elles devraient attendre que les clients les sollicitent pour intervenir mais cela entraînerait une perte de temps et troublerait la transaction que le client est en train de réaliser. Finalement, cette décision témoigne d’« une certaine fierté de faire ce travail [qui] ne cesse d’être présente dans tous les entretiens. Même à des niveaux hiérarchiques n’impliquant pas d’ingénierie, on retrouve une préoccupation “spontanée” d’efficacité » (Clot, 1998, p. 100). Les caissières prennent sur elles d’anticiper la demande des clients ou d’éviter les erreurs qui entraîneraient une rupture ou un ralentissement du flux. Elles enfreignent donc la règle officielle au nom de la satisfaction du client et de l’efficacité productive.

Paradoxalement, si leur action est restée invisible aux yeux des clients, les caissières considèrent qu'elles ont bien réalisé leur travail, alors même que ces derniers mettent en cause l'utilité de leur présence en caisses automatiques :

« Ils partent contents en ayant le sentiment d'être bien passés, mais en fait parfois ils ne comprennent pas qu'on est derrière à... faire tout pour qu'ils passent bien en fait. » (Marie-Noëlle, Caissière, Hyper A).

Les caissières affichent une grande fierté lorsqu'elles relatent à l'enquêteur les trésors d'ingéniosité qu'elles mettent en œuvre pour que les clients passent sans encombres et sans même qu'ils s'en aperçoivent. Cependant, cette bonne volonté se traduit par une absence de reconnaissance de la part des clients qui jugent la caissière inutile dans cette nouvelle configuration. Par conséquent, les caissières développent des stratégies pour faire face à la pression tant bien que mal et changer le regard des clients sur leur travail.

3. Faire face à la pression

Pour faire face à la pression, les caissières usent de diverses petites stratégies. Une méthode classique consiste à ne pas prêter attention aux clients et à la file d'attente en se concentrant sur autre chose. Les caissières vont ainsi se concentrer sur le superviseur, ce qui leur permet d'échapper aux sollicitations des clients. Elles peuvent ainsi avoir le sentiment de ne travailler que sur un seul poste de travail et non sur quatre :

« Pour moi j'ai qu'une caisse, enfin le fait d'avoir juste un superviseur et je gère » (Leïla, Hyper A).

C'est donc également un moyen pour elles d'échapper à l'éparpillement qui caractérise le travail sur les caisses automatiques. Dans la même optique, les caissières vont faire le plus souvent en sorte de faire se déplacer les clients plutôt qu'elles :

Une cliente est à une caisse située tout au bout et montre une teinture avec un bon de réduction à Katia : « Je fais quoi ? ». Katia lui répond en criant de sorte de se faire entendre : « Vous le détachez et vous me l'amenez ». Katia reste ainsi au superviseur faisant la réduction à distance. La cliente lui amène le bon de réduction et retourne à la caisse continuer de passer ses articles (Observation, Hyper B).

De plus, en restant derrière le superviseur, les caissières instaurent une distance avec les clients. Il peut constituer une sorte de refuge pour elles. En effet, en caisses classiques, les caissières sont séparées des clients par le meuble de caisse. En revanche, aux caisses automatiques, le fait que les caissières aient à se déplacer auprès d'eux en période de *rush* instaure une proximité physique qu'elles vivent comme une forme de vulnérabilité. Elles ne peuvent plus échapper aux demandes des clients ainsi qu'à leur agressivité. Aussi, décident-elles parfois de se retrancher derrière le superviseur pour maintenir une distance minimale avec les clients :

« On se fait insulter, quand vous arrivez que les clients ils vous balancent les sacs en plein visage comme ça, je pense qu'on est marqués quand même, on est...moi je suis comme ça, alors que la caisse minute si on reste sur le superviseur et on arrive à gérer y'a pas vraiment le contact. [...] Comme la journée d'hier, y'avait beaucoup de monde, j'étais toute seule, j'ai essayé de gérer au maximum à partir du superviseur, de loin, parce que les gens voulaient passer avec des caddies, ils ont vu que les caisses étaient blindées et donc il a fallu leur dire non, machin, pas les

laisser, il étaient vraiment énervés, du coup je suis restée vraiment derrière mon... pour éviter (rires) Bon je les entends râler, tout ça, bon c'est pas grave, mais bon pour éviter le contact physique en fait, on sait jamais ! (rires) » (Leïla, Caissière, Hyper A).

