

L'évolution du métier de caissière d'hypermarché : quels enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines

Amadou BA

IGR-IAE, Doctorant à l'IGR/IAE, Université de Rennes 1, CREM UMR CNRS
6211

Christophe VIGNON

Maître de conférences à l'université de Rennes 1 – IGR/IAE, Université de
Rennes 1, Membre du CREM UMR CNRS 6211

IGR/IAE Rennes – 11, rue Jean Macé – CS 70803 – 35708 Rennes cedex 7

Tél : 02 23 23 77 79

Fax : 02 23 23 78 00

Christophe.vignon@univ-rennes1.fr

L'évolution du métier de caissière d'hypermarché : quels enjeux pour la Gestion des Ressources Humaines

Résumé :

Cet article étudie l'évolution du métier de caissière d'hypermarché. Nous développons une analyse empirique à partir d'une recherche de terrain dans l'un des hypermarchés français les plus avancés en matière d'automatisation des caisses. Les résultats obtenus mettent en évidence le changement radical du métier de caissière engendré en grande partie par l'introduction massive des nouvelles technologies de l'information. Le changement du métier de caissière accéléré par l'automatisation des caisses pose la question du devenir de ce métier et des pratiques RH découlant de ces évolutions technologiques.

Mots clés : Caissière, automatisation des caisses, GRH, conditions de travail, santé au travail

The evolving role of hypermarket cashier : which consequences for HRM

Abstract:

This research studies the automation of cash desks in hypermarkets. As we study cashier's work since many years we have collected data from a fieldwork in one French hypermarket that is probably one of the most innovative on this topic. Our results show that we are facing a radical change in cashier's work. Since 40 years, with the effect of IT this work has progressively changed but we are now facing a radical and fastest change. These changes need new HR practices in retailing.

Key words: Cashier, cash desk automation, Human Resource Management, working conditions, health at work

Résumé managérial

Depuis quelques années l'automatisation des caisses est un sujet délicat dans la grande distribution. D'un côté elle permettrait de réduire les TMS dont les caissières sont les principales victimes dans ce secteur professionnel. D'un autre de nombreux emplois risquent de disparaître (40 000 selon certaines estimations). Cette recherche se veut être une contribution au débat actuel. En effet, nous étudions depuis de nombreuses années le travail des caissières et nous avons actuellement l'opportunité de mener une recherche de terrain dans l'un des hypermarchés français les plus avancé en matière d'automatisation des caisses.

Sous l'effet des nouvelles technologies et des politiques d'accueil client, le métier de caissière a connu de nombreuses évolutions depuis une quarantaine d'années. Toutefois l'évolution actuelle est beaucoup plus radicale car elle modifie en profondeur le métier. Autrefois simple exécutante d'une chaîne taylorienne dans laquelle le client servait de régulateur, la caissière à qui l'on demandait d'accommoder son accueil de scripts de comportements plus ou moins personnalisés et souriants gagne maintenant en autonomie. En effet, sur les caisses automatiques ce n'est plus la caissière qui saisit les articles mais le client. Nous sommes passés d'un travail d'exécution à un rôle plus commercial d'accueil mais aussi de formation et de surveillance des clients. A priori ce travail apparaît moins pénible que sur une caisse traditionnelle. Pourtant les longues stations debout et la complexité accrue des tâches instaurent de nouveaux enjeux pour éles politiques RH des enseignes de distribution. Pour accompagner l'automatisation des caisses il faut revoir l'ensemble de l'organisation du travail sur les chaînes de caisse, notamment en ce qui concerne la répartition des tâches, le temps de travail et la santé au travail, mais aussi changer les critères de recrutement et former les hôtessees en conséquences.

INTRODUCTION

Le management des ressources humaines dans la grande distribution fait davantage l'objet d'un débat passionné, souvent relayé par les médias, que de recherches scientifiques visant à mettre à jour les régularités humaines et organisationnelles qui prévalent dans ces entreprises. Les ouvrages qui évoquent ce secteur sont le plus souvent des pamphlets assez virulents de la part d'anciens employés, de médecins du travail ou de dirigeants qui dénoncent de manière unilatérale les pratiques de gestion de ces entreprises. Il en est ainsi de l'ouvrage de Sam (16).

Alors que les changements survenus dans ce secteur et ses pratiques de gestion interpellent directement la gestion des ressources humaines, les études académiques se situent pour l'essentiel dans une perspective marketing (6, 11) sociologique (20, 9, 18, 5), de stratégie (4, 7, 19) ou d'économie industrielle (13). Malgré leur nombre sans cesse croissant, rares sont celles qui s'intéressent aux pratiques de GRH (2, 17).

