

X
Y

Professeur : Guy Jobert
Assistante : Annie Goudeaux

**L'analyse des situations de travail, approches
sociologique et psychodynamique**

Analyse du travail de caissière dans le magasin
X

- Septembre 1999 -

Table des matières

PREMIERE PARTIE : introduction	p. 3
1. Introduction à la problématique	p. 3
2. Méthodologie	p. 4
DEUXIEME PARTIE : contexte	p. 5
3. Terrain de recherche et contexte	p. 5
a) macro-contexte	p. 5
b) mezzo-contexte	p. 6
4. Travail prescrit	p. 9
5. Séquence d'activité observée	p. 11
a) arrivée au magasin	p. 11
b) séquence observée	p. 11
TROISIEME PARTIE : activité	p.13
6. Analyse des particularités des conduites individuelles et collectives	p.13
a) l'aménagement de la place de travail	p.13
b) le style	p.15
c) le rapport au client	p.16
QUATRIEME PARTIE : énigme	p.18
7. Repérage d'une conduite énigmatique	p.18
CINQUIEME PARTIE : conclusion	p.20
BIBLIOGRAPHIE	p.22

PREMIERE PARTIE : introduction

1. Introduction à la problématique

Nous avons choisi de faire porter deux travaux universitaires sur le même terrain de recherche, à savoir l'entreprise X. Pour le cours de Bernard Schneider, nous nous étions demandé si l'introduction du système "scanning" avait induit des changements pour le métier de caissière, si ces changements avaient eu des incidences sur les compétences mobilisées par les caissières dans leur activité, et de quelle manière la formation pouvait répondre à ces changements.

Voici, en synthèse, les conclusions de notre travail :

L'introduction du scanning a induit des changements pour le métier de caissière. L'objectif visé par l'introduction du scanning était de simplifier le travail des caissières. Il a été atteint pour certains aspects d'ordre technique, ce qui a contribué à diminuer fortement la charge intellectuelle de travail et à engendrer une certaine monotonie de l'activité. Nous avons constaté en parallèle une légère diminution au niveau de la charge physique, et une augmentation au niveau de la tension nerveuse.

Les changements induits par le scanning ont eu des incidences sur les compétences mobilisées par les caissières dans leur activité. Elles ont eu soit à acquérir de nouvelles compétences d'ordre technique, soit à abandonner des compétences qui ne leur étaient plus utiles dans leur nouvelle manière de travailler et qui ont été assumées par le scanner. Elles ont aussi développé de nouvelles compétences directement liées à leur nouvel outil de travail, de type herméneutique.

La formation répond de manière tout à fait adéquate aux changements induits par le scanning, dans la mesure où elle permet aux caissières de travailler sur un nouvel outil après une seule journée de formation théorique. Elle est donc très efficace du point de vue de l'adaptation des compétences liées à une innovation technologique.

Dans ce travail, nous allons continuer notre réflexion en portant cette fois notre attention sur l'activité-même des caissières lors d'une séquence d'encaissement. Que se passe-t-il effectivement à ce moment, que nous avons la possibilité d'observer quotidiennement lorsque nous faisons des courses ?

A première vue, les caissières sont assises derrière des caisses enregistreuses. Elles font passer les articles devant un scanner, "œil électronique" sensé leur éviter un travail trop fastidieux et accélérer du même coup le processus d'encaissement, avant de les déposer sur le tapis roulant. Leur travail semble de prime abord simple et répétitif. Les conclusions du premier volet de ce travail nous avaient également amenés à penser que les caissières effectuaient, depuis l'introduction du scanning, un travail assez automatisé où la part d'investissement subjectif était réduite. Cette "automatisation" était directement à mettre en lien avec le système scanning qui, de par sa conception, induisait un découpage de l'activité de type taylorien.

Il nous faut avouer qu'après avoir passé du temps à observer et à interroger les caissières, nous avons découvert une grande richesse dans leur activité. Nous allons essayer de faire ressortir, dans ce travail, les éléments constitutifs de cette richesse.

2. Méthodologie

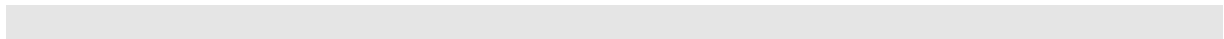
Pour le travail effectué dans le cadre du cours de Bernard Schneider, nous avons commencé par rassembler de nombreux documents internes à l'entreprise X. Nous avons aussi visité le centre de formation et interrogé quinze caissières dans différents magasins. Les entretiens étaient prévus et dirigés en fonction de nos questions de recherche. Néanmoins, nous les avons à nouveau utilisés et ils nous ont apporté de nombreux éléments très intéressants pour ce travail.

Pour ce travail, nous avons décidé de faire porter nos observations dans un seul magasin, celui de X. En effet, notre première enquête nous avait révélé que chaque établissement X possède son "style", qui dépend notamment du type de management utilisé par le gérant. Choisir de faire porter nos observations sur plusieurs magasins nous aurait conduit à construire un "modèle d'établissement type", constitué d'éléments "grapillés" un peu partout, qui n'aurait eu aucune existence réelle. Nous avons préféré nous concentrer sur l'observation dans un seul établissement afin de garantir une unité de cadre et de contexte pour notre analyse.

Nous avons commencé notre travail en interrogeant la responsable caisse ainsi que le gérant afin d'obtenir des informations générales sur le magasin et son organisation. Nous avons complété nos connaissances en effectuant dans un premier temps une matinée d'observation, à raison de séances de 45 minutes entrecoupées de discussions ayant pour but d'échanger nos impressions sur les éléments que nous avons retenus ou de définir sur quoi allait se porter notre attention lors de la séance suivante. L'objectif de nos premières observations étaient de nous imprégner d'une activité qui, par la force des choses nous est familière et nous apparaît comme banale, afin de nous permettre de stabiliser une forme du travail effectué par les caissières. Nous avons effectué ensuite deux entretiens de 1h30 chacun en utilisant la méthode dite du "sosie" afin d'avoir des informations de la part des agents dont nous avons observé l'activité.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué une nouvelle matinée d'observation avant de procéder à de nouveaux entretiens avec les personnes sur lesquelles nous avons porté notre attention en suivant encore une fois la méthode du "sosie".

Après cette étape, nous étions en possession de trois sources d'informations : les documents X qui nous donnaient des éléments assez vagues sur le "travail prescrit", nos observations et les entretiens que nous avons effectués. C'est la confrontation de ces trois sources qui nous a permis d'élaborer notre analyse.



