



**HAL**  
open science

## Flexibilité assistée par ordinateur

Sophie Prunier-Poulmaire

► **To cite this version:**

Sophie Prunier-Poulmaire. Flexibilité assistée par ordinateur : Les caissières d'hypermarchés. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2000, L'informatique au travail, 134, pp.29-36. hal-01634194

**HAL Id: hal-01634194**

**<https://hal.parisnanterre.fr/hal-01634194>**

Submitted on 28 Nov 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# FLEXIBILITÉ ASSISTÉE PAR ORDINATEUR

## LES CAISSIÈRES D'HYPERMARCHÉ

**A**u cours des années 80 et 90, l'informatisation massive des hypermarchés a contribué à transformer les conditions de travail et les conditions d'emploi de leur personnel et, singulièrement, des caissières<sup>1</sup>. L'implantation des lecteurs optiques a entraîné une véritable révolution du travail. L'application de l'informatique à la gestion, la recherche d'une flexibilité de l'emploi assistée par ordinateur n'ont pas eu des conséquences moindres. L'informatique a apporté une contribution efficace à la construction d'un marché du travail pur et parfait, dépouillé de toute « opacité » et de toute « rigidité ». Le contrôle en continu du travail (mesuré selon les critères gestionnaires de l'entreprise) a levé l'incertitude sur l'effort des salariées. La mesure et la modélisation des comportements de la clientèle ont permis aux grandes surfaces de définir leur demande de travail non en termes d'effectifs, mais de force de travail instantanée, permettant une gestion au plus juste. On voudrait évoquer ici cet apport de l'informatique, non seulement du point de vue des entreprises, mais aussi de celui des caissières. On s'appuiera sur une recherche réalisée dans cinq hypermarchés, comportant l'examen de documents de gestion, des entretiens avec des caissières et des cadres et une analyse ergonomique du travail de caisse. L'examen de quelques listages d'ordinateur nous aidera dans l'exposé des principaux résultats.

La facturation des produits achetés par les clients des hypermarchés se fait aujourd'hui à l'aide de lecteurs optiques (« scanners »). La caissière présente au lecteur une étiquette portant un code à barres identifiant précisément le produit acheté. L'information est transmise à un ordinateur. Celui-ci ne se contente pas de calculer la somme que le client doit payer. L'informatisation du poste de caisse a eu un effet immédiat sur le *back office*, c'est-à-dire sur la « gestion arrière » des magasins. Le scanner permet une gestion des stocks en temps réel : chaque fois qu'un article est scanné, il est immédiatement débité des stocks. Aussi, l'introduction de ce système a permis d'améliorer et de faciliter les procédures de facturation, d'inventaire... La lecture optique a également permis aux magasins d'affiner leur stratégie commerciale en leur offrant une connaissance précise du comportement des clients : on

peut par exemple savoir quels sont les jours, voire les heures favorables à la vente de tel ou tel produit. Les fluctuations hebdomadaires ou saisonnières du comportement et des goûts des consommateurs ont pu ainsi être identifiées. Il est devenu possible de mesurer avec précision l'influence des campagnes promotionnelles, et plus généralement l'impact de la politique de marketing, en confrontant les ventes réalisées et les actions publicitaires engagées. La mise en place des scanners et du réseau informatique s'est accompagnée d'une réduction de « la démarque inconnue », c'est-à-dire du vol. L'identification des articles les plus convoités a permis de renforcer la surveillance de certains secteurs précis du magasin et de prendre des mesures appropriées (choix des systèmes antivols, installation de caméras de surveillance). Par ailleurs, l'impression des codes barres sur les articles a permis de limiter les agissements frauduleux qui consistaient à décoller les étiquettes, les intervertir, modifier les prix... Le scanner a permis une accélération du passage des clients en caisse et une diminution des files d'attente. Cela s'est immédiatement traduit par une augmentation de 5 % de la productivité liée à une accélération du rythme de travail.

En apparence, l'implantation de scanners aux postes d'encaissement semble avoir simplifié le travail des caissières : elles n'ont plus qu'à présenter le code barres au lecteur au lieu de lire un prix, puis de le taper ; les risques d'erreur sont également diminués. La réalité est tout autre. En premier lieu, les modes opératoires et la gestuelle requise pour procéder à l'enregistrement des articles sont profondément modifiés. En raison de la rapidité de la lecture, le nombre de manipulations et de manutentions par unité de temps a considérablement augmenté. Les articles, même lourds ou encombrants, doivent être manipulés avec des gestes précis pour présenter correctement le code barres au scanner. La caissière doit observer les articles qui arrivent sur le tapis roulant, pour anticiper leur traitement (ordre et mode de préhension), tourner son regard vers le lecteur pour

