Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché

Formal Rules and Informal Practices of Hypermarket Cashiers

Sophie Bernard

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/926>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.926](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.926)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Sophie Bernard, « Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 31 | 2003, mis en ligne le 01 juin 2003, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/926> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.926>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché

Formal Rules and Informal Practices of Hypermarket Cashiers

Sophie Bernard

Introduction

- 1 Étudiant l'influence de la flexibilité du temps de travail sur l'organisation du temps de travail et du temps hors travail, je me suis intéressée au cas de la grande distribution, secteur caractérisé par une flexibilité exacerbée. J'ai donc réalisé une enquête au sein d'un hypermarché de la banlieue parisienne. J'ai dirigé mes recherches sur trois populations distinctes caractérisées par différentes gestions du temps de travail : les caissiers, le personnel des rayons et les responsables de rayons.
- 2 Je centrerai ici mon analyse sur les caissiers, et plus particulièrement sur les caissières, une large majorité de cette population étant féminine. Me basant sur une enquête de terrain, il s'agira donc ici de présenter les spécificités de cet hypermarché en matière d'organisation du temps de travail, en particulier les contraintes imposées aux salariés. Dans ce secteur, la gestion du temps de travail des salariés constitue la base de fonctionnement de l'entreprise et se confond en quelque sorte avec la gestion des individus. Ce secteur se caractérise donc par une gestion du temps de travail très réglementée.
- 3 Par conséquent, m'appuyant sur des observations et des entretiens, il s'agira ici de voir de quelle manière les caissières s'inscrivent dans un tel univers déshumanisant et contraint. Un système aussi codifié et réglementé ne semble en effet leur laisser aucune marge de manœuvre ; mais est-ce vraiment le cas ? Sont-elles totalement soumises à cette organisation du temps de travail ? Ou au contraire, ont-elles encore la possibilité d'élaborer des stratégies de résistance leur permettant de maîtriser leur temps ? Les

règles formelles de l'entreprise ne sont-elles pas parfois dépassées par les pratiques informelles des salariés ?

- 4 Pour répondre à ces questions, je me baserai sur les résultats d'une enquête effectuée au sein d'un hypermarché de la banlieue parisienne durant cinq mois et demi, du 19 janvier 2002 au 29 juin 2002. Ayant fait le choix de l'observation participante, j'ai été recrutée très rapidement et ai occupé un poste de caissière durant toute cette période, position me conférant nombre d'avantages. En plus d'un journal de terrain dans lequel je relevais toutes mes observations, j'ai effectué 60 entretiens, dont 30 concernant les caissières sachant qu'elles sont au nombre de 120, ainsi que de nombreux documents distribués par la direction, complétés par des informations obtenues auprès du syndicat FO du magasin. Comme nous le verrons par la suite, la population des caissières se scinde en deux groupes distincts : les salariés-étudiants et les salariés-permanents. J'ai interrogé quelques étudiants mais j'ai surtout axé mes entretiens sur le personnel permanent qui présentait davantage d'intérêt pour l'enquête.
- 5 Sur cette base empirique, il s'agira donc, dans un premier temps (I.), de présenter l'organisation du temps de travail très réglementée au sein de cet hypermarché, et en particulier la pression constante du temps imposée aux caissières. À ce temps de l'entreprise formel et rigide, les caissières opposent des stratégies de résistance informelles leur permettant de maîtriser leur temps et d'affirmer leur autonomie (II.). Nous tâcherons donc de les présenter ensuite. Enfin (III.), nous traiterons de l'organisation des horaires en îlots-caisse, sorte de compromis temporel entre les intérêts des salariés et ceux de la direction.

Le temps de l'entreprise

- 6 La gestion des horaires du personnel
- 7 En matière de gestion du personnel, le secteur de la grande distribution est soumis à une triple contrainte à laquelle n'échappe pas l'hypermarché étudié ici :
 - La première est, pourrait-on dire, d'ordre quantitatif. Ainsi, le magasin est ouvert tous les jours de 9h à 22h, soit une amplitude de 13h durant laquelle il s'agit d'assurer la présence du personnel.
 - La seconde est plutôt d'ordre qualitatif et découle du fait que le flux de clientèle n'est nullement homogène. On peut ainsi constater des périodes de pointe sur l'année (fin d'année notamment), le mois (début et fin de mois), la semaine (le samedi), la journée (fin de matinée et fin de journée). Le secteur de la grande distribution s'est maintenant doté de matériel informatique lui permettant de prévoir assez précisément ces variations d'activité d'adapter au mieux les horaires du personnel.
 - Enfin, la dernière contrainte est d'ordre financier, l'objectif étant l'adéquation au plus près des horaires du personnel au flux clientèle de réduire les frais de personnel au maximum. En effet, le commerce de détail est l'un des secteurs où les coûts de main d'œuvre représentent la plus forte proportion des coûts.
- 8 Par conséquent, le personnel caisse, étant en contact direct avec la clientèle, se trouve concerné en priorité par ces contraintes.
- 9 Afin de répondre à cette triple contrainte, la direction a fait le choix de la multiplication des types de contrats horaires, notamment par le recours massif au temps partiel. Celui-ci

concerne en effet 97 personnes sur 120, soit plus de 80 % du personnel que le temps plein à 35h ne représente que 20 % du personnel caisse.