DEUXIEME PARTIE : contexte

3. Terrain de recherche et contexte

a) Macro-contexte : l'entreprise et le groupe X

L'entreprise X

X

Le magasin X à Genève

X compte 40 magasins où travaillent 3'500 personnes pour un chiffre d'affaires de 940 millions de francs suisses. Elle occupe environ 16 % de part de marché dans le secteur de la grande distribution, et compte 80'000 coopérateurs. 52% de ses collaborateurs sont des femmes et 30 nationalités sont représentées dans l'entreprise.

580 personnes travaillent dans le secteur Caisse-administration. Le nombre de caissières fixes s'élève à 400, et il faut encore compter environ 50 auxiliaires. 25 % des caissières sont employées à temps complet. X ne dispose pas d'autres statistiques plus détaillées sur le public des caissières. Une étude avait été menée en octobre 1987 dans le cadre d'un groupe de progrès en vue d'améliorer les conditions de travail de ces dernières et le service à la clientèle, mais les données contenues dans cette étude sont difficilement utilisables dans la mesure où le scanning n'avait pas été encore introduit.

b) Mezzo-contexte : le magasin X

Données générales

Le magasin de X a ouvert ses portes en 1967. Le chiffre d'affaires pour 1998 s'élève à 48 millions de francs suisses. Il est en recul de 2,4 % par rapport à l'exercice de l'année précédente. 1'258'000 clients ont franchi le seuil du magasin pour effectuer leurs achats à raison d'un panier moyen (chiffre d'affaires/nombre de clients) de 38, 3 francs. La surface actuelle de l'établissement est de 2246 m².

L'environnement

Le magasin de X trouve à la frontière des communes de X et X qui se situent en périphérie de la ville de Genève. Ce sont des quartiers résidentiels occupés par des habitants appartenant à la classe moyenne. Le magasin de X est d'ailleurs inséré dans un complexe d'immeubles d'habitations.

L'établissement est séparé par la route de X d'un complexe de magasins appelé X qui comprend entre autres un petit supermarché X, un magasin X et un restaurant. Deux banques se trouvent en face du magasin de X, de l'autre côté de la route de X.

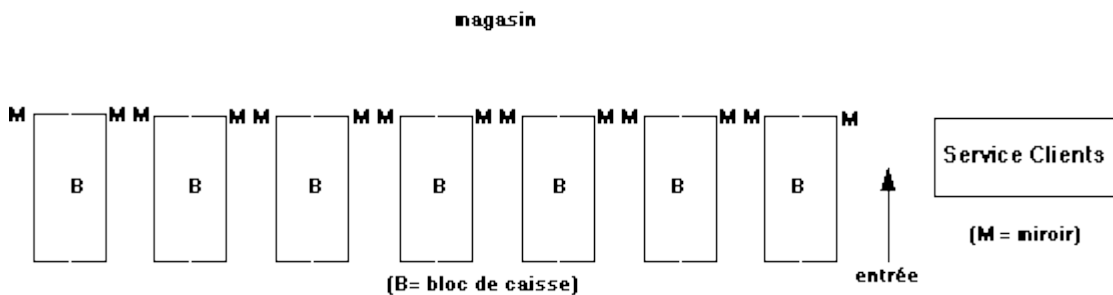
A trois cents mètres de la X, se trouve un établissement de même taille comprenant les mêmes services, mais appartenant au groupe X, éternel concurrent de X sur le marché de la grande distribution.

Le cadre physique

Dans le bâtiment du magasin de X, on trouve aussi un Tabac X, un magasin d'habits, une pharmacie, un opticien. Une cafétéria X jouxte la surface de vente. Le sous-sol est occupé par un magasin d'habits appartenant toujours à X.

L'établissement comprend deux entrées qui provoquent un courant d'air dans le magasin et, malgré les différentes tentatives, ce problème continue de gêner considérablement les caissières qui s'en plaignent régulièrement. La surface de vente comprend sept blocs de deux caisses. Chaque bloc est entouré de deux miroirs qui permettent aux caissières de vérifier si de la marchandise n'a pas été dissimulée au fond du chariot. Le tapis roulant de certaines caisses peut être divisé en deux zones distinctes si le client n'a pas fini de ranger ses articles. La zone de caisse est éclairée par des néons de forte intensité et une musique de fond de style "variété" est diffusée en permanence¹. Nous avons pu constater qu'il règne constamment un chahut important autour des caisses. En effet, le bruit des pièces de monnaie qui s'entrechoquent, les sacs en plastique froissés, les bribes de discussions, les charriots qui grincent, les tickets en cours d'impression, la machine à moulin à café située juste à côté des caisses forment un brouhaha qui doit contribuer à augmenter la fatigue nerveuse des caissières.

Schéma de la zone de caisse dans le magasin de X



L'organigramme

L'organigramme de l'établissement de X se présente de la manière suivante² : un gérant est à la tête du magasin. Il est secondé par le gérant adjoint. Huit chefs de secteurs sont sous sa responsabilité directe, mais le chef du secteur Caisse-Administration dépend du gérant-même. Le reste des employés est divisé dans les corps de métiers suivants : caissières, magasiniers, bouchers, poissonniers, fleuristes, caddie-men, vendeurs alimentaire et non alimentaire, vendeuses textile, vendeurs restaurant, employé d'office (vaisselle au restaurant), et traiteur.

Les chefs de secteurs sont aidés dans leur tâche par des seconds et parfois même par des troisièmes. Il est intéressant de constater que ces positions ne sont pas reconnues

¹ Le choix de la musique est centralisé à la X pour les coopératives de X.

² Les établissements X ont en principe la même structure, même si on trouve des spécificités dans certains magasins de petite taille, comme par exemple plusieurs fonctions assumées par une même personne.

dans les statuts du magasin, même si les personnes qui occupent ces postes sont légèrement mieux rémunérées que leur collègue. Leur gain s'élève à une cinquantaine de francs suisses par mois. Une exception est faite pour la "seconde" du secteur Caisse-Administration qui est officiellement reconnue et qui touche aussi une somme plus élevée que ses collègues.

En ce qui concerne les caissières, celles qui travaillent au Service Client sont hiérarchiquement plus élevées que celles qui ne s'occupent que de la caisse à proprement dit. Il n'y aurait pas de hiérarchie entre ces dernières, mais les marraines³ sont reconnues et écoutées. L'expérience ne semble pas être un critère déterminant pour expliquer une éventuelle différenciation entre caissières.

Les caissières

29 caissières de 7 nationalités différentes sont employées et elles travaillent toutes à temps partiel, de 8 heures (20%) à 35 heures (85%) par semaine.