1. Philippe Alonzo, « 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, 1997.

bien positionner les objets, suivre du regard l'évacuation des articles scannés, observer le client : il en résulte une fréquence particulièrement élevée des mouvements de tête (document 4). En second lieu, bien que la lecture optique paraisse dégager la caissière de toute activité intellectuelle, sa réalisation efficace exige un traitement continu d'informations et une mémorisation de l'emplacement des codes barres. La connaissance de cet emplacement permet de pré-orienter les articles vers le scanner, ce qui limite les manipulations physiquement pénibles et permet un gain de temps. La fréquence et la nature des prises d'information ont pu être mises en lumière par une analyse fine de la direction des regards. En outre, de nombreux aléas et incidents viennent perturber le déroulement de l'activité de travail. Ainsi, environ 20 % des articles doivent être passés plusieurs fois devant le scanner avant que leur enregistrement ne soit effectif. En cas d'échec répété, la caissière doit alors taper les treize chiffres du code barres sur un clavier (qui n'est pas toujours disposé de façon commode, cette activité étant considérée comme annexe). Ceci augmente les manipulations, accroît la charge de travail et la répétitivité des mouvements, et engendre une tension nerveuse supplémentaire. De la même manière, l'absence d'étiquetage, le double étiquetage, les différences entre les prix indiqués en rayon et les prix réels, sont à la source de nombreuses difficultés que la caissière doit gérer au cours de la relation avec les clients<sup>2</sup>.

Les caissières sont conscientes de la difficulté de leur activité professionnelle et souffrent du contexte dans lequel elles effectuent leur emploi. Néanmoins, au cours des phases d'autoconfrontation (une caissière visionne son activité de travail et la commente), elles découvrent les stratégies de régulation qu'elles ont élaborées et finalement intégrées sans jamais les avoir clairement explicitées. Elles sont parfois surprises par les automatismes qu'elles ont acquis pour faire face à certaines situations (lenteur de la clientèle, recherche de code barres, anticipation du passage devant le scanner d'un article lourd ou encombrant...). Elles ne découvrent nullement la complexité des tâches et la difficulté de leur cumul (par exemple respect des procédures, très codifiées, d'accueil du client et en même temps stratégies de suspicion vis-à-vis de ce même client), mais toutes les stratégies de préservation de leur santé qu'elles élaborent sans en avoir forcément conscience. Les listings Kronos (document 4) constituent une base de discussion et de mise en lumière de ces stratégies de travail.

Or, depuis l'informatisation du poste de caisse, le rythme de travail a considérablement augmenté. L'enchaînement des phases d'enregistrement et de paiement est très rapide, la fréquence des manutentions toujours élevée. Les caissières parlent aujourd'hui de « cadences », ce qui n'était pas le cas auparavant.

La lecture optique, en fait, n'a pas simplifié ou

allégé le travail : elle l'a profondément modifié. Des tâches à mener simultanément, un rythme élevé, des prises d'information et de décision nombreuses et continues pour prévenir les aléas, la manipulation d'argent, l'accueil des clients, tout cela exige une attention soutenue, une vigilance constante et engendre une fatigue physique et nerveuse importante. Dans la nouvelle organisation, l'apparence d'un travail « idiot » dévalorise le métier aux yeux des caissières comme à celui des autres personnes. La diminution du temps de formation joue dans le même sens. La dévalorisation sociale de la profession de caissière a aussi d'autres causes : le renforcement du contrôle hiérarchique, l'affaiblissement du collectif de travail, la dégradation du statut d'emploi avec la multiplication de temps partiels plus subis que choisis et gérés principalement en fonction d'impératifs de rentabilité.

Depuis l'informatisation du poste de caisse, chaque caissière, à la fin de sa journée de travail, fait l'objet d'un « profil d'activité » (document 1) où apparaît, entre autres, le nombre d'articles scannés par minute, le nombre de clients par heure, les modalités d'utilisation de son temps de travail (temps d'enregistrement, temps de règlement, temps mort...), ainsi que le nombre d'erreurs d'encaissement commises. Ce listing de productivité résulte d'une vision appauvrie et très théorique de l'activité de travail. Il néglige les éléments de complexité et de variabilité que nous avons évoqués. Il n'est pourtant pas dépourvu d'efficacité sociale. En fin de semaine, les listings de productivité sont affichés en salle de pause : la performance et la productivité de chaque caissière sont situées par rapport à celles de ses collègues. Il en résulte une course à la productivité : les caissières scannent en moyenne un article toutes les 3 secondes, accueillent un client toutes les 3 minutes.

L'introduction de l'informatique a également permis aux distributeurs de connaître avec une grande précision les fluctuations de l'affluence de la clientèle et donc de prévoir, quart d'heure par quart d'heure, le

2 – Dans certains cas, les caissières doivent participer à l'ensachage des articles. À l'époque où les caissières devaient frapper les prix sur un clavier, le goulot d'étranglement se situait au niveau du poste de caisse : le client avait le temps d'ensacher à son rythme pendant que la caissière procédait à l'enregistrement des prix. La lecture optique a déplacé le goulot d'étranglement de la caissière vers le client dont le rythme d'ensachage est plus lent que celui de la scannérisation des articles. La participation de la caissière au travail du client est donc un moyen d'optimiser les gains de productivité permis par l'informatisation tout en rendant, en principe, un service supplémentaire au client. Cet enrichissement des tâches, d'un intérêt déjà relatif, est fréquemment source de tension parce que les clients ont chacun leurs préférences en matière d'ensachage, préférences que la caissière peut avoir du mal à respecter : par exemple ne pas mélanger les produits réfrigérés et les autres, ou les articles de nettoyage et les produits alimentaires, ou les produits lourds et les produits fragiles...