Le superviseur constitue donc une ressource pour les caissières qui y voient un moyen de se détourner des clients et de la pression qu'ils instaurent. Il s'agit là de solutions conçues individuellement mais les caissières ne sont pas totalement isolées et peuvent également bénéficier de la solidarité de leurs collègues. Même si les caissières se retrouvent fréquemment seules sur les caisses automatiques, elles ne sont pour autant jamais totalement isolées. Les chefs de zone sont ainsi toujours présents en période de *rush*. Par ailleurs, en fonction du positionnement des caisses dans le magasin, d'autres caissières peuvent venir aider une collègue en difficultés. Ainsi, dans l'hyper B, les différents postes de caisses automatiques sont situées les uns à côté des autres. En cas de forte affluence, il est ainsi fréquent de voir la caissière travaillant à côté abandonner son poste pour venir aider sa collègue débordée si elle n'a elle-même personne en caisse :

« D'un coup va y avoir le coup de bourre et il va y avoir les hôtesse de zone, tout le monde qui va arriver pour donner un coup de main » (Anne, Caissière, Hyper B).

Cette solidarité est spontanée et constitue une solution pour faire face à l'affluence et, par là même, pour réduire la pression.

Enfin, confrontées régulièrement aux remarques et à l'attitude des clients leur déniaient toute utilité, les caissières tendent parfois à en faire plus que nécessaire, à « dramatiser » leur activité pour la rendre visible aux clients : « en présence d'autrui, l'acteur incorpore à son activité des signes qui donnent un éclat et un relief dramatiques à des faits qui, autrement, pourraient passer inaperçus ou ne pas être compris » (Goffman, 1973, p. 37). Les caissières font parfois en sorte de rendre visibles leurs interventions afin que les clients réalisent qu'ils ne pourraient réaliser seuls la transaction. Au lieu d'intervenir à distance du superviseur, elles vont donc interpeller le client ou se déplacer pour réaliser les manipulations sur leur caisse sous leurs yeux :

« Moi quand il y a une réduction ou quoi je vais leur faire devant eux. Pour leur expliquer pourquoi l'écran bouge ou pourquoi le ticket ça diffère de ce que ils font. Pour leur montrer que je suis là et que je vérifie quand même souvent. Quand il y a une réduction, je leur dis de venir me voir ou alors je me déplace et je fais ma réduction sur leur caisse, histoire qu'ils voient que ça se fait pas tout seul ! » (Sabrina, Caissière, Hyper A).

C'est en effet « la hantise du personnel de ne pas être jugé à la valeur de son travail en l'absence des repères classiques de l'efficacité : action, agitation » (Peneff, 1992, p. 95). Si rendre visible l'ensemble des tâches qu'elles accomplissent est impossible, elles vont donc le faire dès que c'est possible. Les caissières feront ainsi en sorte de « dramatiser leur activité » en vue de rendre celle-ci visible et d'obtenir la reconnaissance des clients. Celle-ci est en effet extrêmement importante à leurs yeux. Travaillant sur des postes individuels, elles ne peuvent guère obtenir de la reconnaissance de la part de leurs collègues de travail. Quant à la hiérarchie, elles ne pourront en espérer que lors des entretiens d'évaluation qui ont lieu une fois par an. Ce sont donc les clients avec lesquels elles nouent des interactions quotidiennes et qui sont les destinataires du service dont elles attendent une forme de reconnaissance. Cependant, prendre le temps de rendre visible leur action n'est pas toujours possible, notamment en période de *rush*. Cela implique en effet un déplacement qui peut s'avérer préjudiciable en cas de forte affluence. Elles auront donc tendance à réserver ces formes de

dramatisation aux moments de faible affluence ou lorsqu'un client s'est révélé particulièrement désagréable et auquel il s'agit de démontrer l'utilité de leur intervention.