L'automatisation des caisses dans les hypermarchés fait l'objet d'un débat médiatique et controversé entre les différents acteurs du secteur. Les professionnels et les syndicats des travailleurs sont notamment soucieux des conséquences sociales de ce changement introduit dans l'univers de la grande distribution. Si pour les décideurs l'automatisation permet l'amélioration des conditions de travail, les syndicalistes craignent une suppression massive des emplois notamment pour les caissières. Ainsi, en 2007, la CFDT avec le soutien des clients, soucieux des conséquences de ces technologies sur l'emploi des caissières, a lancé une opération médiatique portant sur la pétition SBAM, "Sans Bornes Automatiques, Merci". Cependant, pour répondre aux syndicalistes et continuer cette automatisation les dirigeants des enseignes mettent en avant l'argument de la santé des caissières de plus en plus menacée par les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS). Pour éviter une suppression de 40 000 emplois d'ici 2015, la négociation entre les différents acteurs a abouti à la signature d'un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en novembre 2008.

Dans notre société de services, la généralisation de l'usage des technologies de l'information et de la communication contribue largement aux transformations du rapport au travail. Alors que l'on a initialement assisté à une importation des processus

industriels vers les services on constate maintenant une universalisation des relations de service qui, à leur tour, influencent les principes d'organisation de l'industrie (10). Le progrès rapide des technologies (au premier rang celles de l'information et de la communication) n'agit pas seulement sur l'organisation du travail mais aussi sur l'adoption des nouvelles pratiques commerciales. Ce recours intensif aux technologies de l'information et de la communication est présenté comme devant améliorer la relation de service. Toutefois, si elles contribuent à l'adoption de nouvelles pratiques commerciales visant notamment à fidéliser les clients, elles introduisent également de nouveaux modes de contrôle du travail en caisse qui ne sont pas sans conséquence sur l'exercice de leur métier par les hôtesse. Ce point constitue un enjeu crucial des recherches réalisées jusqu'ici sur l'évolution du travail des hôtesse de caisses.

L'automatisation actuelle des caisses, en raison d'une concurrence accrue, s'inscrit dans une logique qui vise à remplacer l'individu dans le processus productif, ainsi qu'à augmenter le contrôle, tout en renforçant la dimension commerciale au détriment de la logique technique (17). Toutefois, il ne s'agit plus, comme lors des évolutions précédentes, d'une adaptation limitée des postes de travail aux caisses. Nous assistons à un véritable changement de paradigme dans le travail des hôtesse. Les conséquences de celui-ci en matière de GRH qui ne semblent pas encore bien mesurées. C'est cette question que nous souhaitons traiter dans la présente communication.

Nous présentons dans la première partie de cet article les différentes thèses en présence sur l'évolution du métier de caissière. Puis nous décrivons, en encadré, la méthode de recherche utilisée. La dernière partie met en évidence les résultats et les implications managériales découlant de la mise en place des Caisses Libre Service (CLS).

LES THESEES SUR L'EVOLUTION DU METIER DE CAISSIERE

Depuis 40 ans le métier de caissière a fortement évolué. Les premières caisses mécaniques nécessitaient deux opératrices et une compétence technique de saisie des prix des articles. Le rythme de travail était beaucoup moins élevé qu'actuellement et la présence de deux personnes par poste permettait une certaine solidarité entre collègues.

Conséquences de l'évolution du métier sur les conditions de travail

Pour pouvoir accomplir son travail sur une caisse traditionnelle la caissière doit connaître la machine enregistreuse, les touches, les codes des rayons et le protocole de chaque opération : enregistrement du prix d'un produit, choix du rayon auquel il appartient, annulations, déductions (bouteilles, coupons, etc.). Comme la vitesse est une caractéristique exigée des caissières, elles finissent par connaître, par cœur, la plupart de ces opérations. Parfois, les caissières développent le "doigté aveugle", c'est-à-dire qu'elles tapent les prix et les codes des rayons sans être obligées de regarder le clavier de la machine. Les caissières doivent aussi connaître quelques procédures liées à la manutention des machines, en particulier les changements de rouleaux et le nettoyage. En outre, les caissières doivent connaître tous les produits qui existent dans le magasin, puisqu'elles doivent localiser chaque produit dans son rayon respectif. C'est le cas pour les promotions en cours dans le magasin. L'informatisation a permis d'accélérer le passage des produits en caisse et ainsi de répondre à une accélération des styles de vie engendrant des comportements de plus en plus pressés de la part des clients. Pour ces derniers le passage en caisse constitue une source de frustration liée à l'irruption de la réalité financière suite aux rêveries face aux rayons regorgeant de produits. Ceci induit des comportements parfois agressifs de leur part envers les caissières.

Le travail à la caisse exige de la force et de la résistance physique et émotionnelle (18). La caissière doit rester debout ou assise pendant des journées de travail dont la durée peut atteindre dix heures. Dans la plupart des cas, les caissières restent assises alors que les clients dans une position debout. Ceci affecte la relation entre client et caissière et affaibli cette dernière en cas d'agression (10).

L'évolution des conditions de travail, si elle affecte la santé physique sous forme de TMS, concerne également les modalités de contrôle des hôtesse, leur rapport aux clients et le travail émotionnel. Nous allons analyser plus précisément ces trois derniers points.