## Document 1

## Un travail transparent ?

Date :			heure :		
Caissière :			Numéro :		
<b>Totaux caissière</b>			<b>Moyens de règlement</b>		
Brut jour	:	51894.40	Espèces	:	31 8364.35
Corr. autom.	:	17 -452.78	Chèques	:	43 28032.81
Corr. manu.	:	2 -23.70	Cartes banc.	:	18 11297.79
Reprise vide	:	0 0.00	Cartes magasin	:	5 3502.09
Retours	:	2 -1169.90	Impayés	:	0 0
Remises	:	1 -44.98	Bons de réduc.	:	2 -6.00
		-----	Reprises	:	0 0.00
Total :	:	50203.04	Crédit	:	0 0.00
			Accomptes	:	0 0.00
					-----
<b>Utilisation du temps</b>			Total :	:	51203.04
Tps d'enregistrement	:	2:31:06 52.50%	Versements	:	1 1000.00
Tps de règlement	:	1:14:33 25.90%	Hyper-garanties	:	0 0.00
Tps neutre	:	1:02:08 21.59%			
Tps total	:	4:47:47 100%	<b>Statistiques de vente</b>		
Tps de verrou	:	0:00:00 0%	Articles/minutes	:	16.32
Tps en caisse	:	4:47:47 100%	Clients/heure	:	20.43
			Ventes/heure	:	10465.59
<b>Totaux divers</b>			Prix moyens article	:	20.36
Tickets neg./nuls	:	1 999.95	Chariot moyen	:	512.21
Annul. rem/ret	:	0 0.00	Nbre total clients	:	98
Compteur pas de vente	:	0	Nbre total articles	:	2466

L'informatisation rend possible, et très peu coûteuse, la production d'une foule d'indicateurs chiffrés sur l'activité de chaque caissière. Utilisation du temps, ratios divers de productivité tels que le débit horaire mesuré en articles, en clients ou en montant des ventes sont établis chaque jour pour chaque caissière, comme on le voit sur ce listing. En fin de semaine, ces listings de productivité sont affichés en salle de pause : la performance et la productivité de chaque caissière sont situées par rapport à celles de ses collègues.

nombre de caisses à ouvrir afin de limiter l'attente en caisse tout en évitant que des caisses restent inoccupées (document 2). Il leur est ainsi possible de satisfaire la clientèle et de réduire les charges salariales. Les répercussions sur le travail et sur la gestion du temps de travail des caissières ont été immédiates. Les caissières travaillent désormais sans temps morts : le temps d'attente entre deux clients est faible, sinon nul en période d'affluence comme en période creuse. Les temps partiels se sont rapidement substitués aux temps pleins : dans les magasins étudiés, 80 % des caissières travaillent à temps partiel. Les horaires variables d'un jour sur l'autre et d'une semaine sur l'autre ont remplacé les horaires fixes pour 87 % des caissières à temps complet et 57 % des caissières à temps partiel. On a également assisté à une diversification des horaires contractuels (de 8 heures à 35 heures hebdomadaires).

En outre, les horaires sont devenus très variables d'un jour à l'autre (document 3). Faibles en début de semaine, ils peuvent atteindre 10 heures un jour de fin de semaine. Les heures de début et de fin, les interruptions en cours de journée ne sont pratiquement jamais les mêmes. Cette extrême variabilité des horaires d'un jour sur l'autre a de lourdes conséquences pour les salariés. Elle complique souvent la vie hors travail, notamment en ce qui concerne la garde des enfants. 70 % des caissières interrogées dans le cadre de notre enquête et ayant des horaires professionnels variables d'un jour sur l'autre déclarent que leur entourage familial déplore l'influence de cette organisation temporelle sur leur vie personnelle.

Par ailleurs, il n'est pas rare que les caissières se trompent dans leurs horaires de prise de poste et arrivent bien plus tôt que prévu sur leur lieu de travail. Compte tenu de la variation d'un jour sur l'autre des

heures de début de poste (quart d'heure par quart d'heure), l'emploi du temps n'est pas facile à mémoriser. Il faut sans cesse avoir sur soi le planning théorique de la semaine, planning qui sera ensuite soumis à des fluctuations de dernière minute du fait de la nécessité de s'adapter sans cesse aux fluctuations de la clientèle au sein du magasin. Lorsque les caissières arrivent en avance, elles attendent l'heure de prise de poste sur leur lieu de travail et se rendent alors disponibles pour le magasin.

L'ajustement fin des effectifs en caisse aux besoins du moment entraîne des coupures au cours de la journée de travail, qui permettent d'interrompre l'activité d'une caissière au moment le plus creux pour reprendre le travail dès que l'affluence augmente. Ces coupures sont difficiles à utiliser, surtout si les salariées n'habitent pas à proximité immédiate de l'hypermarché qui les emploie.