Embauche des caissières

La responsable du secteur Caisse-Administration donne ses besoins au gérant qui les transmet à la Centrale où un correspondant du personnel est chargé de procéder au recrutement nécessaire. Il reçoit les postulantes avant de les diriger ou non vers les magasins concernés. La responsable Caisse-Administration a ensuite un entretien avec les candidates. Elle estime que l'engagement des caissières est un élément très important pour la gestion du magasin. En effet, elle est d'avis que si le client sort de l'établissement avec une bonne image de la X dans la tête, le sourire de la caissière par exemple, il sera plus enclin à revenir. La responsable Caisse-Administration évalue donc la capacité de la candidate à établir un bon contact avec la clientèle lors de l'entretien d'embauche.

Le profil requis est le suivant⁴ : la caissière doit avoir un bon contact, une bonne présentation et de l'amabilité. Elle doit aimer les chiffres, avoir une bonne santé (dos, épaules) et une bonne mémoire. De plus, il est indispensable qu'elle s'exprime correctement en français. La disponibilité, la polyvalence ainsi que le respect des horaires sont également requis.

Statuts des caissières

D'après la responsable du secteur Caisse-Administration, les caissières sont actuellement mieux considérées par les clients et par les cadres du magasin. La volonté de X est de donner à la caissière "*sa vraie position*", malgré qu'elle ne produise pas directement du chiffre d'affaires et que leur secteur d'activité soit "*improductif*". Depuis l'introduction du scanning les caissières sont considérées comme un filtre très utile entre l'ordinateur et le produit. Elle peut en conséquence fournir au magasin des informations précieuses sur d'éventuelles erreurs de programmation par exemple.

Possibilité d'évolution des caissières

Tous les deux ans, un entretien d'évaluation et de développement personnel est proposé aux employés de X. C'est à cette occasion que les cadres concernés jugeront

³ Les marraines sont préposées à la formation des nouvelles caissières.

⁴ Ce profil est issu d'une fiche définissant le poste de "vendeuse – caisse"

du potentiel de chaque caissière. Si cette dernière a un potentiel et qu'elle exprime une demande pour suivre des formations, les cadres lui offriront cette possibilité. La caissière peut alors espérer passer de la caisse au "Service Client".

Qualité du travail

Un des critères utilisés au magasin de X afin de déterminer la qualité du travail des caissières est le coefficient. Il est obtenu en divisant le montant des erreurs de caisse par le nombre de client avec lesquelles la caissière a travaillé. Un coefficient supérieur à 0,6 (6 fr. d'erreur pour 1000 clients) déclenche systématiquement une enquête menée par la responsable Caisse-Administration afin de déterminer les causes des erreurs (une grosse erreur sur un article coûteux ou plusieurs fautes réparties dans le temps, ...). La caissière peut recevoir une lettre qui fera partie de son dossier, ou être envoyée à un nouveau cours de caisse. En cas de fautes répétées, elle peut même être "reclassée".

Gestion des horaires

Les caisses ne sont pas toutes en fonction en même temps, sauf aux heures de grande affluence. La responsable du secteur Caisse-Administration s'occupe de la gestion des horaires. Elle considère qu'elle a entre les mains un "*outil de management*". Elle se base sur les informations multiples que le scanning permet d'obtenir chaque jour (nombre de clients, heures de fréquentation importantes, ...) afin d'établir son plan de caisse. L'expérience joue aussi un grand rôle, mais les erreurs liées à des imprévus (la météo par exemple) existent toujours. Afin de pallier ces événements imprévisibles, une personne qui travaille au bureau n'est pas comptée dans l'effectif et peut se rendre en caisse selon les besoins. Il est évident que la caisse est prioritaire sur un grand nombre d'activités. C'est d'ailleurs le secteur où il y a le plus gros volume d'heures à gérer. Il représente un tiers du volume d'heures du magasin.

Les horaires des caissières sont affichés le vendredi soir pour la semaine suivante. Le jour de congé fixe attribué à chaque employée est en principe respecté. Il existe des demi-journées de congé que la responsable Caisse-Administration peut éventuellement prendre aux caissières lors de l'établissement de son plan de caisse. Si elle a besoin d'une caissière qui n'était pas prévue, la responsable place une annonce et ce sont les employées qui se proposent spontanément. Au cas où personne ne répond, ou en cas de conflit, elle désigne une caissière.

Gestion des pauses

Il est plus difficile de gérer les pauses que les horaires de travail. En effet, il y a plus de contraintes, dans la mesure où les caissières ne peuvent pas choisir leurs pauses. C'est le Service Client qui les organise en essayant de tenir compte de leurs envies. Le manque de liberté pour justement choisir le "moment de liberté" de la journée est parfois mal ressenti par les employées. La pause est vraiment perçue comme un espace privilégié : en effet, il est difficile de rester dans les boxes de travail qui ne sont pas très spacieux et ne permettent pas beaucoup de mouvements. Les pauses se prennent de préférence au réfectoire et sont interdites à la cafétéria entre 12h00 et 13h00, pour laisser la place aux clients.

4. Travail prescrit

Nous avons trouvé dans les différents documents fournis par la X des indications assez vagues concernant la définition des tâches que sont amenées à effectuer les caissières⁵. Ces éléments nous permettront de mesurer et d'analyser la différence existante entre le travail prescrit par la X et celui qui est réellement effectué par les caissières. Il nous faut relever qu'aucun document ne centralise ces informations et que nous nous sommes appuyés sur différents textes liés à la formation des caissières, à la définition de poste ou encore aux règlements internes.

Les aspects techniques du travail sont retranscrits de manière très précise dans le programme de formation. Rappelons que cette dernière, d'une durée d'une journée, leur apporte toutes les indications nécessaires au bon déroulement d'une séquence d'encaissement.

Dans la fiche de définition du poste de "vendeuse – caisse", est mentionné l'énoncé des tâches principales :

- accomplir le travail conformément aux règlements de caisse : encaisser la marchandise, effectuer les commandes de monnaie, les prélèvements ;
- vigilance à l'encaissement (coefficient, actions, ventilations) ;
- être à l'écoute de notre clientèle et appliquer l'objectif "Esprit client" ;
- informer en cas d'attente aux caisses ;
- avoir un bon esprit d'équipe ;
- maintenir sa place de travail propre ;
- surveillance passive (contrôle des cabas) ;
- assurer au besoin la polyvalence en rayon.