Si les caissières mettent en œuvre des petites stratégies pour faire face à la pression, notons néanmoins qu'elles n'agissent qu'à la marge et ne permettent pas aux caissières d'y échapper mais seulement de limiter son impact.

Conclusion

Des caisses classiques aux caisses automatiques, nous passons d'une activité s'inscrivant dans le régime temporel séquentiel à celui de la simultanéité. Caroline Datchary fait ainsi le constat de la mise en concurrence de deux modèles en matière d'attention. Depuis le XIX^{ème} siècle, celui de la focalisation dominait, mais il semblerait que depuis plusieurs années se dessine une nouvelle norme, celui de la dispersion, « correspondant à des situations de dispersion avec changements rapides dans l'allocation de l'attention » (p. 399, 2008). Le travailleur doit être capable de « s'engager sur plusieurs fronts », c'est-à-dire « à gérer plusieurs choses sur un intervalle de temps relativement court, que ce soit simultanément ou dans un zapping finement entrelacé » (p. 401). En caisses classiques, les caissières traitent ainsi les clients un à un, ce qui leur confère un sentiment de maîtrise, et ce même si les aléas sont nombreux et requièrent une intervention rapide de leur part. Elles peuvent également se ménager quelques instants de répit, entre les clients notamment. En revanche, elles considèrent leur activité comme répétitive et routinière, tandis qu'aux caisses automatiques, elles sont très actives et leurs tâches y sont plus diversifiées. Cependant, cette rupture avec la routine se paie en contrepartie d'une forte pression et de l'impossibilité de se ménager des moments de pause. Aux caisses classiques, l'activité des caissières fait l'objet de mesures précises et sophistiquées dont l'objectif est de réduire les temps morts. Aux caisses automatiques, elle échappe à la mesure mais se caractérise pourtant par une intensification du travail, se ménager des instants de répit se révélant dorénavant impossible.

Ainsi, en mettant au jour l'intense activité des caissières en caisses automatiques, nous rejoignons la conclusion selon laquelle « l'automatisation n'entraîne pas la marginalisation ou l'exclusion des ouvriers du processus du travail, du fait d'un transfert incontestable de tâches ou de fonctions de l'homme vers les dispositifs techniques : plus on automatise, plus les savoirs et les savoir-faire détenus par les ouvriers sont importants ; la contribution ouvrière n'est pas le résidu de ce que l'on a automatisé, mais bien le principe de fonctionnement des automatismes » (Terssac, 2002, p. 35). Même si l'activité des caissières paraît sporadique, elle est en réalité très intense, mais invisible, notamment aux yeux des clients. C'est en effet là une des particularités de l'automatisation dans les services : nous ne nous situons pas dans ce cas de figure dans un face-à-face hommes-machines, mais intervient une tierce personne qui questionne autrement ce processus : le client. En dépit des apparences, celui-ci ne remplace pas les caissières mais s'instaure une nouvelle division du travail entre les deux, qui ne se traduit nullement par l'allègement de la charge de travail des caissières.

Bibliographie

- Clot, Y. (1998), *Le travail sans l'homme*, Paris, La Découverte.
Clot, Y. (2010), *Le travail à cœur*, Paris, La Découverte.
Clot, Y., Rochex, J.-Y. et Schwartz, Y. (1990), *Les caprices du flux*, Paris, Matrice.
Datchary, C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.
Dujarier, M.-A. (2008), *Le travail du consommateur*, Paris, La Découverte.
Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne, t. 2 Les Relations en public*, Paris, Éditions de Minuit.

- Hugues, E.-C. (1992), *Le regard sociologique*, Paris, Editions de l'EHESS.
- Naville, P. (1964), *Vers l'automatisme social*, Paris, Gallimard.
- Peneff, J. (1992), *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante*, Paris, Métailié.
- Terressac, G. (1992), *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Terressac, G. (2002), *Le travail, une aventure collective : recueil de textes*, Toulouse, Octarès.
- Tiffon, G. (2011), *La mise au travail des clients. Esquisse d'une théorie du néo-surtravail*, Paris, Economica (à paraître).
- Vatin, F. (1987), *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- Weller, J.-M. (1999), *L'état au guichet*, Bruxelles, Desclée de Brouwer.