- 10 À cette distinction entre temps plein et temps partiel s'ajoute également la diversité des temps partiels. Nous ne devons en effet pas parler « du » temps partiel mais bien : « des » temps partiels qui peuvent être d'une durée hebdomadaire de 12h (soit 12 % des personnes à temps partiel en caisse), 18h (30 %), 28h (40 %) ou encore 30h (18 %). Cette diversité des durées de travail permet donc de disposer d'un personnel à différentes heures de la journée et de s'adapter au plus près tout au long de la journée aux fluctuations de la clientèle. Par conséquent, il en résulte une multiplication d'horaires qui sont quasi individualisés.
- 11 En outre, l'importance du critère temporel se manifeste à d'autres niveaux et notamment par une chasse aux temps morts systématique. La pression du temps est permanente. La caissière se doit tout d'abord d'être extrêmement ponctuelle. Il lui est ainsi demandé de pointer quelques minutes en avance de se trouver opérationnelle à son poste à l'heure fixée. Dans le même ordre d'idées, elle doit rester en caisse jusqu'à l'heure de fin de poste ce qui implique qu'elle parte en retard, le temps pour elle de décompter sa caisse, soit environs dix minutes. Les caissières sont dans une logique d'acceptation par rapport à ces contraintes et notamment ce retard chronique. Les discours recueillis dans les entretiens vont dans ce sens : « *C'est comme ça, c'est le système qui veut ça, on part toujours en retard, ça a toujours été comme ça, on le sait, faut faire avec. C'est le commerce, on peut pas faire autrement... on connaît alors on s'adapte* » (une caissière dans le magasin depuis 8 ans). Finalement, une caissière, respectant scrupuleusement ces règles, arrivera en avance et repartira en retard par rapport aux horaires fixés initialement tous les jours. La présence de la pointeuse permet heureusement d'éviter de pénaliser les caissières sur leur salaire. Concernant les temps de pause, la même rigueur est à l'œuvre réduisant au minimum ce temps de récupération. De plus, la salle de pause se trouvant à l'autre bout du magasin, le temps de s'y rendre et d'en revenir réduit encore ce temps de récupération. À chaque instant, la caissière regarde sa montre.
- 12 Cette pression du temps se ressent également intensément pendant le temps de travail en caisse durant lequel la caissière se trouve en perpétuelle situation d'urgence. Elle doit ainsi « *assurer un bon niveau de productivité : s'adapter au rythme du client, être performant, assurer un bon article par minute et VHP (vente par heure et par personne), assurer un passage fluide des clients* »¹. La rapidité est un critère d'évaluation que la direction et le responsable caisse n'ont de cesse de rappeler aux caissières par le biais de documents internes distribués régulièrement. De plus, les horaires étant établis informatiquement au plus près du flux client, les temps de relâche sont extrêmement rares. Sotteau-Léomant et (1999 :182), parlent ainsi d'une « *intensification et densification du temps de travail, avec l'élimination des porosités, des temps morts, des pauses, de ces périodes de travail relâchées qui ne seraient pas totalement et intensément productives* ». Une caissière ne doit donc jamais être vue inoccupée. Elle se voit assurer un rythme intensif et continu subissant en outre une pression psychologique de la part de la direction ainsi que des clients perpétuellement pressés.
- 13 La pression du temps est donc constante pour la caissière : ponctualité avec respect des heures d'arrivée, de départ, des temps de pauses, des temps de déjeuner, rythme de travail intensif et continu, pression de la direction, pression des clients, rythme répétitif, mécanique...