Dans un document destiné à la formation des "marraines", nous avons trouvé une espèce de check-list mise à la disposition des marraines pour contrôler la qualité du travail effectué par une caissière. Ces informations concernant les "Services Plus" nous permettent de mieux cerner l'activité d'encaissement :

- vérification de la marchandise : contrôler le prix des articles (étiquette-écran) ; état de l'emballage ; signaler la marchandise abîmée.
- vigilance : enlever les étiquettes sur les articles ; ouvrir les sacs et les valises et vider le "bourrage papier" ; manipuler les articles avec précaution ; vérifier les piles dans les jouets et autres appareils électroménagers ; viser les tickets des marchandises payées à l'intérieur du magasin ; signer le ticket de caisse pour les achats du personnel ; ne pas encaisser les achats de parents ou amis ; ne pas avoir d'argent sur soi ; bloquer la caisse, même pour une brève absence ; surveillance discrète des caddies, sacs "étrangers" à X ; interdiction formelle d'effectuer des échanges de monnaies avec les clients et les collègues ; adapter le rythme de l'encaissement en fonction du client (aide).
- emballage de la marchandise : obligatoire pour le poisson, les articles pouvant couler et le textile. Sur demande pour le surgelé et les fruits et légumes.
- obligation d'expliquer le ticket au moment d'une correction et avec des excuses !

⁵ Il est intéressant de constater que le centre commercial de X a renormalisé les normes de l'entreprise et créé un "règlement interne du magasin" afin de préciser certains points concernant des thèmes tels que la gestion des absences ou des pauses.

- le matériel d'encaissement doit être propre et entretenu avec les produits adéquats.
- le boxe de caisse doit être propre et bien rangé (vider la poubelle !); bien équipé (petit matériel d'économat); panneau "FERME", lumière éteinte et barrière fermée quand la caissière quitte le boxe.
- tenue et attitudes de la caissière : officielle X ; propre et soignée ; cheveux propres et attachés ! ; accueil... bonjour, au revoir, merci ... (BAM); politesse envers les clients et ses collègues ; serviabilité ; ne pas manger et mâcher à la caisse ; attention aux discussions privées entre les caissières ! ; respect des horaires.

Dans un compte rendu de séance de "caisse-administration" du centre commercial de X, sont rappelées certaines consignes propres à l'établissement. Parmi les nouvelles, citons la codification très précise des horaires de pauses et leur gestion, ou encore l'organisation en zone de caisse :

- à partir de 4 heures de travail, 1/4 d'heure de pause.
- moins de 4 heures de travail, un "arrêt pipi".
- chaque caissière est chargée d'approvisionner son boxe en rouleaux et chiffons.
- échange de monnaie entre collègues interdits.
- gros article : ne pas faire enlever du chariot mais contrôler toujours le contenu.

5. Séquence d'activité observée

Nous avons choisi de déterminer une séquence précise choisie dans l'activité des caissières à savoir le passage en caisse du client qui débute avec les salutations réciproques et qui se termine avec le départ du client : nous avons décidé de l'appeler la "séquence d'encaissement".

Nous avons observé un nombre important de séquences de ce type durant nos deux demi-journées d'observation et avons décidé d'en retranscrire une qui nous paraissait représentative de l'acte d'encaissement, de par la multitude des actes effectués.

Nous avons eu des difficultés à gérer la question de la distance lors de nos observations. La configuration de la zone de caisse et l'obligation, vis à vis de la clientèle, de respecter une certaine intimité nous ont contraint de rester assez loin des caisses. Certaines discussions entre collègues nous ont par conséquent échappé.

a) Arrivée au magasin

Nous allons commencer par décrire ce qui précède cette séquence d'activité afin de l'inscrire dans le contexte global de l'activité d'une caissière. En effet, avant l'arrivée du premier client, madame X a déjà accompli quelques actes professionnels. Nous avons obtenu ces informations grâce à des entretiens où nous avons utilisé la méthode dite du "sosie".

Madame X arrive au magasin en fonction de l'horaire qui lui a été attribué par la responsable "caisse-administration" et qu'elle a pu vérifier sous la timbreuse dès le vendredi. Elle passe par la porte de derrière puisque le magasin n'est pas encore ouvert. Elle descend au sous-sol où elle salue ses collègues avant de se changer dans le

vestiaire prévu à cet effet et d'enfiler son habit de travail constitué d'une chemise blanche, rayée de bleu et de vert dans la longueur et d'un gilet qui la protégera des courants d'air. Elle n'oublie pas de prendre sa sacoche avec ses effets personnels et une patte mouillée qui lui permettra de prendre les sachets en plastique et de nettoyer son boxe de caisse en cas de besoin. Elle prend ensuite son tiroir-caisse marqué à son nom à la caisse centrale et prend soin de timbrer avant de monter dans la zone de caisse.

Elle choisit un boxe vide, de préférence le n°1 où elle "voit tout" et commence par vérifier la commande de monnaie effectuée la veille. Madame X place son tiroir-caisse dans la caisse après avoir enlevé le couvercle et l'avoir rangé dans l'espace prévu à cet effet au-dessous de la caisse. Elle vérifie que les deux tapis roulants soient synchronisés et effectue le réglage si nécessaire à l'aide d'un bouton situé à sa droite, sous la caisse. Elle est enfin prête à accueillir le premier client ...

b) Séquence observée

Madame X est à la caisse n°1, sa préférée qui donne sur l'entrée dans le magasin d'alimentation et est en face du service-client. Elle a un miroir placé assez haut, ce qui lui permet d'avoir une bonne vue sur le chariot du client. N'ayant aucune collègue en face d'elle, elle se trouve dégagée de la responsabilité de vérifier visuellement les autres chariots⁶. Nous sommes en début d'après-midi et l'affluence n'est pas très importante. Cinq caissières sont en train de travailler dont une qui occupe la caisse-rapide (maximum huit articles par client).

Nous ne savons pas combien de clients ont passé à la caisse de madame X avant qu'arrive cet homme âgé d'environ 50 ans. Cette dernière lui réserve un bon accueil. Elle le salue, souriante, tout en enlevant de la main gauche la barre de séparation en plastique servant à séparer les achats des clients, avant de la glisser dans le petit couloir prévu à cet effet. Nous la voyons vérifier dans le miroir situé en face d'elle que le chariot qui passe devant elle est bien vide. Un pac de six bouteilles reste encore au fond du chariot et elle se penche pour vérifier de quel article il s'agit. Elle tape sur la touche PLU correspondant sur le clavier de la caisse.

Elle commence alors à prendre les articles que le client a déjà déposé sur le premier tapis roulant qui se trouve à gauche de la caisse. Elle les place presque automatiquement dans la position adéquate, le code barre se trouvant alors en face du scanner, et glisse l'article devant l'œil électronique. Le bip annonçant que l'article a bien été enregistré retentit et madame X vérifie parfois sur l'écran que le prix scanné correspond bien à l'article qu'elle avait entre les mains. Elle prend soin de déposer délicatement les articles devant le client, c'est à dire sur une partie en métal qui se trouve à sa droite, devant le deuxième tapis roulant. Elle doit enregistrer deux pac de boîtes de conserves identiques. Elle en passe un devant le scanner et tape la touche "2x" qui se trouve sur le clavier de la caisse. Elle tourne alors la tête et salue déjà la cliente suivante qui la connaît visiblement.