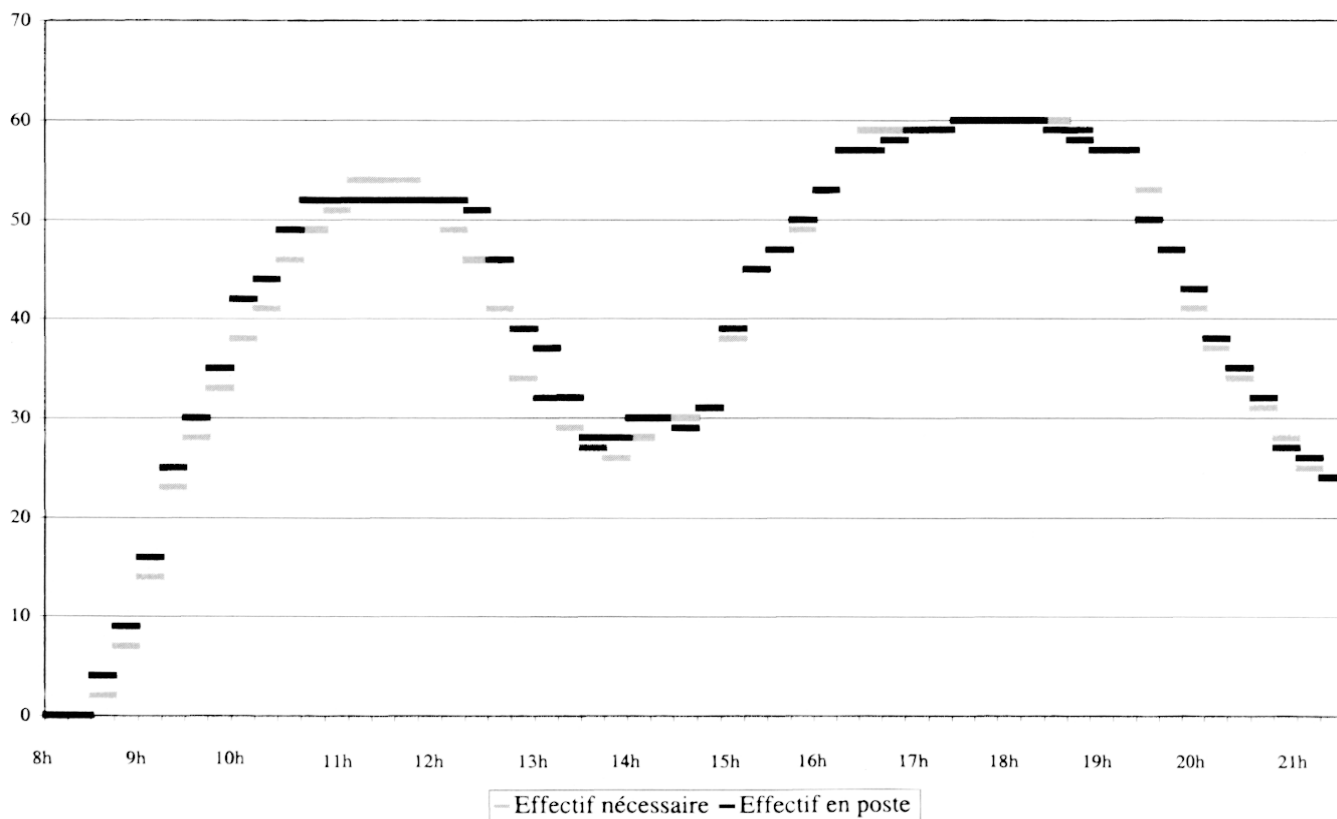
De plus, l'analyse détaillée des plannings fait apparaître que les contrats horaires initiaux ne sont que très

rarement respectés. Les caissières font très souvent des heures complémentaires, c'est-à-dire des heures au-delà de leur horaire contractuel. Dans les cinq hypermarchés où s'est déroulée notre étude, 71 % des caissières effectuent des heures complémentaires. Font exception les étudiants qui ne travaillent qu'une journée par semaine et quelques salariés à temps complet. Le nombre de ces heures est extrêmement variable selon les périodes de l'année : elles sont par exemple plus nombreuses en fin d'année et durant les soldes. Des différences notables existent selon les magasins considérés : dans l'un d'entre eux, 30 % des caissières effectuaient en moyenne 3 heures complémentaires par semaine tandis que dans un autre les contrats initiaux étaient augmentés de 6 heures par semaine. En période « creuse », le recours à ce mode de gestion est moindre.

Les heures complémentaires permettent une gestion en « flux tendu » de l'affluence de la clientèle. Les fluctuations de la clientèle ne sont pas entièrement prévisibles à moyen terme du fait de l'intervention de

## Document 2

### Une flexibilité proche de la perfection



À partir de modèles statistiques, il est possible, grâce à des calculs informatisés, de prévoir l'affluence en caisse quart d'heure par quart d'heure, en fonction du mois, du quantième du mois, du jour de la semaine, de l'heure et de circonstances particulières (veilles de jours fériés, périodes de vacances, de fêtes...). Cette prévision peut être affinée au dernier moment en fonction de paramètres tels que les conditions météorologiques. Il est donc possible d'estimer le nombre souhaitable de caisses ouvertes à chaque instant, de façon à ce que la longueur des files d'attente reste modérée sans qu'il ne « risque » d'y avoir de caisse inoccupée. Le listage montre que ce nombre varie considérablement et rapidement au cours de la journée.