La déshumanisation du personnel caisse

- 14 Le caissier semble n'être qu'un agent interchangeable auquel on ne reconnaît aucune compétence ou qualification particulière. La tendance est au déni de l'individualité et à l'uniformisation. L'entretien d'embauche lui même illustre parfaitement cette constatation. Celui-ci est collectif, extrêmement rapide (cinq minutes environs) et seul le responsable peut parler ne s'intéressant à rien d'autre qu'aux disponibilités horaires de chacun. Cette rapidité de traitement de l'individu, de l'entretien d'embauche, de la signature du contrat, de la formation et enfin de la mise au poste du nouvel arrivant est tout à fait significative du peu d'attention attaché à l'individu au profit d'une vision purement économique d'un travailleur appréhendé uniquement comme force de travail opérationnelle, temps de travail. Le salarié se voit peu à peu assimilé totalement à sa fonction. Il se voit ainsi attribuer un numéro de caissier et un uniforme.
- 15 Enfin, c'est dans la pratique même de l'activité que la déshumanisation de la caissière est poussée à son paroxysme. En effet, bien que présentée comme relation de service, l'activité de la caissière est « *spécialisée, répétitive, réalisée sur postes individuels fixes strictement identiques et par des salariés interchangeables soumises à la pression de la chaîne des clients, le travail des caissières revêt nombre des traits de celui de l'OS* » (Bouffartigue et Pendaries, 1994 :341). La déshumanisation va même plus loin encore ici puisqu'il ne s'agit pas de seulement réglementer les gestes et postures mais également la parole (« *voix enthousiaste* », « *parler au présent, en positif, en affirmatif* »...), ou encore le regard (« *œil attentif tout en travaillant* », « *regarder en souriant* »...)², caractéristiques proprement humaines qui deviennent par là même aussi totalement stéréotypées et mécaniques.
- 16 La direction donne ainsi des consignes détaillées et précises aux caissières quant à l'accueil du client, les paroles à prononcer, ou encore les attitudes à avoir tel que le sourire. Finalement, alors que la « relation » ne dure que quelques minutes, elle se trouve découpée à l'extrême et dans les moindres détails.
- 17 Le client lui-même participe à ce processus de déshumanisation de la caissière ne lui adressant que rarement la parole, attendant simplement un passage en caisse rapide. Ainsi, « *les exigences en matière de rapidité d'exécution font disparaître les caissières comme individu* » (Alonzo, 1997 :38). Dans les entretiens, lorsque sont abordés les aspects positifs et négatifs du travail en caisse, les caissières sont unanimes pour dire que le rapport au client représente les deux à la fois : « *ce que j'aime, c'est le contact avec les clients. Par contre, ce qui est dur, c'est quand le client est désagréable, te parle mal, je ne le supporte plus* » (une caissière ici depuis 2 ans) « *c'est ça ou l'usine, moi, je préfère le commerce, y a un contact avec les gens, c'est pas comme l'usine. C'est vrai que les gens sont pas toujours sympas mais y a quand même un contact, moi, je préfère* » (une caissière ici depuis un an et demi).
- 18 De même, pour la caissière, le client reste une masse d'anonymes déshumanisée et homogène qu'il s'agit de voir partir au plus vite et qu'elle traite de manière uniforme. Le client est associé au caddie ou au moyen de paiement mais nullement à un individu particulier. Les pauses semblent représenter un moment d'exutoire durant lequel les caissières se libèrent des tensions accumulées en caisse, parlant de leurs expériences désagréables en caisse avec certains clients.
- 19 La caissière est traitée de la même manière qu'une machine à laquelle on ne laisse aucune initiative personnelle. Tout est contrôlé, géré par une instance extérieure. Les temps de pauses, de début et fins de poste sont calculés informatiquement. Il est donc impératif

d'attendre le signal (un coup de téléphone) permettant de quitter son poste et impossible de « *refuser les départs en pause* »³.

- 20 Ainsi, peut-on voir à toute heure de la journée, en salle de pause, des salariés se restaurer. Il n'y a pas d'heure de déjeuner fixe. La pause déjeuner peut être donnée à toute heure. Ici, règne le rythme de l'activité économique quantitatif aux dépens du rythme humain qualitatif. Tout est déterminé selon le flux client aux dépens même de l'individu et de sa santé. La « bonne » caissière est celle qui respecte strictement toutes ces règles formelles. Néanmoins, malgré ces apparences, le système a des failles qu'ont su se réapproprier les caissières.

Le temps des salariés

Les petites stratégies quotidiennes pour gagner du temps

- 21 Face à cette pression du temps, et notamment cette chasse aux temps morts systématique favorisée par la direction, les caissières ne restent nullement en situation de passivité. Bien que subissant douloureusement cette pression, elles parviennent néanmoins à « gagner du temps » par diverses petites stratégies éparpillées. La pointeuse est au cœur de ces stratégies.
- 22 Par exemple, théoriquement, la direction ordonne que chacune aille chercher son fonds de caisse en salle caissière située au fond du magasin et pointe ensuite juste avant de prendre son poste. En réalité, il en va bien autrement. Les anciennes inculquent rapidement aux nouvelles venues les pratiques. Ainsi, une fois en uniforme, chacune pointe pour ensuite aller chercher son fonds de caisse, prendre son temps en cas d'avance pour ensuite s'installer tranquillement à son poste de travail quitte à commencer en retard. Il ne s'agit que de gagner quelques minutes mais le temps prend toute sa valeur dans ce contexte.
- 23 Ces quelques minutes gagnées éparpillées permettront ainsi de prendre davantage de temps pendant la pause jugée trop courte, sans se voir pénalisée sur le salaire. Personne ne respecte donc strictement le temps de pause mais s'accorde toujours quelques minutes supplémentaires estimant que « *c'est beaucoup trop court un quart d'heure de pause ou une demi-heure. Le temps de monter, se changer, manger, c'est pas possible. Moi, je dépasse toujours, je prends toujours plus de temps, t'as pas le temps de te poser qu'il faut y retourner, c'est pas possible* » (une caissière ici depuis 6 mois).
- 24 De même, lorsque la caissière que l'on vient remplacer pour lui donner sa pause juge que celle-ci lui est donnée trop tôt, elle n'aura pas la possibilité de la décaler. Il arrive ainsi que pour une durée de travail de huit heures, la pause soit donnée seulement au bout de deux heures de travail ce qui signifie qu'il lui restera encore six heures de travail ensuite, ce qui est extrêmement long. Par conséquent, pour gagner du temps, la caissière prendra encore le temps de passer quelques clients, discutant avec la caissière venant la remplacer, de repousser sa pause et limiter le temps restant en caisse après la pause. Par conséquent, celle venant la remplacer gagnera elle-même quelques minutes de répit avant de reprendre son poste. Progressivement, toutes les caissières procédant ainsi, les pauses se trouveront de plus en plus décalées au fil de la journée. De plus, estimant que le temps de pause est donnée beaucoup trop tôt, les caissières prolongeront alors largement leur temps de pause, véritable acte de protestation : « *c'est pas possible de nous donner nos*