Avant de prendre la salade que le client a posé sur le tapis roulant, elle saisit sa patte mouillée afin d'humidifier les doigts de sa main droite. Elle peut ainsi saisir sans

⁶ En effet, la caissière doit normalement vérifier le contenu du chariot du client dont s'occupe la collègue qui travaille dans le boxe de caisse qui lui fait face.

difficulté le sachet plastique qui lui permettra d'emballer l'article afin qu'il ne coule pas sur les autres articles présents dans le sac du client.

Quand elle a scanné tous les articles, elle se redresse sur sa chaise, appuie sur la touche "sous-total" et annonce le montant à haute voix en souriant à nouveau. Elle prend de la main gauche le billet que le client lui tend et entre le montant de la main droite. La caisse s'ouvre alors et elle pose le billet en évidence sur la caisse-même et prend la monnaie en fonction du montant indiqué sur l'écran. Elle prend aussi le ticket qui sort de la caisse et rend le tout en annonçant le montant de la monnaie rendue au client. Elle sourit à nouveau et glisse un mot à sa collègue située derrière elle sans se retourner. Les deux caissières sourient et madame X accueille le nouveau client.

TROISIEME PARTIE : activité

6. Analyse des particularités des conduites individuelles ou collectives

A la fin du premier volet de ce travail, nous étions arrivés à la conclusion que l'introduction du scanning avait simplifié l'activité des caissières par la diminution des mouvements et des tâches à effectuer : leur travail s'était en quelque sorte automatisé, taylorisé, et l'outil "scanning" avait amené une certaine monotonie dans l'activité. L'introduction du scanning correspond à la confiance accordée par les responsables de X aux nouvelles technologies. Dans cette conception, le travail est organisé de manière très rationnelle, et la prescription de l'action est très forte. La formation "scanning" dispensée par X est révélatrice de cette tendance puisqu'elle repose sur une forte base théorique et que l'aspect pratique est absent⁷.

Nous pensons donc que la possibilité de s'investir subjectivement avait fortement diminué et qu'en quelque sorte, la taylorisation des tâches avait eu comme conséquence d'uniformiser les manières de travailler. De plus, nous avons remarqué que leurs actes professionnels étaient devenus beaucoup moins visibles et que les clients avaient d'ailleurs l'impression qu'elles ne faisaient presque plus rien.

Nous savions pourtant que les caissières ne pouvaient exercer leur métier qu'en mobilisant une certaine forme d'intelligence au travail. Comment faire alors pour repérer dans quelles circonstances se manifestent "ces ruses de l'activité pratique"⁸ ?

Nous sommes bien conscients du caractère non exhaustif de notre analyse qui ne fait ressortir que les éléments que nous avons observés ou que nous avons récoltés lors de nos entretiens.

a) L'aménagement de la place de travail

Comme pour l'activité des caissières, nous avons pu constater que la place de travail est régie par une forte prescription. En effet, les boxes de caisses sont standardisés et guère modulables. Ils sont constitués d'éléments fixes que les employées n'ont pas la possibilité de déplacer, comme par exemple le clavier de la caisse ou le scanner. Régler la hauteur de leur chaise est la seule manipulation qu'elles peuvent effectuer sur l'équipement mis à leur disposition. C'est aux caissières de s'adapter à leur environnement, ce qui contribue à rendre l'appropriation de leur travail difficile.

La patte bleue

Les caissières amènent toutes une patte bleue mouillée qui leur sert à humidifier leurs doigts afin de prendre facilement les sachets plastiques destinés à emballer certains articles. Elles peuvent aussi servir à nettoyer le tapis roulant ou la zone qui se situe juste devant la caissière. Comme pour les éléments fixes du box de caisse, les caissières n'ont pas le choix, dans la mesure où ces pattes sont mises à disposition par

⁷ En effet, la journée où la caissière est accompagnée d'une marraine ne peut être considérée comme un temps de formation pur dans la mesure où la caissière travaille effectivement, et que toute erreur a des implications réelles.

⁸ Jobert, G., in. Carré, P. et Caspar, P., Traité des sciences et méthodes de la formation, Nathan, 1999, p.4

X. C'est une règle imposée par l'entreprise que les caissières ne remettent pas en question puisqu'elles relèvent l'utilité de cet outil de travail. Nous avons pu constater que certaines caissières accordent plus d'importance à la propreté de leur boîte que d'autres.

Le bout de papier

Lors de nos observations, nous avons constaté que certaines caissières avaient un bout de papier posé devant elles. A distance, nous ne pouvions deviner à quoi il servait. En effet, rien n'était inscrit dessus et nous nous demandions bien quel usage elles en faisaient. Nous avons appris en les interrogeant qu'il s'agissait d'une "parade" contre le bruit que produit le scanning lorsqu'il indique que l'article a bien été enregistré par l'œil électronique. En posant un bout de papier sur la sortie qui permet au bip d'être entendu, les caissières arrivent à en diminuer la puissance sonore. Elles nous ont expliqué qu'après plusieurs heures de travail, le bruit du bip devenait insupportable et que le fait de le diminuer rendait le travail "moins pénible".

Le sachet plastique

Nous avons aussi remarqué, en passant à la caisse pour faire enregistrer nos achats qu'une caissière avait un sachet en plastique sur les genoux. Nous avons compris qu'elle se protégeait ainsi des éventuelles giclures que pouvaient produire les articles qui coulent, tels que la salade ou les produits congelés qui commencent à fondre. Elle a donc utilisé un élément présent dans la boîte de caisse dans un autre but que celui initialement prévu par l'entreprise.

Dans les deux cas précédents, nous sommes face à une contribution spécifique des caissières concernant l'ingéniosité sur leur place de travail. Les caissières ont donc bien produit un savoir dans l'action qui pourrait servir aux responsables de la conception des boîtes de caisse.

Il est intéressant de constater que la première astuce est connue de toutes les caissières que nous avons interrogées, même si elles ne l'utilisent pas toutes. Par contre, l'astuce du sac en plastique sur les genoux n'est utilisée que par une employée. Cette dernière nous a avoué qu'elle était très soigneuse pour ses habits et que c'est après avoir tâché deux pantalons qu'elle a pensé à cet aménagement. Nous avons identifié deux types de conduites différentes, à savoir une conduite de type collective et une autre de type individuel. Nous faisons l'hypothèse que la deuxième caissière aura de la peine à partager sa trouvaille avec ses collègues. En effet, son invention est en lien avec un trait de caractère personnel, à savoir la coquetterie.