Les conditions sociales et juridiques de l'emploi des caissières permettent de mettre pleinement à profit les capacités de calcul offertes par l'informatique. Comme on le voit sur le même listage, la courbe des effectifs réellement présents en caisse se moule presque parfaitement sur celle des effectifs demandés.

## Document 3

## La variabilité des horaires

n°	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	Total
158	14h30 - 22h30		8h30 - 14h30		9h - 14h30	14h30 - 22h30	27.00
159	9h00 - 13h00	9h00 - 13h00		9h15 - 13h00	9h15 - 16h00		18.30
161	15h15-22h15	18h00-22h15	10h15-14h30 16h00-20h15		9h45-14h15	9h00-14h45	30.00
165	Maladie	Maladie	Maladie	Maladie	Maladie	Maladie	0.00
178					8h30-11h30 13h30-16h30	8h30-11h30 13h30-16h30	12.00
179	10h00-14h00 15h00-19h30		8h30-12h45	16h15-22h15	15h30-21h30	9h30-14h45	30.00
181	Repos	14h00-22h00	15h00-20h00	9h30-16h30	07h30-16h30	<i>13h30-22h00</i>	38.30
184	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	0.00
187	8h30-12h45	10h15-14h30 16h00-20h15	16h00-22h15		9h30-13h45	13h45-20h30	30.00
189	14h00-19h00	16h00-22h15		9h00-14h00	14h00-20h00	9h00-14h00	27.15
191	15h45-22h15		16h30-21h15	10h15-14h30 16h00-20h15	9h15-13h30	9h15-15h15	30.00
196	16h00-22h00	10h00-14h15	17h45-22h00	14h00-18h15		9h15-15h30	25.00
204	14h45-20h30	8h45-12h45 14h00-18h15	10h15-14h30	17h15-22h15		14h00-20h45	30.00
205	16h15-22h15	10h30-14h30 15h45-20h15	9h30-13h45		17h00-22h00	14h15-20h15	30.00
206	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	0.00
208	15h45-21h00	16h45-22h15		10h00-14h15		15h00-20h00	20.00
220						14h00-22h00	8.00
222	9h00-13h15	8h45-12h45 14h00-18h15	15h30-20h45		17h00-22h15	14h45-21h45	30.00
224	16h15-22h15		8h30-12h45	9h45-14h00	18h00-22h15	16h00-22h15	25.00
231	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	Congés payés	0.00
233	10h30-14h30 15h30-20h00	9h00-14h00		16h30-22h15	15h45-20h45	9h00-14h45	30.00
235	9h15-14h45		14h30-21h00	18h00-22h15	10h15-14h15 15h45-20h00	9h15-14h45 <i>15h45-18h45</i>	33.00

Ce listage montre le planning hebdomadaire de quelques caissières. Toutes sont à temps partiel. La durée du travail est très variable d'une personne à l'autre (de 8 heures à 30 heures). Cette variabilité correspond rarement aux souhaits des intéressées, dont la plupart souhaiteraient travailler davantage. En outre, aucune caissière n'a des horaires réguliers. Les changements d'un jour sur l'autre peuvent être considérables. Ceci pose fréquemment des problèmes pour l'organisation de la vie hors travail, particulièrement la garde des enfants. La flexibilité dont bénéficie le magasin se traduit, pour les caissières, par des contraintes sur leur vie personnelle. Les horaires en italiques correspondent aux heures complémentaires imposées, dans des délais très courts et sans grande possibilité de refus, aux caissières.

facteurs aléatoires tels que les conditions météorologiques, qui ne peuvent être pris en compte que par des prévisions à échéance très rapprochée (souvent le jour même). Parfois même les heures complémentaires sont une réponse immédiate élaborée dans l'urgence face à une situation de « crise » (attente massive des clients en caisse par exemple). Outre le fait de rallonger la journée de travail, elles soumettent alors le personnel de caisse en fin de faction à un rythme d'activité élevé et à des contraintes professionnelles particulièrement sévères, caractéristiques des périodes de haute affluence<sup>3</sup>.

Le recours aux heures complémentaires introduit une incertitude supplémentaire par rapport au volume d'heures de travail effectuées et à leur localisation sur la semaine. Bien entendu, cette pratique, et plus généralement l'utilisation massive du temps partiel, n'est pas qu'un pur effet de l'informatisation. La législation permet que les heures complémentaires soient rémunérées au même taux que les heures normales (à la différence des heures supplémentaires pour les salariés à temps plein) : c'est ce qui assure leur rentabilité économique. D'autre part, les grandes surfaces ont organisé le temps partiel en mode de gestion de la main-d'œuvre : la progression vers des horaires de plus en plus longs puis quelquefois l'accès à un temps plein tiennent lieu de carrière et de dispositif d'incitation<sup>4</sup>.

Les caissières acceptent généralement les heures complémentaires en vue d'augmenter leur revenu mensuel, mais aussi par crainte des tracasseries que pourrait entraîner un refus.