Le contrôle

Au cours des dernières années de nombreuses recherches sur l'évolution du travail des caissières oscillent entre une posture qui diagnostique la taylorisation croissante de cette

activité en raison d'un contrôle exacerbé résultant du développement des nouvelles technologies de l'information : chronométrage de la vitesse de saisie de chaque article, contrôle automatisé du nombre d'erreurs de saisie, travail émotionnel accru engendré par les politiques de fidélisation des clients menées par les enseignes et évaluées par des clients mystères qui mesurent la qualité de l'accueil des clients, caméras de surveillance vidéo, etc. Il résulterait de ces différents dispositifs une sensation d'effet panoptique (12) qui donne le sentiment, alors même qu'un dispositif de surveillance n'est pas activé, d'être quand même sous l'effet d'une surveillance permanente. Cet effet augmente le stress vécu au travail qui serait notamment la cause de l'épuisement émotionnel des hôtessees et de l'accroissement important des TMS.

D'autres thèses plus optimistes décrivent une évolution moins radicale dans laquelle, malgré l'existence de ces dispositifs gestionnaires, une part d'autonomie individuelle persiste. Il s'agit soit de montrer que le métier de caissière perd progressivement de sa dimension technique de saisie d'information dans l'urgence pour s'orienter de plus en plus vers un métier d'accueil et de relation clientèle dont le travail émotionnel devient une composante essentielle (17). Soit de décrire un sous investissement psychique au travail, celui-ci ne devenant qu'une composante de la vie globale d'une personne et non plus un point central de celle-ci, ce qui accroît le nomadisme des salariés (20).

Les changements intervenus dans ce métier ne se résument pas seulement à l'introduction des technologies. On note ainsi une exigence accrue des clients qui demeurent plus informés et moins fidèles. Pour les satisfaire et atteindre leurs objectifs économiques les directions renforcent la surveillance. Le travail des caissières fait alors l'objet de contrôles étroits qui relèvent de deux logiques antagonistes (17). D'une part, les caisses sont le lieu de matérialisation financière du commerce, une extrême rigueur est donc de mise et les erreurs de caisse ne pardonnent pas. D'autre part, la qualité de l'accueil du client est devenue, depuis une vingtaine d'années, un argument commercial et fait l'objet de mesures attentives. Le dispositif organisationnel et les politiques commerciales mis en place par les directions déterminent en grande partie les relations entre les acteurs en présence notamment clients et caissières.

Rapport de pouvoir entre client et caissière

Les thèses en présence sur l'évolution du métier de caissière mettent en évidence des rapports tensionnels entre client et caissière engendrés par les logiques contradictoires impulsées par l'encadrement : le principe du "client-roi", la qualité du service et l'exigence de productivité croissante. A cela s'ajoutent l'omniprésence du client dans le travail des caissières et l'excès de pouvoir accordé au "client-roi" par les directions au nom de la concurrence. Les caissières résolvent cette contradiction par leur professionnalisme (10, 20) mais la relation entre la caissière et le client apparaît souvent comme un rapport de force (15).

La grande distribution est organisée de telle sorte que le travail des caissières dépend largement du flux des clients et offre à ces derniers un rôle central (10). La longueur des files d'attente des clients fait pression sur le rythme de travail des caissières. Les clients semblent alors constituer un moyen, plus ou moins délibérément orchestré par l'encadrement, de maintenir la pression exercée sur les caissières. Dans cette logique le rapport de pouvoir est favorable aux clients (10, 15). Il en résulte une automatisation du travail à la caisse en raison de l'intensification du travail et de la répétitivité des gestes, une dépersonnalisation et une déshumanisation des rapports entre caissière et client.

A1 : Méthodologie de recherche

Depuis le milieu des années 90 nous avons conduit plusieurs enquêtes qualitatives sur le travail des caissières (17). Nous nous étions notamment intéressés à l'effet des politiques d'accueil sur le travail émotionnel des hôtesses.

La recherche actuelle a commencé au cours de l'été 2008 lorsqu'un hypermarché a lancé une opération d'automatisation de sa ligne de caisse avec l'arrivée effective d'une trentaine de caisses libre service. Ces dernières s'ajoutent aux six caisses installées depuis 2006 qui ont servi d'échantillon expérimental. En 2008, l'un de nous, dans le cadre de son mémoire de master recherche, a fait un séjour de deux mois dans ce magasin avant d'y retourner en janvier 2009 pour conduire une thèse en CIFRE. Actuellement, ce dernier effectue un temps de présence de 70% du temps complet, soit vingt six heures par semaine. Dans le cadre de sa mission, il y occupe un poste de

supervision de la ligne de caisse. Il participe à toutes les activités au niveau de la ligne de caisse. Cette enquête étudie l'impact des technologies de l'information et de la communication sur les conditions de travail des hôtesse de caisse dans la grande distribution.