Nous avons constaté en règle générale que les caissières ont de la peine à communiquer des éléments en lien avec leur activité, si ce n'est des "haut faits", comme l'interpellation de voleurs ou la découverte d'un faux prix attribué à un article. Toutes les caissières interrogées étaient d'accord pour dire qu'il existe des clans dans le personnel affecté aux caisses⁹. Dans ces conditions, il est difficile de donner sa confiance aux autres et donc de mettre en visibilité son travail. En conséquence, la trouvaille du sac en plastique reste l'apanage d'une seule employée et nous ne pensons pas que cet emploi va se généraliser.

⁹ Le fait que toutes les caissières sont employées à temps partiel ne doit pas faciliter cet état.

b) Le style

Rappelons que la procédure de scannage d'un article se découpe en trois phases distinctes : la caissière prend l'article à sa gauche ou à sa droite selon sa position en caisse, elle le passe devant le scanner et le pose de l'autre côté de l'œil électronique. L'introduction de cet outil a donc amené les caissières à effectuer des mouvements très simples où, de prime abord, il n'existe qu'une seule méthode possible, et où il n'existe pas de place pour l'originalité et l'investissement personnel.

Le choix

Pourtant, nous avons remarqué que dans la procédure de scannage, il existe deux options possibles lorsque deux ou plusieurs articles identiques doivent être scannés. La caissière a soit la possibilité de les passer l'un après l'autre devant le scanner, soit d'en passer un et de taper sur une touche x2 ou x3 prévue à cet effet. Les caissières que nous avons interrogées avaient chacune une préférence qu'elles expliquaient en utilisant les mêmes arguments : "c'est plus facile comme ça !". Elles étaient également d'accord pour dire que les deux méthodes étaient aussi rapides l'une que l'autre. Pourquoi alors, s'il n'existe pas d'avantages évidents à utiliser l'une ou l'autre méthode, les caissières sont autant attachées à leur manière de faire concernant ce moment de l'encaissement ?

Les "bonnes" et les "mauvaises" caissières

Lors de nos entretiens, une remarque d'une caissière concernant l'existence de "bonnes" et des "mauvaises" caissières nous a conduit à nous interroger à nouveau sur le thème du style. Nous lui avons alors demandé sur quels critères elle se basait pour légitimer son affirmation, puisqu'il est reconnu que toutes les employées connaissent parfaitement les procédures d'encaissement et que ce n'est donc pas sur ce point que la distinction s'effectue. Nous supposions à ce moment que l'expérience jouait un rôle, mais la responsable "caisse-administration" a infirmé notre hypothèse. De plus, nous étions face à une énigme : comment les caissières pouvaient-elles dire qu'il existe des bonnes, et donc des moins bonnes employées tout en affirmant qu'elles ne regardent pas leurs collègues travailler ? Sur quoi se basait leur jugement ?

Le ballet du scannage

La réponse nous a été fournie par la même caissière qui avait soulevé le problème du style : elle nous a mimé la scène et nous a montré qu'une bonne caissière devait prendre les articles avec délicatesse et ensuite les ranger avec soin. Par contre, elle a pris un air dédaigneux pour montrer comment les "mauvaises" caissières jetaient et empilaient les articles sur le tapis roulant. Nous avons alors fait le lien avec nos observations où nous avons été frappés par les gestes effectués par les caissières. Leurs mains effectuaient une sorte de ballet où la douceur et la fluidité étaient de rigueur. Cette impression était renforcée lorsque nous essayions de faire abstraction du bruit et de la forte activité qui régnait dans le magasin et que nous nous concentrions sur leur gestuelle.

Par elle, les caissières essaient d'introduire de la beauté dans leur activité, même si cela ne leur procure aucun avantage immédiat et rajoute même de la fatigue due à un surplus de concentration. Ce ballet est destiné à être visible par autrui, qui dans ce cas

est constitué par le client et les autres caissières¹⁰. En conséquence, c'est par le besoin de reconnaissance accordée par les clients et les autres caissières que nous pouvons expliquer de tels comportements qui permettent aux employées de construire leur identité.

c) Le rapport au client

Le métier de caissière est socialement peu valorisé. L'introduction du scanning a contribué à accentuer le caractère répétitif et monotone de cette activité et le premier volet de ce travail nous a montré que cette représentation est partagée par la plupart des clients. Nous savons déjà que la prescription sur les tâches à accomplir et sur l'aménagement des boxes est forte. Par contre, elle reste assez vague en ce qui concerne le rapport que les caissières doivent entretenir avec la clientèle. En effet, nous avons aussi vu que la formation est essentiellement technique et que le côté relationnel est très peu abordé.

Fragilité du rapport

Le client renvoie souvent à la caissière une image dévalorisante de son activité, mais en même temps, c'est grâce à lui qu'elle va pouvoir rompre la monotonie inhérente à son activité. En effet, chaque client est différent et la caissière adaptera son comportement à celui qui lui fait face sans avoir aucune chance de l'éviter. Ce rapport entre deux être qui ne se connaissent pas est fragile et la caissière ne peut se permettre de se reposer sur des acquis puisque chaque nouveau client amène une nouvelle situation. Leur rapport est aussi ambigu puisque d'un côté "le client est roi" et la caissière est là pour l'accueillir, et de l'autre, elle doit aussi jouer un rôle de contrôle vis-à-vis de l'entreprise.

Attributs visibles

Nous avons pu constater que la très grande majorité des caissières portent des bijoux très visibles aux mains ou aux poignets : bracelets, bagues, montres, gourmettes¹¹. C'est évidemment un choix personnel puisque l'entreprise n'édicte aucune prescription dans ce domaine à par le fait que les caissières doivent avoir "une présentation soignée". L'employée sait que le regard du client est fixé sur ses mains pendant toute la durée de la séquence d'encaissement (passage des articles, prise et rendu de monnaie, ...) et, par ce comportement, elle amène le client à avoir une meilleure image d'elle et, par extension, de son activité.

Construction de l'identité

Dans un texte de Sophie Le Corre¹², nous avons trouvé que les caissières envisagent les attitudes et les stratégies des clients et que cette anticipation change leur propre stratégie¹³. L'action des clients oriente donc celle des caissières et constitue pour elles une ressource ou une contrainte.

¹⁰ Même si elles ne font pas d'efforts particuliers pour regarder leurs collègues travailler, les caissières ne peuvent pas ne pas voir, en tant que spécialistes de cette activité, comment les autres procèdent.

¹¹ En fait, sur la base de nos observations, nous avons établi que les caissières portent en moyenne six bijoux.