pauses si tôt, ça les arrange de nous faire partir tôt pour avoir tout le monde quand les clients arrivent. J'ai même entendu le directeur dire qu'il pouvait nous mettre en pause au bout d'une heure et demi s'il voulait. Moi, si on me fait ça, je vais prendre le double de ma pause, on pourra me dire ce qu'on veut, je m'en fous, je me gênerai pas, ils se gênent pas eux ! après, c'est trop long, je tiens pas, je vois pas la fin. Je veux qu'on me donne la pause plus tard, après, ça passe plus vite » (propos d'une caissière recueilli en salle de pause). Cet acte est donc à la fois individuel et collectif. Il manifeste une volonté de maîtrise de son temps et de protestation. Durant les entretiens et durant les pauses, toutes les caissières manifestent un réel mécontentement concernant ces temps de pause donnés trop tôt mais aucune ne parle de ces stratégies de résistance.

- 25 Enfin, les plus anciennes font fréquemment jouer leurs privilèges pour obtenir les caisses leur permettant de fermer plus tôt le soir, ou moins en retard que les autres : *« je demande toujours la caisse moins de dix articles quand je sais que je vais finir avec. Comme ça, je me retrouve pas avec un gros caddie à la fin et je peux faire ma caisse plus vite. Je rentre plus tôt chez moi ! »* (une caissière ici depuis 5 ans).
- 26 Ainsi, bien que le système soit extrêmement formalisé, les caissières parviennent encore à élaborer de petites stratégies pour gagner quelques minutes de répit et s'accorder un minimum de maîtrise de leur temps. Néanmoins, aucune d'entre elles n'aborde ce sujet dans les entretiens. Il semble que ces stratégies ne relèvent pas du discours, dans lesquels elles n'y font jamais allusion, mais seulement de la pratique.

L'absentéisme

- 27 Comme nous avons pu le voir, les caissières élaborent de petites stratégies qui peuvent à la fois être appréhendées comme des moyens de gagner et maîtriser leur temps ainsi que de manifester leur mécontentement. Il en va de même de l'absentéisme.
- 28 Au sein du magasin, les caissières se caractérisent par le plus fort taux d'absentéisme (nombre de jours d'absence / nombre de jours travaillés) soit 8,51 % alors que ce chiffre s'élève seulement à 2 ou 3 % pour le reste des salariés du magasin. Néanmoins, selon les informations recueillies auprès du syndicat du magasin, ce chiffre ne permet pas d'appréhender un changement essentiel. En effet, bien que toujours très élevé, ce chiffre ne concerne plus aujourd'hui la même population qu'il y a quelques années. Alors qu'auparavant, l'ensemble des caissières accusaient un taux d'absentéisme conséquent, ce sont aujourd'hui surtout les étudiants qui sont concernés.
- 29 Ce changement est relativement récent, conséquence de la mise en place des îlots-caisse en 2000 dont je traiterai davantage par la suite. Ce système vient remplacer le système traditionnel, encore dominant dans le secteur, basé sur *« les contrats à temps partiels + les heures complémentaires + les CDD »* (Guelaudet *al.*, 1989) entraînant imprévisibilité, précarité et corvéabilité des caissières. Les horaires étaient alors imposés et ne tenaient absolument pas compte des impératifs personnels des caissières. Les étudiants étaient alors peu présents. Cette situation était d'autant plus pénible à vivre pour des femmes avec des obligations personnelles et familiales : *« A l'époque, c'était l'horreur, on pouvait pas choisir ses horaires, on n'avait pas le choix. En plus, y avait presque pas d'étudiants à l'époque donc on se tapait toutes les fermetures et tous les samedis. Pour la vie de famille, c'était vraiment pas bon. On était complètement décalés, complètement... on pouvait rien prévoir, rien faire. Tu vois pas tes enfants. T'arrives, ils dorment, tu te lèves, ils sont déjà partis »* (une caissière ici depuis 5 ans). Les caissières avaient donc des contrats à temps partiel courts, les temps pleins

étant réservés à une petite minorité d'anciennes. Leurs horaires étaient éclatés, imprévisibles, en soirée, le week-end.