Les données ont été collectées par observation participante avec tenue d'un journal de terrain. En plus, nous avons réalisé une douzaine d'entretiens semi-directifs auprès des hôtesse de caisse dont cinq à contrat durée indéterminée. Nous avons également rencontré la responsable des caisses, la responsable des RH et le directeur du magasin pour des entretiens informels afin de recueillir leurs différents avis sur le changement du métier. Tous les entretiens avec les hôtesse ont eu lieu en dehors des heures de travail. Certains entretiens se sont déroulés en dehors des locaux administratifs selon la volonté des interviewées.

Les entretiens avec les hôtesse ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone. Il arrive parfois qu'au cours des entretiens, l'hôtesse de caisse demande à ce que l'enregistrement soit interrompu pour s'exprimer sans aucune crainte. Ceci a permis à certaines de s'exprimer librement sans craindre des éventuelles représailles.

Les informations ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour mettre en évidence les grands thèmes qui ressortent de cette enquête. Nous avons procédé comme suit : codage inductif résultant d'une lecture répétée et comparative de chacun des entretiens, construction itérative d'un système ordonné de codification, interprétation des données. Nous avons été particulièrement sensibles, dans l'analyse des données, au contexte d'énonciation qui fait que le sens du discours déborde du texte. Le contenu informationnel de l'énoncé est parfois apparu bien moins important que les émotions éprouvées par la personne interviewée.

CONSTATS EMPIRIQUES

Les CLS représentent 80% de la ligne de caisse du magasin étudié depuis un an. En raison de l'installation récente des caisses automatiques, les résultats présentés ici ne sont que transitoires car l'organisation du travail dans le secteur caisses évolue constamment.

Transition vers l'automatisation

Bernard (5) souligne également la gestion d'un double flux de produits et de clients. La combinaison de ces dimensions productive et relationnelle, est source de tensions et de contradictions. L'arrivée des CLS met fin à cette logique de double flux qui servait à la direction de moyen de régulation pour optimiser le travail de la caissière. En théorie, sous le soleil des caisses libre service, c'est l'hôtesse de caisse qui devient maître de son territoire, elle régule le flux des clients. Ce qui enlève au client son pouvoir sur l'hôtesse de caisse. Si jadis, le client monopolisait le pouvoir avec la complicité de la direction, aujourd'hui avec les CLS, l'hôtesse est censée mettre le client au travail en lui donnant des instructions à suivre. L'encadré 2 ci-dessous montre que ce n'est pas si simple.

Encadré 2 : la résistance des clients

Une cliente voulant découvrir les caisses automatiques par curiosité s'adresse à l'hôtesse de caisse pour savoir comment ça fonctionne, cette dernière lui explique. Surprise, la cliente demande si c'est à elle de scanner ses articles. Oui fut la réponse de l'hôtesse, c'est le libre service. Sur insistance de la cliente, l'hôtesse lui fait savoir que si elle veut être servie, il y a des caisses prévues à cet effet. La cliente lui rétorque que ce n'est pas à elle de faire le boulot des caissières et se met à scanner ses articles.

Si cette anecdote montre que les salariés ne sont pas les seuls à résister aux CLS, elle indique surtout à quel point l'arrivée des caisses automatiques confère du pouvoir aux hôtesse de caisse au détriment des clients. Non seulement le client voit son pouvoir, jadis attribué par l'encadrement pour des raisons liées à la concurrence, s'effriter mais réalise le plus important du travail à la caisse automatique. Dujarier (9) parle de « *main-d'œuvre abondante et gratuite* » ou de « *ressources humaines extérieures à l'entreprise* ». Comme le souligne le propos tenu par une cliente, après avoir fait sa transaction dans une caisse libre service : « *dites à votre directeur qu'à la fin du mois je passerai réclamer mon salaire* ». Toutefois, il s'agit d'une main-d'œuvre gratuite sur laquelle l'entreprise ne détient aucun pouvoir à cause de l'absence de lien de subordination. Le client est libre d'aller à une caisse traditionnelle où il sera servi par une hôtesse ou de changer de magasin.

- *La relation de pouvoir entre clients et caissière*

Le rapport entre les clients et les caissières est un rapport agressif (1) qui vient réguler les rapports de pouvoir de l'organisation sur les caissières (15). C'est une façon pour les caissières de contrer la politique de la direction. La plupart des pratiques des caissières obéissent à la volonté de garder l'emploi à tout prix (1). Cette "tactique" d'évitement ne doit pas être assimilée à une fuite passive : *« Elle est au contraire la réponse la mieux adaptée, compte tenu de la stratégie supérieure qui consiste à vouloir conserver un emploi, par rapport au système de contraintes qui positionne les caissières comme ambassadrices de l'entreprise ».*

Pour Waelli (20), la "tactique" d'évitement du conflit tient davantage à des représentations partagées par l'ensemble des opérateurs et centrées sur la satisfaction du consommateur. *« Les caissiers fuient donc la situation surtout pour ne pas "perdre la face" en insultant un client et non pour sauver leur emploi ».* Pour faire face aux potentialités conflictuelles des relations avec les clients, les caissières développent des tactiques individuelles (8, 17). L'expérience occupe une place importante dans ces tactiques. Plus la caissière est expérimentée plus elle est capable de surmonter les éventuels conflits avec le client. Toutes les hôtesse ne disposent pas d'une ancienneté suffisante pour utiliser cette tactique d'anticipation ou de catégorisation des clients. Ce travail permet de repérer rapidement les différents types de clients, leurs demandes et même d'anticiper leurs attentes (8).