¹² Le Corre, S., Le monde de l'hypermarché : identités professionnelles et identité sociales, compte rendu de fin d'études, 1992

¹³ Une caissière nous a dit qu'elle observe un client et qu'elle sait tout de suite comment agir avec lui.

C'est donc là que se constitue l'identité au travail puisque, comme nous l'avons vu, les possibilités de jeux autour des règles sont faibles. Avec le client, elles ont la possibilité de s'investir et donc d'exister. La caissière se définit donc autant par rapport aux clients que par rapport à ses collègues ou à la hiérarchie.

QUATRIEME PARTIE : énigme

7. Repérage d'une conduite énigmatique

Lors de nos observations, nous avons naturellement été confrontés à de nombreuses situations qui nous ont amenés à nous interroger et que nous avons évoquées précédemment. Nous avons pourtant décidé d'analyser un comportement qui n'avait dans un premier temps pas attiré notre attention et qui, au fil des observations nous est finalement apparu comme véritablement énigmatique :

Pourquoi les caissières posent-elles le plus souvent les articles scannés sur la partie métallique devant le client et non sur le tapis roulant prévu à cet effet ?

Le tapis roulant est divisé en deux parties indépendantes. D'un côté, il permet d'amener vers la caissière les articles déposés par le client et, de l'autre de conduire ces mêmes articles vers le fond du boxe de caisse pour qu'il puisse les ranger dans ses cabas. De cette manière, les achats ne s'empilent pas devant la caissière et cela lui permet de garder une certaine fluidité dans ses mouvements. Le client va se positionner à l'extrémité du tapis roulant afin de ranger ses courses. Il revient ensuite en direction de la caissière pour payer le montant correspondant à ses achats. Il retourne parfois finir d'emballer les articles restants afin que la caissière puisse commencer à scanner ceux du client suivant. Dans cette conception, le face-à-face entre le client et la caissière est extrêmement bref et la possibilité de communiquer est très restreinte. C'est ce qui se passe dans les heures de grande affluence.

Aux autres moments de la journée, c'est un autre processus que nous avons observé : la caissière prend les articles et les dépose sur la partie métallique qui est juste devant le client. Ces derniers ne sont donc pas emportés au bout du tapis et l'acheteur reste devant elle en emballant ses courses au fur et à mesure. La caissière attend que tous les articles soient rangés avant de recommencer la même opération avec le client suivant. Dans ce cas de figure, le face-à-face et le laps de temps où les deux acteurs sont susceptibles de rentrer en communication sont prolongés.

Il arrive parfois que la caissière combine les deux procédures : elle pose les articles du premier client sur le tapis roulant et ceux du deuxième sur la partie métallique en attendant que le premier ait fini de ranger ses courses. Elle envoie alors à nouveau les articles du deuxième sur le tapis. La caissière intervient aussi sur le flux des articles en bloquant quelques-uns avec son bras en attendant que la zone de rangement soit libre¹⁴. Elles créent ainsi constamment une sorte de mise en scène théâtrale dont elles sont les actrices principales.

C'est en observant cette manière de combiner deux procédures que nous avons commencé à nous interroger. Nous avons alors consulté les documents fournis par X pour voir s'il était fait une quelconque mention de l'utilisation de cette partie métallique. Nous n'avons trouvé aucun élément de réponse. Pourquoi alors la caissière adopte-t-elle un tel

¹⁴ Certaines caissières utilisent la barre de séparation prévue à cet effet, mais toutes les caisses n'en sont pas équipées.

comportement qui, en plus, l'amène à effectuer des efforts supplémentaires ? En effet, en posant les achats devant le client, elle est obligée de les ranger et de les agencer d'une manière spécifique¹⁵ ce qu'elle ne fait pas lorsqu'elle les pose sur le tapis roulant. Elle abandonne aussi complètement l'usage du tapis roulant qui a pourtant un rôle précis et prescrit dans la séquence d'encaissement. De plus, cette situation, la caissière doit non seulement gérer le flux des articles qu'elle pose sur la partie métallique, mais aussi la relation avec deux clients en même temps.

Voici les différentes hypothèses que nous avons dégagées qui permettent de comprendre cette conduite et de lui donner un sens.

Le scanning, comme la plupart des innovations liées aux nouvelles technologies, a créé l'illusion que l'être humain, dans ce cas précis la caissière, n'avait plus qu'un rôle secondaire. Nous avons vu précédemment à quel point l'introduction du scanning a contribué à dégrader l'image de l'activité des caissières auprès de la clientèle. En rangeant les articles sur la partie métallique, l'employée intervient dans le processus linéaire du scanning¹⁶ et prend par la même occasion le contrôle des opérations : ce n'est plus le scanner et le tapis roulant qui imposent le rythme de la séquence, mais bien elle qui gère le flux des articles. Ainsi, le côté robotique de l'activité s'estompe et la caissière, en s'attribuant le rôle principal de la séquence d'encaissement, devient indispensable aux yeux du client.

Si les caissières avaient suivi les procédures d'encaissement et utilisé l'infrastructure du boxe de caisse selon les prescriptions de l'entreprise, elles n'auraient pas eu la possibilité de jouer ce rôle principal. L'usage du tapis roulant tel qu'il est conçu se révèle inadéquat par rapport à la stratégie qu'elle met en place. Il devient donc un objet résistant. Elles ont donc pris une décision pour détourner son usage premier et résoudre par la même occasion le problème auquel elles étaient confrontées.

De plus, les caissières ne font pas que poser les articles sur la partie métallique, mais elles les rangent et les agencent d'une manière subtile. Elles expliquent même parfois au client le but de telles "constructions" : « je vous pose les yoghourts ici pour pas qu'ils se cassent ». Elles introduisent ainsi de la beauté dans leur travail et c'est sur le jugement de beauté exprimé ou non de la part de la clientèle¹⁷, mais aussi de la part des autres employées qu'elles sont reconnues. Nous devons noter que l'introduction du scanning a eu comme conséquence de restreindre l'espace dans lequel elles pouvaient faire apparaître cette beauté. En effet, lorsqu'elles travaillaient avec les caisses électroniques, elles devaient ranger elles-mêmes les articles dans les cabas des clients et avaient donc un espace plus important pour s'exprimer.

Cette énigme nous a donc permis de révéler que, malgré la forte prescription sur le travail et sur l'aménagement des boxes, les caissières ont véritablement créé un espace pour l'investissement subjectif en détournant l'usage premier du tapis roulant et même en ne l'utilisant plus du tout. Elles apparaissent aux yeux des clients et sont reconnues comme étant des actrices indispensables. C'est de cette manière qu'elles construisent leur identité.

¹⁵ La surface de la bande métallique est restreinte et la caissière doit placer les articles de façon à ce qu'ils ne tombent pas sur le tapis et à ce que le client puisse les ranger au fur et à mesure.