- 30 La direction a décidé de mettre en place le système des îlots-caisse en 2000. Le projet a alors été proposé dans le but d'améliorer les conditions de travail des « assistantes de caisse » mais il allait aussi dans le sens des intérêts de l'entreprise. Si l'on ne peut nier en effet que les caissières y voient une amélioration de leurs conditions de travail, la direction y trouve elle aussi son compte. Ainsi, bien que nécessitant un personnel flexible et disponible, le secteur de la grande distribution a également besoin d'un personnel relativement fixe sur lequel elle puisse compter à tout moment. Elle doit donc fidéliser une partie de son personnel. Or, bien que le taux d'absentéisme et le turn-over (30 %) soient encore élevés aujourd'hui, ils ont quelque peu diminué depuis la mise en place des îlots-caisse et se sont surtout concentrés sur les étudiants.
- 31 Avant cela, les congés maladie étaient largement utilisés pour tout prétexte, appréhendés comme un moyen comme un autre d'adapter son temps de travail au temps hors travail, « *quand on avait un rendez vous, un mariage ou un événement comme ça, on pouvait essayer de s'arranger entre collègues mais c'était pas évident. Le plus simple, c'était d'aller voir le médecin pour avoir un congé. Tout le monde faisait ça sinon, tu peux rien faire. Et pas la peine de demander surtout si c'était un samedi ! (...) Avec les îlots, c'est vraiment mieux, tu peux t'organiser, tu peux prendre ton jour de congés quand t'as un rendez vous, tu peux même prendre ton samedi de temps en temps* » (une caissière ici depuis 5 ans). D'autre part, en plus du fait de mieux gérer son temps, les congés maladie constituaient de surcroît une manière de manifester leur mécontentement quant à l'organisation des horaires : « *Moi, des fois, il m'est arrivé de prévenir que j'avais un rendez vous tel jour, que je pourrai pas venir. On me faisait mes horaires et on me faisait travailler ce jour là ! alors là vraiment, j'hésitais pas et je me mettais en congés. Je préviens, ils me font travailler quand même ! faut pas abuser !* » (une caissière ici depuis 4 ans) « *Par exemple, un jour, j'avais un mariage, ça tombait un samedi donc j'ai bien prévenu en avance qu'on me laisse le jour. Et bien sûr, ils m'ont fait travailler ce jour là sur le planning ! alors là, j'ai rien dit et j'ai pris mon samedi quand même. Je les ai appelés le matin et j'ai dit que j'étais malade. Samedi ou pas, je m'en fous, ils ont dû vraiment galérer mais je m'en fous !* » (une caissière ici depuis 9 ans).
- 32 En plus du taux élevé d'absentéisme, les employés tournaient beaucoup, ne restaient pas dans l'entreprise car « *Tant que t'es célibataire, y a pas de problèmes, tu t'en fous des horaires, le soir, le samedi... mais quand tu commences à vivre avec quelqu'un, c'est pas pareil et c'est encore pire avec les enfants, tu peux pas rester avec des horaires comme ça, tu commences à chercher autre chose, avec des meilleurs horaires, des horaires de bureaux, c'est super. Tu restes parce que tu peux pas faire autrement mais c'est une horreur* » (une caissière ici depuis 11 ans). D'après la syndicaliste interviewée, ces forts taux d'absentéisme et de turn-over posaient donc de réels problèmes d'organisation au responsable caisse qui ne pouvait être sûr de pouvoir compter sur la présence du personnel aux heures prévues. Le souci principal de la direction étant celui de l'adéquation au plus près des horaires du personnel au flux de clientèle, ces absences et cette extrême mobilité du personnel ne pouvaient créer que des dysfonctionnements et, plus concrètement, des files d'attente aux caisses causant le mécontentement du client. La solution trouvée fut donc celle de la mise en place des îlots-caisse il y a deux ans.

Le compromis temporel : l'organisation en îlots-caisse

- 33 Ainsi, bien que soumises à un temps partiel imposé (puisque c'est le temps d'embauche à 28 heures) et flexible, les caissières maîtrisent néanmoins assez bien leur temps de travail et temps hors travail. Deux éléments sont indispensables dans le cas présent : la gestion en îlots-caisse et la présence des étudiants.
- 34 En effet, malgré la diversité des contrats horaires, la population des caissiers est néanmoins relativement homogène se scindant en deux populations distinctes et complémentaires.
- 35 Nous avons ainsi d'un côté les étudiants avec des temps partiels courts (12h-18h) et de l'autre, les personnes pour lesquelles cela constitue l'activité principale avec des temps partiels longs (28h, 30h) voire des temps pleins.

Les salariés-étudiants

- 36 Les étudiants représentent une proportion non négligeable de 41 personnes sur 120 soit 34 % des caissiers. Cette activité est simplement conçue d'un point de vue financier ne constituant qu'un revenu d'appoint pour financer leurs études. Ils sont pour la plupart jeunes, habitant à côté du magasin comme la grande majorité du personnel et des habitués des emplois de ce type. Ce sont en général des filles mais nous pouvons constater la présence de quelques jeunes hommes. Ils ont des contrats hebdomadaires horaires de 12h et 18h (contrat d'embauche) complétés par des heures complémentaires au besoin. Leurs horaires sont imposés et répartis à peu près de manière identique chaque semaine. Ils sont donc assignés aux soirées et fermetures (ils en font généralement deux par semaine) ainsi qu'à la journée du samedi. Ces horaires leur conviennent car elles leur permettent de poursuivre leurs études. C'est une population qui, bien qu'en CDI, tourne beaucoup, notamment avant les grandes vacances. Ils travaillent également souvent les jours fériés et dimanches particuliers de manière volontaire. Cette population fluctuante semble peu considérée par le reste du personnel mais constitue pourtant la base de fonctionnement du système.