De plus, la relation client/caissière échappe en grande partie à l'organisation et constitue un enjeu d'émancipation du travail et de gratification qui confère à la figure du client sur le terrain des formes multiples et contradictoires (20).

Le client ne détient pas le monopole du pouvoir (15, 17) car, les caissières disposent des moyens de résistance aux clients. Il en est ainsi de la stratégie de rétention des sachets d'emballage et refus d'acceptation de paiement par carte bancaire pour certains montants dérisoires.

C'est dans ce contexte parfois tensionnel que se met en place l'automatisation des caisses.

- *Le travail du client*

Avec les CLS le client prend une part de plus en plus active à l'exécution du travail. Le client qui arrive à une caisse automatique doit scanner lui-même ses articles tout en suivant attentivement les instructions du système. Par exemple, dans le cas de l'hypermarché étudié le client choisit sa caisse selon qu'il arrive avec des courses en panier ou dans un chariot et selon qu'il règle par espèces ou par CB etc. Il se dirige vers la caisse qui lui correspond, caisses panier pour les clients sans caddie et caisses chariot pour ceux qui viennent avec un caddie. Malgré les panneaux d'affichage qui indiquent les différents types de paiement pour chaque caisse, les hôtesse de caisse sont souvent sollicitées pour les orienter. Il pose ses articles dans le premier panier en suivant le sens de la flèche indiquant « **posez et scannez vos articles...** ». Ainsi, il scanne ses articles devant la machine et les pose au fur et mesure sur le plateau ou dans le chariot à charger. S'il s'agit d'un client qui vient avec un chariot, il se dirige aux caisses chariot. Il met son caddie sur l'emplacement vide et scanne ses articles pour les mettre dans le chariot qui reçoit. S'il a un sac vide et qu'il souhaite l'utiliser pour ranger ses articles, il appuie sur le bouton de l'écran « **J'ai un sac** » dont le poids sera pris en compte.

Dans ce magasin existent aussi des CLS à tapis sur le modèle des caisses classiques où la caissière scanne les articles posés sur le tapis par le client. Contrairement aux caisses traditionnelles, le client scanne d'abord ses articles et les pose sur le tapis qui les transporte au fond de l'arche arrière. Tout article non scanné ou dont le poids est incorrect est rejeté par le tapis vers le client. Et éventuellement la machine se bloque nécessitant l'intervention de l'assistante. Pour les trois types de caisse, après avoir scanné tous ses articles, le client appuie sur le bouton « **Terminer et Payer** » sous les instructions du système lui demandant de scanner sa carte de fidélité du magasin. Ensuite, il accède aux différents modes de paiement possibles dans chaque caisse. S'il règle par espèces ou CB il peut le faire tout seul sans l'aide de l'assistant. Par contre, s'il s'agit d'un règlement par chèque, ticket restaurant ou s'il dispose de coupon de réduction ou aussi souhaitant retirer ses points accumulés sur carte de fidélité, l'assistant doit nécessairement intervenir.

- *Le travail de l'hôtesse*

Dans ce dispositif organisationnel, l'automatisation des caisses étant très avancée, l'hôtesse de caisse joue un rôle normalement réduit à l'assistance du client. Ce rôle consiste à accueillir et orienter le client vers la caisse qui lui correspond. L'hôtesse lui explique le fonctionnement du système CLS. Par exemple, les articles doivent être posés dans le chariot qui reçoit au fur et à mesure qu'ils sont scannés et le client doit éviter de retirer les articles scannés avant la transaction sinon la machine va se bloquer. C'est dans ce sens qu'elle assure la formation du client à l'usage des caisses automatiques. Elle intervient en cas d'erreur de poids engendrée souvent par une mauvaise manipulation du client ou une défaillance du système. Son intervention est également nécessaire pour certains modes de règlement par exemple : chèque, ticket restaurant, coupon de réduction ou paiement fidélité. Dans son rôle d'assistance, l'hôtesse de caisse intervient aussi en cas de rejet d'un article par la machine suite à un mauvais étiquetage ou d'un code barre erroné. Pour ce cas de figure, elle compose le numéro du vendeur au rayon pour soit avoir le bon code soit obtenir le prix de l'article qu'elle pourra saisir manuellement en utilisant le code famille de l'article. L'hôtesse joue également un rôle de surveillance pour éviter toute tentative de vol de la part de certains clients qui n'hésitent pas à exploiter les failles du système. En cas de tentative de vol ou d'un client suspect, l'hôtesse de caisse alerte le service de sécurité.

Pour accomplir son rôle, l'hôtesse de caisse doit être équipée d'un téléphone correspondant à son numéro d'îlot de caisse (composé de 4 à 6 caisses), d'un badge CLS et d'un dé-coupleur pour enlever les antivols sur certains articles comme le textile, les DVD etc.