¹⁶ Prendre les articles / scanner / poser les articles, ...

¹⁷ La responsable Caisse-administration nous a relaté que les caissières sont très fières lorsqu'elle leur transmet les félicitations de la part des clients.

CINQUIEME PARTIE : conclusion

8. Conclusion

Changements induits par l'introduction du scanning

Avec le système de la caisse de type électronique, les caissières pouvaient compenser les aspects routiniers et fatigants de leur activité en développant des manières de faire ou des techniques particulières dans la mesure où il existait plus d'espace de subjectivation. Le système scanning rend difficile cette possibilité de "mettre de l'intelligence" au travail, puisque leur liberté d'intervenir dans le processus en cours se trouve fortement réduite. La séquence d'encaissement s'est simplifiée, et le fait qu'elles en soient conscientes ne les aide pas à se constituer une identité professionnelle, puisqu'elles n'ont plus le sentiment de maîtriser des activités complexes.

Nous pouvons mettre ce constat en parallèle avec la manière dont X présente le scanning, comme étant une "*innovation technologique (...) qui facilitera (le) travail et le rendra plus intéressant*"¹⁸. Si le travail est effectivement facilité, sauf lorsque surviennent des problèmes techniques, il est rendu moins intéressant qu'avec une caisse électronique. Les caissières doivent donc redéfinir leur identité professionnelle sur d'autres bases, comme par exemple sur les relations qu'elles entretiennent avec les clients.

Travail complexe

Après avoir étudié de près le métier de caissière, nous avons bien pris conscience de sa complexité : il nécessite en effet l'apprentissage d'un certain nombre de savoir-faire complexes liés aux domaines techniques et relationnels. Comme le résume bien Le Corre¹⁹, la caisse correspond plus au "front" qu'à un espace d'accueil convivial : en effet, le client peut être la source de bon nombre d'irritations (salade pleine de terre, poisson qui coule, ...), et il arrive quand il veut. Ce n'est pas la caissière qui décide des moments d'inactivité, mais le flux de clients.

Acteurs

Le travail de caissière se joue constamment entre trois acteurs : la caissière, la hiérarchie et le client. La hiérarchie a pour rôle de maintenir une certaine homogénéité dans le travail, en édictant des normes qui fixent un cadre minimum à l'activité des caissières. Parfois, comme nous l'avons remarqué, les caissières vont renormaliser leur activité pour lui donner un sens et la rendre efficace.

Le contact avec la clientèle implique une grande variabilité des situations et les caissières ne peuvent se reposer sur des acquis. Nous avons vu que c'est à travers la relation construite avec le client²⁰ que se construit leur identité professionnelle et personnelle et qu'elles peuvent mettre de l'intelligence au travail.

Travail individuel

¹⁸ Scanning, Une brochure d'information pour l'introduction du scanner, Ausbildung M-Gemeinschaft

¹⁹ Le Corre, S., Le monde de l'hypermarché : identités professionnelles et identité sociales, compte rendu de fin d'études, 1992

²⁰ Chaque nouveau client est synonyme de nouvelle relation.

L'organisation du travail tend à isoler les individus (boxes de caisse et temps partiel) et n'encourage donc pas les associations. Les relations avec les collègues s'établissent de manière accidentelle et surtout en dehors du travail à proprement dit : pauses, repas, vestiaires, De fait, il n'existe pas de concurrence déclarée entre caissières, mais il est intéressant de constater que toutes les personnes interrogées étaient capables de désigner les meilleures caissières, même si elles en faisaient partie. A notre avis, l'organisation du travail des caissières au sein de l'entreprise X ne favorise pas l'échange des savoirs produits dans l'action.

Reconnaissance

Il n'existe pas non plus de reconnaissance officielle de la part de l'entreprise de la qualité du travail des caissières²¹. Le besoin qu'elles éprouvent de se situer parmi la "hiérarchie interne" est donc directement lié à la construction de l'identité au travail qui se joue au niveau personnel. De plus, en ne mettant pas en valeur les employées qui démasquent les voleurs, soit en les nommant, soit en leur offrant une quelconque récompense, X n'encourage pas dans ce domaine précis la mobilisation d'une certaine forme d'intelligence au travail.

En conclusion, même si des progrès techniques ont permis d'équiper les caisses d'un système informatisé et très performant, la présence des caissières se révèle incontournable. Cela tend à confirmer l'hypothèse de M. Jobert qui affirme que : "les changements visés ne peuvent être espérés d'objets techniques plus performants ou d'une organisation enfin idéale, mais du changement des comportements individuels et des interactions, de ce que certains appellent la culture et d'autres, l'investissement subjectif dans le travail"²².

En conséquence, nous sommes d'avis que les formateurs devraient plus "se mettre à l'écoute des savoirs pratiques produits et mis en œuvre par les travailleurs, dans l'action située, à l'occasion de l'expérience du travail réel"²³ afin d'apporter des améliorations dans l'organisation du travail. L'entreprise semble avoir compris l'importance du rapport à la clientèle puisque M. X, qui conçoit le module de formation destiné aux caissières nous a affirmé que dans le nouveau projet de formation, le temps accordé aux Services Plus²⁴ sera plus important. C'est justement dans cet espace que la caissière a la possibilité de déployer de l'intelligence et d'obtenir ainsi de la reconnaissance qui est "la fin recherchée par les hommes et les femmes dans l'activité de travail"²⁵.

²¹ Si ce n'est dans le cas extrême d'un coefficient négatif qui entraîne le "reclassement" de l'employée.

²² Jobert, G., in. Carré, P. et Caspar, P., Traité des sciences et méthodes de la formation, Nathan, 1999, p.6

²³ Jobert, G., in. Carré, P. et Caspar, P., Traité des sciences et méthodes de la formation, Nathan, 1999, p.7

²⁴ c'est à dire des services liés au service à la clientèle et donc liés au domaine communicationnel.

²⁵ Jobert, G., in. Carré, P. et Caspar, P., Traité des sciences et méthodes de la formation, Nathan, 1999, p.13

Bibliographie

- Documents internes de X relatifs au scanning
- Etude de cas à X, *La formation des caissières, l'introduction du scanning, le travail des caissières*, B. Colombelli, N. Famula, B. Michel, M. Vandamme, 1994
- Jobert, G., in. Carré, P. et Caspar, P., *Traité des sciences et méthodes de la formation*, Nathan, 1999
- Lecorre, S., *Le monde de l'hypermarché : identités professionnelles et identités sociales*, compte rendu de fin d'étude d'une recherche financée par le Ministère de la Recherche et de la Technologie, février 1992