Les salariés-permanents

- 37 En effet, grâce à la présence des étudiants cantonnés aux fermetures et samedis, les salariés-permanents ont l'assurance de travailler relativement peu sur ces plages horaires. La population des étudiants s'avère donc indispensable pour les autres salariés leur assurant des horaires un peu moins « atypiques » : « *Les étudiants font les soirées et les samedis, ça les arrange pour leurs études et nous, on peut avoir des horaires plus normales, faire moins de fermetures et avoir nos samedis. C'est complémentaire, ça arrange tout le monde* » (une caissière ici depuis 4 ans). Cette population-ci est constituée d'une large part de femmes mariées ou vivant maritalement qui ont le plus souvent un ou des enfants (23 sur les 30 interviewées). Elles sont très souvent d'origine étrangère, beaucoup d'entre elles ne parlant que sommairement le français. Les rares hommes occupant ce poste sont à temps plein et ici pour des raisons particulières (handicap, accidents...). Les caissières sont toutes embauchées dans un premier temps pour un contrat de 28h hebdomadaire et ce n'est que progressivement qu'elles auront la possibilité de voir augmenter le niveau de

leurs heures. Toutes ces femmes habitent à proximité. Elles sont peu ou pas diplômées. Elles ont souvent des expériences antérieures similaires ou bien il s'agit d'une première expérience.

- 38 Cette population fonctionne donc en îlots-caisse. Il s'agit pour un groupe de caissières (un îlot d'environ 15 personnes) de planifier leurs horaires de travail sur trois semaines et selon un plan de travail fourni par le responsable et défini pour chaque semaine et chaque jour à la demi-heure près selon le flux client. Chaque semaine est de charge variable, plus ou moins supérieure ou inférieure aux contrats horaires de chacune. Chaque caissière se place sur le tableau selon ses souhaits même si la charge n'est pas parfaitement respectée dans un premier temps. Il s'agit de la phase de prépositionnement. C'est finalement l'animatrice qui devra aboutir, après négociations avec les caissières, à ce que la charge soit exactement remplie. Ce système constitue ainsi « *une véritable négociation décentralisée en matière de temps de travail* » (Amadiou et Mercier, 1989 :24).
- 39 Ce système repose sur quelques principes de base à respecter. Les caissières doivent ainsi respecter la date limite de prépositionnement au risque de se voir imposer les horaires, faire une fermeture par semaine ainsi qu'une nocturne (terminer après 20h). De même doivent-elles respecter la législation du temps de travail et en particulier le respect de la journée de 10 heures maximum, 3 heures de travail minimum, l'amplitude de 12 heures.
- 40 Le fonctionnement en îlot fonctionne sur le principe débit-crédit. Ainsi, comme F. Guélaud (1989 :48) l'explique clairement : « *quand une caissière fait plus d'heures que son contrat, elle se constitue un crédit d'heures ; quand elle en fait moins, elle consomme des heures qu'elle a en crédit ou elle a du débit qu'elle consommera une autre semaine. Le crédit accumulé permet de prendre ensuite des périodes de non travail* ». Il est ainsi fréquent de voir des caissières s'absenter pour une semaine de récupération. Le salaire est donc le même tous les mois quelles que soient les variations horaires. La modulation est fixée à plus ou moins six heures.
- 41 Le système en îlots-caisse n'est finalement possible que grâce à la présence des étudiants cantonnés aux fermetures et samedis permettant aux autres caissières de se positionner à d'autres moments moins décalés. C'est un système particulièrement apprécié par les caissières auxquelles il permet d'organiser au mieux temps de travail et temps hors travail, d'avoir des horaires prévisibles, de choisir son jour de congés, de choisir de prendre quelques matinées ou après-midi si on le souhaite, de répartir ses heures de manière équilibrée sur la semaine et « *on peut prévoir des rendez vous chez le médecin par exemple, je peux prendre mon mercredi après midi pour m'occuper des enfants, c'est vraiment bien que je peux faire mes horaires comme je veux, c'est beaucoup mieux qu'avant* » (une caissière ici depuis 11 ans), « *je pourrais plus avec des horaires comme avant. J'ai même refusé un poste au rayon textile à cause des horaires, ils sont imposés. Maintenant, je suis trop habituée à faire mes horaires, je me vois pas retourner dans un système où c'est imposé* » (une caissière ici depuis 4 ans).
- 42 Ce système est d'autant plus apprécié par les caissières que celles-ci sont en majorité mariées et ont des enfants. En effet, le libre choix de leurs horaires permet d'adapter leur temps de travail à leurs impératifs personnels, principalement les enfants. C'est l'impératif principal, voire unique, qui les guide dans le choix de leurs horaires. À la question posée dans les entretiens, « *En fonction de quoi faites vous vos horaires ?* », la réponse est donc récurrente et évidente pour ces femmes « *ben les enfants !* ». En

conséquence, la d'entre elles s'accordent le mercredi ou tout du moins le mercredi après midi de libre, ainsi que le samedi ou l'après-midi et finissent relativement tôt le soir les autres jours. Cette organisation du temps de travail relève donc d'une adaptation à des impératifs qui restent encore largement à leur charge, la garde des enfants. Temps de travail et temps hors travail sont totalement dépendants l'un de l'autre. Les impératifs personnels conditionnent le temps de travail et, inversement, l'organisation des horaires en îlots-caisse permet l'adaptation à ces obligations familiales. Le système en îlots-caisse résulte donc d'un compromis entre les impératifs économiques de l'entreprise et les obligations familiales des caissières. Par conséquent, on peut être amené à se demander si, sans la présence de ces femmes, ce système aurait été mis en place. En aurait-il été de même si, à la place de caissières, nous avions eu des caissiers ? Le fait que le système ait été mis en place uniquement dans le secteur caisse, là où sont employées presque uniquement des femmes pose question. Dans les rayons, où la population est mixte, aucun système de la sorte n'a jamais été envisagé.