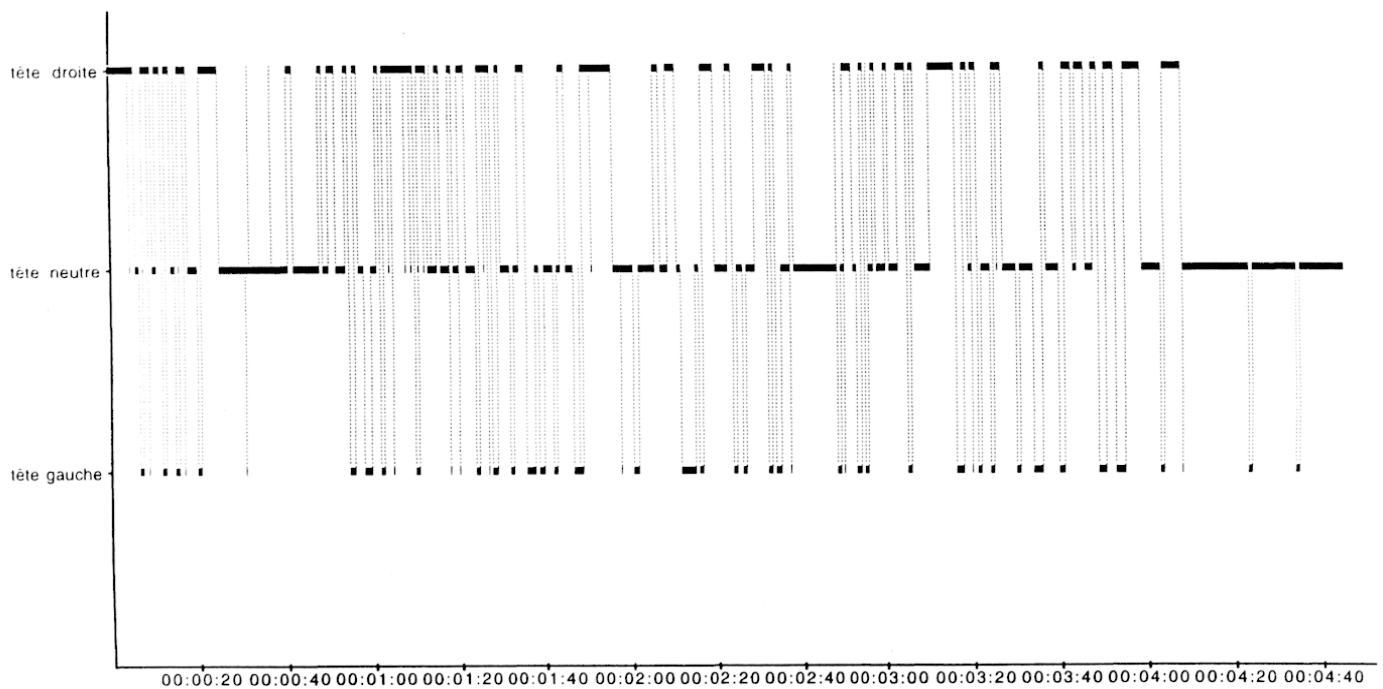
Les contraintes du travail sont ressenties différemment selon que l'on est novice ou ancienne au sein du magasin, célibataire ou mariée, avec ou sans enfants, que l'emploi de caissière est un emploi d'étudiant ou apparaît comme une véritable situation professionnelle. Les étudiants travaillent la plupart du temps avec des horaires fixes, à des heures précises du fait de leur emploi du temps universitaire. Ils ne sont donc pas tout à fait soumis aux mêmes contraintes temporelles comme la variabilité extrême des emplois du temps d'un jour sur l'autre, d'une semaine sur l'autre. De plus, les heures complémentaires n'ont pas nécessairement des incidences aussi fortes que pour les mères d'enfant en bas âge, qui doivent impérativement les récupérer à heure fixe à la crèche. Enfin, pour eux, il s'agit d'un travail provisoire purement « alimentaire » qui leur permet d'assurer la poursuite d'études supérieures. Les contraintes sont élevées, mais leur caractère provisoire permet de faire face différemment, de mieux « résis-

3 – En outre, l'obtention de pause est également aléatoire : ainsi, 20 % des salariés à temps complet et 40 % des salariés à temps partiel enquêtés voient leur pause suspendue au minimum une fois par semaine.

4 – Margaret Maruani et Chantal Nicole, *Au labour des dames*, Paris, Syros, 1989.

## Document 4

## Un autre regard : le travail de caisse vu par Kronos



Si la technologie informatique s'est avérée un facteur de détérioration des conditions de travail des caissières, cette même technologie peut être exploitée pour lutter contre cette dégradation. Dans le cadre de cette étude, « l'outil informatique » Kronos (système d'enregistrement et de traitement de données d'observation ergonomiques) s'est imposé comme un instrument pour identifier les contraintes auxquelles les salariés doivent faire face, dévoiler la fréquence des aléas et des dysfonctionnements et, ce faisant, révéler au management toute la complexité de cette activité professionnelle. Les chroniques d'activité produites par le logiciel ont contribué à faire évoluer les représentations du travail. Elles permettent aussi de mettre en question les paramètres sur lesquels se basent les distributeurs pour évaluer les bénéfices acquis : les coûts relatifs à l'état de santé du personnel de caisse peuvent considérablement grever les gains de productivité escomptés.