Théoriquement les CLS permettent à l'hôtesse de se libérer des tâches répétitives. Elles disposent de davantage de liberté pour se focaliser sur l'accueil client. D'ailleurs, la direction insiste sur la qualité de l'accueil pour en faire un avantage concurrentiel. Il leur est demandé d'aller vers les clients avec le sourire pour leur faire découvrir le système CLS. Cette politique d'accueil a du mal à se traduire concrètement sur le terrain car les hôtesse craignent de se faire rejeter par les clients qui font de la résistance en avançant l'argument que les caisses automatiques suppriment des emplois.

Conséquences managériales

Depuis un an nos observations sur le déploiement des CLS nous permettent d'identifier un certain nombre de points critiques concernant : l'organisation du travail et la politique RH. C'est pour faciliter cette transition que des mesures d'accompagnement ont été prises.

- *Organisation du travail : le poste d'administrateur*

Le poste d'Administrateur² a été créé deux mois après la mise en place des CLS pour répondre aux besoins d'organisation : augmentation du nombre de caisses suite à l'agrandissement du magasin, demandes répétées des clients pour comprendre le fonctionnement des CLS mais aussi pour répondre aux inquiétudes des clients sur l'avenir du magasin. Jusque là, seule la responsable des caisses s'occupait de la gestion de la ligne de caisse. Avec l'agrandissement de la ligne de caisse et l'installation des CLS, la gestion devient lourde pour elle seule.

Il s'agit essentiellement d'anciennes hôte(sse)s de caisse et d'accueil qui ont une expérience avérée des caisses classiques. Ils ont été choisis sur la base de leurs compétences mises en avant et leur degré d'implication dans le travail à la caisse. Les administrateurs habitués à tenir une caisse ou à travailler à l'accueil voient de nouvelles tâches s'ajouter à leur travail. Il en est ainsi du management du personnel de la ligne de caisse.

Il s'agit d'un poste de supervision provisoire et intermédiaire entre la responsable des caisses et les hôtesse(s). Il y a six Administrateurs pour encadrer moins de trente hôtesse(s). Ces administrateurs travaillent en binôme, ils partagent la gestion de la ligne de caisse. Leur rôle consiste à assurer le bon fonctionnement des CLS. Ils assurent la fluidité des clients et interviennent en cas de besoin auprès des hôtesse(s). Par exemple, pour faire une annulation ou une suspension de transaction sur une caisse sans espèces, l'hôtesse fait appel à l'administrateur. Ils gèrent les pauses des hôtesse(s) et remontent les différents problèmes rencontrés sur le terrain auprès de la responsable. Ils prennent

² C'est sur ce poste que se déroule actuellement le travail de terrain dans le cadre de la thèse.

aussi en charge la formation des nouvelles recrues et les mettent à la disposition d'une ancienne hôtesse de caisse.

Le poste d'administrateur est physiquement et psychologiquement pénible. Il demande une grande endurance car le travail se fait sous la pression des clients, des hôtesse et de la responsable. L'administrateur reste souvent debout plus de 7 heures d'affilée. Il est très mobile car il répond fréquemment aux sollicitations des hôtesse de caisse mais aussi à celles des clients et de la responsable des caisses. Il organise des entretiens individuels avec son équipe pour une mise au point de la situation de la ligne de caisse. Il participe également aux réunions entre administrateurs et responsable des caisses.

Cette charge de travail n'est pas sans conséquence sur la santé des concernés. Il est fréquent de voir les administrateurs se plaindre des douleurs dorsales qui provoquent des arrêts de travail. Quand on échange avec eux, ils font comprendre qu'ils sont stressés et épuisés. Ils sont au bord de la saturation et estiment qu'on leur en demande trop. Ce qui est compréhensible pour des mères de familles en général avec des préoccupations d'ordre familial. On est ici en face du conflit entre vie familiale/vie professionnelle. A cela, s'ajoute la contrepartie jugée inégale aux nouvelles responsabilités confiées aux administrateurs.

- *Les hôtesse : charge de travail, vol, santé au travail et gestion du temps*

Au début de l'installation des CLS chaque hôtesse gérait un îlot de quatre caisses car le magasin avait recruté suffisamment de saisonniers pour accompagner le lancement des caisses automatiques. Ceci avait permis d'aménager les horaires des caissières permanentes. Actuellement pour amortir le coût d'investissement sur la ligne de caisse, des compressions ont été effectuées sur l'effectif notamment les personnes en CDD. Il ne reste plus que les permanents et les étudiants. C'est pour cela que la gestion du personnel de caisses a été revue. Aujourd'hui, deux caissières partagent trois îlots avec six caisses chacune. En cas d'affluence, une hôtesse assistée de son administrateur peut être amenée à s'occuper de deux îlots (8 caisses). Cette nouvelle gestion de la ligne favorise les risques de vol car il arrive qu'une hôtesse se retrouve avec huit clients en même temps. Il devient quasiment impossible de surveiller chaque transaction. Pour diminuer ces risques, des sessions de formation sont organisées afin de sensibiliser le personnel. Lors de ces sessions le formateur revient souvent sur des simulations qu'il a