- 43 Le système en îlots-caisse a été mis en place parallèlement à l'embauche massive d'étudiants. Permettant une meilleure adéquation du temps de travail et du temps hors travail, la satisfaction des caissières s'est donc manifestée par une réduction du turn-over et de l'absentéisme de ces femmes qui sont aujourd'hui des caractéristiques propres aux étudiants. Il y a donc eu un déplacement des contraintes temporelles ainsi que des modes de gestion et de protestation face à ces dernières vers les étudiants, « *on peut pas compter sur les étudiants, ils sont toujours absents. Tu vois, ce matin, y m'en manque déjà quatre ! le samedi matin, ils arrivent pas à se lever. Ils appellent pour dire qu'ils viendront pas ou alors ils appellent même pas. Ca va encore faire du ménage ! t'en a pas beaucoup qui tiennent. Ils restent pas longtemps. Je les connais même pas tous, y a des nouvelles têtes tout le temps. Et puis, avant les grandes vacances, ils partent tous ! on embauche tout le temps !* » (une caissière centrale un samedi matin en caisse centrale). Ce système permet ainsi à l'entreprise de disposer d'une population fixe et disponible et d'un volant de main d'œuvre flexible permettant une adaptation au plus près du flux client.
- 44 Les salariées-permanents ont des horaires relativement « normaux » et prévisibles qu'elles planifient comme elles le souhaitent. Ces femmes se voient cependant dans l'obligation d'accepter un temps partiel d'embauche et un niveau de salaire relativement bas. Il est vrai que le nombre de caissières à temps plein reste très minoritaire mais il apparaît dans les entretiens que beaucoup de ces femmes ne souhaitent pas avoir un temps plein. En effet, d'un côté, nous avons une population de femmes jeunes avec enfants, nouvellement arrivées, aspirant à une augmentation de leur durée de travail aux dépens de leur temps libre en vue d'une augmentation de leur salaire : « *je suis à 28h pour l'instant mais j'ai fait une demande pour augmenter mon contrat. C'est vrai que je cours tout le temps déjà, que j'ai pas beaucoup de temps avec les enfants mais je saurai toujours m'organiser et je pourrai peut être prendre une baby-sitter* » (une caissière ici depuis un an). D'un autre côté, nous avons une population de femmes plus âgées à temps plein aspirant à le réduire de profiter pleinement de leur temps libre maintenant que leurs enfants sont grands et indépendants. Le temps plein leur paraît d'autant plus lourd avec la modulation : « *j'en peux plus de ces semaines, je fais 35h mais c'est trop que y a la modulation. Alors, je fais des semaines de 41h, j'ai l'impression de passer ma vie ici, c'est fatigant, vraiment trop fatigant... je vais demander à passe à 30h, ça me suffit, j'ai plus besoin d'argent, mes enfants sont grands, je peux me reposer un peu maintenant avant la retraite* » (une caissière ici depuis 12 ans, elle est passée à 30h un mois plus tard). Pour les plus jeunes, ce n'est donc pas la durée de travail

qui importe véritablement mais sa répartition. Avec les possibilités d'autogestion de son temps permises par l'organisation en îlots-caisse, et malgré la modulation, le temps plein leur paraît donc conciliable avec leurs obligations familiales.

Conclusion

- 45 Le temps se trouve donc au cœur de luttes de pouvoir opposant deux logiques : celle de l'entreprise et celle des caissières. La première repose sur la formulation et l'application de règles formelles basées sur des impératifs économiques tels que la productivité et la rentabilité. La seconde se caractérise par des pratiques informelles, des stratégies quotidiennes de résistances manifestant une volonté de maîtrise du temps de travail et de mécontentement.
- 46 Ainsi, bien que confinées dans un univers extrêmement contraint temporellement, les caissières opposent à la chasse aux temps morts systématique de la direction de petites stratégies quotidiennes leur permettant de gagner du temps et de remettre en cause l'organisation extrêmement réglée de l'entreprise. Ceci n'est pas sans rappeler le « freinage » impulsé par les OS à la chaîne dans le secteur industriel. Souvent déconsidérées, tant par les clients que par la direction, les caissières disposent ainsi de marges de manœuvre qu'elles savent utiliser à profit, allant même jusqu'à imposer par de véritables actes de protestation des innovations majeures en termes de conditions de travail. L'exemple de la mise en place des îlots-caisse est ici particulièrement significatif, compromis temporel entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariées mais largement impulsée par ces dernières.
- 47 Cet exemple, bien que particulier, permet néanmoins de souligner l'importance de la prise en compte de caractéristiques personnelles, telles que le mode de vie des salariés, pour aboutir à une organisation du temps de travail satisfaisante pour ces derniers. L'organisation en îlots-caisse, permettant d'adapter au mieux le temps de travail aux impératifs familiaux des caissières, notamment la garde des enfants, suscite ainsi leur pleine satisfaction. A défaut de remettre en cause la répartition traditionnelle des tâches domestiques, le système en îlots-caisse présente au moins l'avantage de permettre une meilleure adéquation entre temps de travail et temps hors travail.
- 48 Par conséquent, il apparaît dans ce cas que ce n'est pas tant la quantité de temps de travail qui importe, mais davantage sa répartition, ceci étant d'autant plus vrai pour les femmes soumises à des obligations multiples. Nous retrouvons là un thème récurrent des débats sur la flexibilité ayant eu lieu durant les négociations pour l'application des 35 heures. En effet, si la réduction du temps de travail s'accompagne dans le même temps d'une flexibilité indifférente aux caractéristiques des salariés, en particulier l'emploi du hors travail et le mode de vie, elle peut se révéler comme un véritable échec en termes d'amélioration des conditions de vie des salariés. Il semble donc que pour qu'une réduction du temps de travail soit profitable, nombre de caractéristiques doivent être prises en compte. Le genre en constitue une essentielle puisque, comme le souligne Rachel Silvera (2002) « *Les problèmes d'articulation entre vie professionnelle et vie familiale restent spécifiquement féminins (...) Les femmes sont aujourd'hui porteuses de nouvelles « aspirations » à une meilleure harmonie des temps sociaux, et même peut-être de nouveaux modèles de temps de travail* ». La question est maintenant de savoir si ces transformations resteront cantonnées au niveau d'une meilleure harmonisation des temps sociaux ou