Sur le listage, à titre d'exemple, on voit, seconde par seconde, les mouvements de tête d'une caissière pendant une période de 4 minutes 40 secondes. La caissière doit observer les articles qui arrivent sur le tapis roulant, pour anticiper leur traitement (ordre et mode de préhension), tourner son regard vers le lecteur pour bien positionner les objets, suivre du regard l'évacuation des articles scannés, observer le client : il en résulte une fréquence particulièrement élevée des mouvements de tête. Celle-ci est un argument, parmi d'autres, dans l'objectivation de la complexité et de la pénibilité du travail de caisse.

ter ». Cependant, et compte tenu de la conjoncture économique actuelle, l'attente d'une autre identité professionnelle se prolongera pour certains par-delà la fin de leurs études, modifiant la perception de leur situation. Cette acceptation d'une situation vécue comme provisoire et sa possible pérennisation se rencontrent dans d'autres emplois « flexibles » des services<sup>5</sup>. À l'opposé, les caissières qui réussissent à « tenir » un certain nombre d'années poursuivent leur activité professionnelle au poste de caisse mais, progressivement, leur ancienneté leur confère des privilèges relatifs comme le choix de la localisation des caisses (de préférence « non alimentaires » car le rythme de défilement des clients est moins élevé), le choix des horaires de travail, une plus grande polyvalence liée à une expérience et à une connaissance plus grande du magasin, le fait de devenir « formatrice » ou d'évoluer vers le grade de caissière en caisse centrale... En définitive, l'ancienneté soustrait les salariés aux contraintes physiques et organisationnelles les plus fortes. Les plus jeunes connaissent donc de plus fortes exigences du travail. Aussi les contraintes sont-elles différemment vécues, ce qui, joint au fait que seules

quelques caissières anciennes sont syndiquées, rend moins probable leur refus<sup>6</sup>.

Les prévisions de clientèle réalisées grâce à l'ordinateur pourraient, en théorie, être utilisées pour permettre aux caissières de connaître leur planning longtemps à l'avance, voire pour lisser leur charge de travail dans le cadre d'un plein temps en développant une polyvalence entre le travail de caisse et d'autres activités. En raison du contexte économique et social, ce n'est pas l'utilisation qui en est faite. L'informatique permet ici aux entreprises de profiter pleinement de la disposition d'une main-d'œuvre flexible, d'un environnement juridique favorable et de leurs investissements passés en dispositifs de GRH innovants. C'est la conjonction de dispositifs technologiques, juridiques et gestionnaires qui permet l'ajustement quasi parfait de la force de travail aux besoins de l'entreprise.

5 – Vanessa Pinto, Guillaume Burnod et Damien Cartron, « Étudiants en fast-food, usages sociaux d'un "petit boulot" », *Travail et emploi*, 83, juillet 2000.

6 – P. Alonzo, *art. cit.*



---

## Origine et déroulement de la recherche

Face à une augmentation des accidents du travail et à un accroissement significatif des pathologies professionnelles (troubles musculo-squelettiques) chez les caissières d'hypermarché, le service de prévention de la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) a souhaité voir réaliser une étude ergonomique sur les postes d'encaissement. L'objectif assigné à cette étude était d'évaluer les différentes composantes des conditions de travail du point de vue de la santé et de la sécurité des caissières, d'établir des relations entre les déterminants de l'activité, les caractéristiques des matériels utilisés et l'organisation générale du travail afin de tendre vers une amélioration du matériel de caisse et vers de nouvelles formes d'organisation du travail. Cette première étude a donné lieu à une brochure publiée par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et a eu un retentissement médiatique important. La presse s'est rapidement emparée des résultats en donnant une image négative de la profession : un univers où seul compte le gain, la rentabilité à l'extrême, au détriment des conditions de travail. Après la parution de cette brochure, les professionnels de la grande distribution (distributeurs, constructeurs de matériel...), réunis au sein de PERIFEM<sup>3</sup>, ont émis le souhait de voir réaliser une étude ergonomique du dimensionnant et de l'espace de travail des postes d'encaissement en hypermarché. Un tel objectif impliquait de s'intéresser à la relation entre la santé et le travail considéré dans sa globalité, c'est-à-dire non seulement le dimensionnant des postes, mais aussi aux différents éléments constitutifs de la situation de travail. Cette étude fait suite aux préoccupations de l'ensemble de la profession et traduit la volonté de constituer des données de référence qui soient utiles :

- aux distributeurs, afin de leur fournir un outil d'aide à la décision lors du renouvellement ou de la modification de leurs systèmes d'encaissement ;

- aux constructeurs de matériel lors de la phase de conception, afin de mesurer l'impact de certains dispositifs techniques sur l'activité de travail du personnel de caisse ;

- aux professionnels de la santé et de la prévention des risques professionnels.

La recherche a comporté plusieurs phases :

1. Plusieurs séries d'entretiens avec l'encadrement. Il s'agissait de disposer d'une vue générale de la situation des magasins : organisation hiérarchique et fonctionnelle du secteur, information obtenue des chefs de secteur caisse ; principaux indicateurs sociaux, fournis par les directeurs des ressources humaines ; difficultés relatives au matériel de caisse, exposées par les responsables de la maintenance ; bilan global de l'état de santé du personnel de caisse dressé par les médecins du travail. Cette phase a permis de recueillir divers documents de gestion.