faites lui-même ou par des clients mystères. Le vol se fait généralement par le non contrôle des sacs à dos ou des objets dissimulés au fond du caddie sous les sacs plastiques. Il dépend également des types de caisses. Les CLS détectent une erreur de poids si le prix de l'article scanné ne correspond pas au code barre enregistré dans le logiciel de création d'articles. Le vol est favorisé par un manque d'effectif d'agents de sécurité. Lors de ces séances de formation sur la sécurité, le formateur fait état des montants exorbitants correspondant à la valeur des articles dérobés lors des exercices de simulation.

Une hôtesse de caisse LS joue un triple rôle : accueil, formation et assistance du client et surveillance. En outre, avec l'introduction des CLS, l'hôtesse reste généralement debout pendant plusieurs heures. Cette station debout voulue par la direction pour donner une attitude active face au client, induit des douleurs au dos et aux pieds. Ce que lors d'un entretien une hôtesse nous a résumé de la façon suivante : « *avec l'arrivée des CLS il s'agit d'un transfert de douleur* ». Car, les caissières qui n'ont plus mal aux bras (TMS) souffrent de rester longtemps debout. On est ici en face d'une question de santé au travail. Dans notre magasin, la direction a fini par céder à la demande des employés pour disposer des sièges au niveau des CLS après l'intervention de l'inspection du travail. Actuellement, on dispose qu'une chaise pour deux îlots et les hôtesse sont invitées à ne s'y asseoir qu'en l'absence des clients dans leurs îlots. Pour répondre aussi à la demande des caissières, la direction favorise le système alternance entre CLS et caisses traditionnelles pour permettre à la caissière de s'asseoir. Cette alternance entre les deux types de caisses semble constituer le meilleur compromis pour les caissières.

Toutefois, certaines hôtesse ne peuvent pas travailler aux CLS en raison de leur impossibilité de rester longtemps debout. D'autres au contraire ne sont plus aptes aux caisses traditionnelles. Ce qui fait que l'alternance entre les deux types de caisse ne profite qu'à une certaine catégorie de caissières notamment celles qui travaillent sur les deux types de postes. Parmi les premières on perçoit actuellement une inquiétude sur leur avenir professionnel en raison de la disparition annoncée des caisses traditionnelles.

La réduction des effectifs sur la ligne de caisse pose un problème d'aménagement des horaires. Face à la demande des caissières pour obtenir une souplesse dans le planning horaire, l'encadrement, après une simulation qui tient compte des souhaits de ces dernières, réalise qu'il est difficile de trouver un compromis. En effet, les souhaits des

hôtesses de caisse vont à l'encontre des exigences de la clientèle et de la productivité. Car, la suppression des heures de coupures entraîne la présence importante des hôtesse à des heures creuses où les clients sont moins nombreux. A d'autres moments l'effectif est insuffisant. Une solution consisterait à recruter de nouvelles hôtesse, ce qui n'est pas à l'ordre du jour pour le magasin qui se soucie de rentabiliser l'investissement sur les caisses libre service dans le contexte actuel de crise économique.

L'arrivée des CLS remet en question certains scripts de comportements imposés par la direction. Il en est ainsi de la prononciation systématique de la formule SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci). Car, l'hôtesse de caisse peut être occupée simultanément avec un ou plusieurs clients de telle sorte qu'un autre peut arriver ou quitter la caisse sans qu'il soit vu par l'assistant. Toutefois, si l'hôtesse de caisse est libre il est fréquent qu'elle prononce la formule de politesse.

Sur ce point, l'hôtesse de caisse dispose de davantage d'autonomie et a la possibilité de prendre des initiatives pouvant favoriser la satisfaction du client. Il ressort également de notre enquête sur le terrain une revalorisation du métier selon les caissières.

Après la mise en place des CLS, deux audits de qualité ont été réalisés sur la ligne de caisse. Ces audits visaient à évaluer la qualité de l'accueil client, la prise en charge de la clientèle et le respect des normes relatives à la gestion des CLS. Les résultats de l'audit mettent en évidence des lacunes sur la qualité de l'accueil client et la prise en charge de la clientèle. Pour remédier à ces manquements, un module de formation est en cours d'élaboration pour mieux former les hôtesse des CLS.

- *La Implications en matière de politique RH*

L'installation des CLS a favorisé l'avènement de nouvelles pratiques de GRH. Il en est ainsi de la politique d'incitation à base de primes qui a été mise en place pour stimuler les administrateurs. Cette prime s'acquiert sur les bases suivantes :

- Une prime collective dépend de la progression du pourcentage de clients passant en CLS. Cette prime vise à maintenir la pression sur les administrateurs pour les pousser à aller chercher les clients qui font de la résistance.