engendreront également des mutations concernant le contenu même du travail et du hors-travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Alonzo, Philippe (1997). « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution ; des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et Emploi*, n° 76, pp. 37-51.
- Amadiou, Jean-François et Nicole Mercier (1989). « Marchandage et relation d'emploi, l'exemple de la grande distribution », *Revue Française des Affaires Sociales*, n° 1, pp. 91-103.
- Amadiou, Jean-François et Nicole Mercier (1989). « Relations contractuelles et flexibilité ; le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi*, n° 41, pp. 19-27.
- Angeloff, Tania (1999). « Des miettes d'emploi : temps partiel et pauvreté », *Travail, Genre et Sociétés*, n° 1, pp. 43-69.
- Angeloff, Tania (2000). *Le temps partiel, un marché de dupes ?*, Paris, Syros, 226 pages.
- Appay, Béatrice, C., N. Sotteau-Léomant et B. (1999). *Précarisation salariale et précarisation familiale*, Paris, CNRS/GEDISST/IRESO, 285 pages.
- Bouffartigue, Paul et Jean-René Pendaries (1994). « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 337-358.
- Cattaneo, Nathalie (1997). « Le travail à temps partiel : entre rêve et cauchemar », *Les Cahiers du MAGE*, n° 2, pp. 71-80.
- Guélaud, Françoise, C. Lanciano, M. Lemaire, G. Roustang et F. Sellier (1989). *La flexibilité du travail dans les hypermarchés*, Aix en Provence, LEST, 116 pages.
- Hirata, Hélène et Danièle Senotier, (sous la direction de) (1996). *Femmes et partage du travail*, Alternatives sociologiques, Paris, Syros, 281 pages.
- Kergoat, Danièle (1984). « Les femmes et le travail à temps partiel : une relation multiforme et complexe au temps travaillé », *Travail et Emploi*, n° 21, pp. 7-21.
- Kergoat, Danièle (1984). *Les femmes et le travail à temps partiel*, Paris, La Documentation Française, GEDISST CNRS, 227 pages.
- Lallement, Michel (1995). « France : le cas du commerce de détail » dans OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique), *La flexibilité du temps de travail - Négociations collectives et intervention de l'État*, Paris, pp. 131-164.
- Le Corre, Sophie (1994). *Hypermarchés et supermarchés : un marché du travail paradoxal*, Paris, Rapport pour le PIRTTEM, 194 pages.
- Maruani, Margaret et Chantal Nicole-Drancourt (1989). *La flexibilité à temps partiel, conditions d'emploi dans le commerce*, Paris, La Documentation Française, 105 pages.
- Philonenko, Grégoire et Véronique Guienne (1997). *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, 160 pages.

Silvera, Rachel (2002) « Le genre des politiques du temps de travail : nouveaux enjeux non sans risques... », *Lien social et Politiques*, n° 47, pp. 97-107.

NOTES

1. Document interne placé en caisse.
 2. Extraits de documents internes donnés par le responsable de caisse.
 3. Extrait d'un document interne « *les devoirs professionnels* » sous la forme « vous devez.... Vous ne devez pas... ».
-

RÉSUMÉS

Depuis la loi Aubry de Réduction Collective du Temps de Travail à trente-cinq heures, les discours sur la flexibilité abondent. Nous concentrerons ici notre analyse sur l'organisation du temps de travail des caissières d'un hypermarché en nous basant sur les résultats obtenus suite à une enquête de cinq mois (observation participante suivie d'entretiens) réalisée dans un hypermarché de la banlieue parisienne. Outre le fait d'être essentiellement féminine à temps partiel flexible, cette population présente l'intérêt de fonctionner selon une gestion du temps de travail en « îlots-caisse », dont nous rappellerons les caractéristiques. Cette étude nous permettra ainsi de saisir à partir d'un cas concret les stratégies de résistance opposées par les caissières à une gestion du temps de travail extrêmement rigide et réglementée propre au secteur de la grande distribution.

INDEX

Mots-clés : flexibilité, hypermarché, temps de travail, temps partiel, résistance

AUTEUR

SOPHIE BERNARD

Doctorante en Sociologie du Travail, Université Paris X-Nanterre sophiebernard49@hotmail.com