2. Des analyses de l'activité de travail des caissières et la réalisation de films vidéo (N = 20). Le but était de mettre en évidence les différentes contraintes inhérentes à la réalisation de cette activité professionnelle, d'identifier les aléas et les dysfonctionnements du système, d'analyser finement les gestes effectués, les postures adoptées et les efforts engagés, de cerner les différentes stratégies employées par les caissières pour réaliser leur activité. La durée totale des enregistrements vidéo a été de 5 heures. Vingt caisses ont été filmées. Les enregistrements vidéo ont été dépouillés à l'aide du logiciel Kronos. Initialement, les distributeurs, quelle que soit l'enseigne, étaient réticents au fait que nous nous positionnions en ligne de caisse pour procéder à des enregistrements vidéo de l'activité de travail du personnel. Ils redoutaient les réactions des clients pensant que cela allait créer de fortes perturbations. À l'inverse de ce qu'ils avaient envisagé, les explications que nous fournissions pour justifier notre présence auprès des

caissières furent particulièrement bien accueillies. En définitive, le fait de s'intéresser aux conditions de travail du personnel de caisse contribuait à valoriser l'image de marque du magasin.

3. Des entretiens individuels et collectifs avec le personnel de caisse (N = 26). Leur but était de valider et de compléter les analyses de l'activité de travail, et de recueillir l'avis du personnel de caisse sur les difficultés rencontrées lors de l'exécution du travail. La durée des entretiens a varié entre 30 minutes et 1 heure. Bien que les entretiens fussent fondés sur le double principe du volontariat et de l'anonymat, aucune des caissières n'a souhaité que nos échanges fussent enregistrés. Une telle situation est exceptionnelle et significative. La crainte de retentissements possibles sur l'emploi, l'extrême précarité de cette activité professionnelle semblent justifier à eux seuls ce refus systématique que nous avons bien évidemment respecté. Au cours de cette étude, réalisée sur cinq hypermarchés d'enseignes différentes, nous n'avons rencontré aucun délégué syndical. Le contexte semble très peu se prêter à la syndicalisation. Le personnel en situation précaire (CDD avec espoir de renouvellement, temps partiel avec souhait d'une augmentation de la durée du temps de travail) redoute les conséquences et les répercussions d'un engagement syndical. Indépendamment de cette étude, on a pu constater que seules les caissières ayant acquis une très grande ancienneté étaient adhérentes à des instances syndicales.

4. L'analyse des données médicales fournies par les médecins du travail, afin de disposer d'une évaluation des pathologies et d'un bilan des accidents du travail.

5. L'élaboration et la passation d'un questionnaire au personnel d'encaissement. Le but était de valider les résultats issus du dépouillement des enregistrements vidéo et des entretiens, de contrôler au mieux la variabilité interindividuelle et de garantir la repré-



sentativité des résultats acquis. Le taux de réponse a été de 47 % et le nombre de répondants de 160.

La confrontation des résultats obtenus au cours des différentes phases de l'étude a permis de disposer d'une approche à la fois quantitative et qualitative de la situation professionnelle des

caissières. L'analyse approfondie des situations de travail a mis en évidence les principaux facteurs critiques, pointé les difficultés que rencontre le personnel d'encaissement lors de la réalisation de son activité et les stratégies qu'il met en œuvre pour les surmonter ou les compenser.

a - PERIFEM (Performances, investissements, fiabilité, économies, maintenance), association technique du commerce (TEXTE REDIGÉ PAR PERIFEM), a été créé en 1980, comme association technique du commerce et de la distribution, pour offrir des solutions techniques répondant aux préoccupations exprimées par les professionnels.

---

Cette optimisation de l'utilisation de la force de travail des caissières n'est pas sans conséquences pour les intéressées et pour la collectivité. Le travail des caissières est répétitif ; il comporte de nombreuses opérations de manipulation ; il se déroule sous forte contrainte de temps, des périodes d'urgence s'ajoutant à un rythme de travail toujours rapide ; les aléas sont nombreux, les situations de tension avec la clientèle aussi ; les perturbations de la vie hors travail engendrées par la variabilité des horaires ajoutent à la tension et à l'angoisse causées par le travail lui-même. Malgré le jeune âge des caissières, beaucoup souffrent de troubles musculo-squelettiques ou ostéo-articulaires parfois très invalidants et pouvant conduire à la perte de l'emploi pour cause d'invalidité définitive au poste de travail.

Et la surcharge psychique à laquelle sont soumises les caissières au cours de leur activité peut quelquefois se traduire par des pathologies dépressives. À la suite de notre étude, des recommandations ont été formulées : elles concernent à la fois les ambiances physiques du travail, le matériel de caisse et ses conditions d'exploitation et de maintenance, l'aménagement et l'espace du poste de travail, les modalités de gestion du personnel (polyvalence au sein du magasin, rotations sur les différents postes de caisse), la gestion du temps de travail et des pauses. Actuellement, les hypermarchés élaborent, sous le sceau du secret industriel, des prototypes de caisses qui intègrent les recommandations formulées en ce qui concerne les matériels. La gestion des horaires est évidemment plus difficile à modifier.