- Le second critère est basé sur la performance individuelle évaluée par la responsable des caisses. Chaque trimestre, les administrateurs sont évalués individuellement sur quatre points : savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir communiquer.

Cette politique vise surtout à faire adhérer les clients au système Libre service. Car, ces derniers manifestent une certaine réticence vis-à-vis des CLS. Il arrive que des clients ou visiteurs viennent observer ou découvrir le fonctionnement de ces caisses. Cela leur permet de vivre une première expérience, qui peut être bonne ou mauvaise d'où l'intérêt pour l'entreprise de leur expliquer le fonctionnement afin de les satisfaire. Si l'expérience est heureuse, il y a de fortes chances que le client repasse à la CLS la fois suivante.

Par contre, si au premier passage, le client réalise que le système est lourd ou compliqué, il développe un sentiment de rejet des CLS. Les raisons peuvent être diverses : défaut de formation à l'usage des machines, défaillances techniques, lourdeur du système etc. Cette étape de découverte s'avère très délicate et décisive pour le succès des caisses automatiques. Car, les clients ne prêtent guère attention aux instructions données par le système audio ou écrit et viennent à priori avec une idée négative des caisses libre service. Face à l'intervention répétitive de l'assistant suite à une mauvaise manipulation de la part du client, ce dernier peut trouver le système très compliqué et peu pratique. Ceci engendre généralement une réticence des clients qui éviteront de renouveler l'expérience.

Pour répondre aux besoins de certains clients anti-automates, les administrateurs n'hésitent pas à contourner les normes et les procédures mises en place dans le cadre de l'installation des CLS. Il en est ainsi quand les administrateurs transforment les caisses automatiques avec tapis en caisses traditionnelles avec une hôtesse qui fait passer les articles à la place du client.

CONCLUSION

La mise en œuvre des CLS demande de concilier un certain nombre de logiques contradictoires telles que rentabilité de l'investissement, horaires et santé au travail des hôtesse et attentes des clients. Il en découle de nouveaux enjeux en matière de

d'organisation du travail et de GRH. Ainsi, dans une période transitoire est-il utile de recourir à une supervision permettant de faire face à la nouveauté du travail.

D'un point de vue spécifiquement RH on constate qu'il ne s'agit pas d'une simple évolution des tâches mais d'un changement radical de métier. Autrefois poste d'exécution taylorien, le travail en caisse devient maintenant essentiellement une question de qualité d'accueil et de formation des clients. Ce changement induit de nouveaux types de compétences et donc le recrutement de profil différents ainsi que des formations spécifiques pour les personnes déjà en poste.

REFERENCES

- (1) Alonzo P. (1998) : Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution ; *Travail et Emploi*, 76, 37-51.
- (2) Barel Y. (2000) : *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe*, L'Harmattan.
- (3) Baret C. (2009) : Préface ; In Vignon C. (dir.) *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vuibert.
- (4) Benoun M. et Héliès-Hassid M-L. (2003) : *Distribution – acteurs et stratégies* ; Economica.
- (5) Bernard S. (2005) : *Le temps de travail des salariés de la grande distribution : contraintes organisationnelles et compromis sociaux* ; Thèse de sociologie, Université Paris X.
- (6) Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2002) : *Management de la distribution*, 2^{ème} édition, Dunod.
- (7) Dioux J. et Dupuis M. (2005) : *La distribution – Stratégies des groupes et marketing des enseignes* ; Pearson éducation.
- (8) Dujarier M-A. (2006) : *L'idéal au travail*; PUF.
- (9) Dujarier M-A. (2008) : *Le travail du consommateur – de McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons* ; La Découverte.
- (10) Durand J.P. (2004) : *La chaîne invisible, travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Editions du Seuil.

- (11) Filser M., des Garets V. et Paché G. (2001) : *La distribution – organisation et stratégie* ; éditions EMS
- (12) Foucault M. (1975) : *Surveiller et punir*, Gallimard.
- (13) Gadrey J. (1996) : *Services – La productivité en question* ; Desclée de Brouwer
- (14) LSA, Les caissières premières victimes des TMS, 2076, 5 février 2009, 72-73.
- (15) Rafaeli A., (1989) : When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashier ; *Academy of Management Journal*, 32, 245-273.
- (16) Sam A. (2008) : *Les tribulations d'une caissière* ; Stock.
- (17) Scoyez S. & Vignon C. (2009) : Les hôtesse de caisse face à l'individualisation de la relation commerciale ; In Vignon C., *Le management des ressources humaines dans la grande distribution*, Vuibert, pp. 77-100.
- (18) Soares A. (1998) : Sur la ligne de feu : la rencontre entre la caissière et les clients des supermarchés. In Lamoureux C. & Morin M. (Ed.) *Travail et carrière en quête de sens* ; Editions 2 Continents ; pp. 27-35.
- (19) Vigny J. (2000) : *Distribution* – Dalloz.
- (20) Waelli M. (2009) : *Caissières et après ? – Une enquête parmi les travailleurs de la grande distribution* ; PUF.