



Quand les caissières passent à la caisse...

Chaire
MANAGEMENT
ET SANTÉ AU
TRAVAIL 

Pour commencer...



Méthodologie et enjeux de l'étude

Méthodologie :

Immersion « secrète » de 3,5 mois dans un hypermarché

=> Observation participante, entretiens ethnographiques informels, tenue d'un carnet de bord quotidien...

Enjeux :

- ✓ Approfondir la connaissance du métier de caissier (peu étudié en management) :
 - ⇒ Variété des types de caissiers (attentes par rapport au métier, aspirations de carrière, etc.)
 - ⇒ Splendeurs et misères d'un métier en mutation, où la souffrance au travail est cause de turnover, absentéisme, qualité du travail défailante...
- ✓ En retirer des pistes pour l'action dans tous types d'organisations :
 - ⇒ Mieux comprendre les ressorts de la souffrance au travail (causes, manifestations...)
 - ⇒ Proposer des pistes d'amélioration du bien-être au travail

Qui sont les caissiers ?

Une typologie qui tord le cou à la vision monolithique des caissiers (Waeli, 2010) :

➤ ***Les étudiants :***

- 18-23 ans
- Travaillent 10-15h, rarement plus de 20h
- 10 à 50 % des caissiers (30% dans notre cas)
- Pas gênés par la précarité du métier ; peu de dépendance économique

➤ ***Les passagers en transit :***

- Un emploi faute de mieux
- Travaillent 25-30h
- Recherchent moins de précarité, mais ne sont pas fidèles

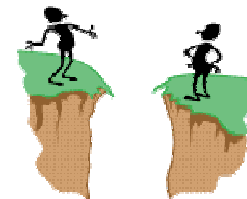
➤ ***Les reines :***

- Essentiellement des femmes d'âge mûr
- Attachées à leur statut (je ne suis pas qu'une mère !)
- Souhaitent des perspectives de carrière

Conclusion : rejet de l'hypothèse largement répandue de la précarité de l'emploi comme seule cause de souffrance au travail

Un personnel en contact, cause de souffrance

- Une diversité des types de clients
- En 1^{ère} ligne pour recevoir les « violences » de la clientèle : « *la caisse est un point de transition entre la fin du jardin du paradis et le retour à la brutalité du marché* » (Soares, 1997)
- Ex : « si tu ne travailles pas bien à l'école », « j'ai 11 articles, je peux passer ? », « C'est trop long », « Y'a pas le bon produit en rayon », « allo ? », etc.
- Cause : bafoué ou humilié dans mon travail, je joue au petit chef le soir envers la caissière
- Conclusion : une souffrance perçue et une qualité de la relation qui se dégrade (alors que c'est un objectif de la direction)



Une souffrance intrinsèque au métier

- Un travail répétitif, avec un rythme élevé (peu de pauses entre les clients) et des manutentions importantes
- Nombreuses activités simultanées à réaliser :
 - Activité visuelle : client, articles, codes barres, écran, anti-vols...
 - Activité auditive : écoute client, ambiance sonore, ventilation, bruit du scanner...
 - Activité physique : manutention d'objets lourds, gestes et postures difficiles...
 - => Des progrès notables dans l'ergonomie des postes de travail : sièges, objets lourds, ensachage...
 - Activité mentale : mémorisation des promotions et de certains codes, encaissement, gestion des imprévus...
 - Activité relationnelle : clients, collègues, hiérarchie



Un management à revoir ?

- *L'incertitude dans l'aménagement des temps de travail*
 - Des causes variées : variabilité des plannings hebdomadaires, heures complémentaires de dernière minute, remplacements dus au turnover, astreintes...
 - Deux conséquences : difficultés d'organisation personnelle / incertitude sur la rémunération mensuelle

- *Le manque de formations*
 - Une formation lapidaire, largement centrée sur la sécurité
 - Un manque de préparation aux incidents classiques : incidents techniques (problème de lecture optique, demande atypique d'un client...), incidents humains (gestion des clients difficiles...)

- *Des indicateurs de performance peu adaptés*
 - Mesure de la seule productivité : nombre moyen de produits passés à la minute et nombre moyen de clients servis à l'heure (aide de l'informatisation)
 - Mise en concurrence des caissiers sur ces critères
 - Vécu comme des injonctions paradoxales : rapidité vs qualité de l'accueil du client, SBAM+

Un management à revoir ?

- *Une relation souvent déshumanisée*
 - Le SBAM : injonction de sourire
 - Le caissier en caisse centrale : un simple numéro ?

- *Un manque de confiance et de soutien de la hiérarchie (SOP)*
 - Intégration : 1^{ère} rencontre = Sécurité du magasin
 - Chef de caisse : perçu uniquement comme un agent de contrôle ; silence quand il entre dans la salle de repos ; pression quotidienne
 - Pratique du client mystère

- *Des moyens insuffisants pour produire un travail de qualité*
 - Manque de temps, d'outils, etc.
 - Absence de reconnaissance de la qualité du travail fourni
 - Cas manifeste de « qualité empêchée » (Yves Clot), habituelle 1^{ère} source de mal-être au travail (enquêtes SUMER)

- *Un manque d'autonomie*

Des conséquences personnelles et organisationnelles

- TMS : dos, nuque, maux de tête...
- Un fort mal-être psychologique ressenti par la plupart des caissiers
- Stress, hypersensibilité, irritabilité, exéma...

- Absentéisme, turnover...
 - ⇒ Difficultés organisationnelles
 - ⇒ Manager occupé à 60% à remplacer les absents et démissionnaires



Quelques premières pistes

- Au niveau de l'organisation du travail :
 - Développement de l'idée des « **îlots-caisse** » : auto-gestion par 10-15 caissières de leurs horaires de travail en fonction d'une charge de travail donnée quelques semaines en avance
 - Diminution de la rationalisation de l'activité : redonner de l'**autonomie** et de la liberté dans l'exercice de la fonction
 - Une amélioration constante de l'ergonomie du travail

- Au niveau des politiques RH :
 - **Intégration** : repenser le processus comme un véritable outil de formation et de fidélisation
 - **Formation** : davantage de formations. Ex : comment gérer des clients pénibles ?
 - **Evaluation** : Evolution des indicateurs
 - **Carrière et mobilité** : réfléchir à la possibilité de proposer davantage d'opportunités d'évolution, faisant du métier de caissier un tremplin



Quelques premières pistes

- Au niveau du management :
 - Un **soutien de la hiérarchie**, notamment dans la relation avec les clients
 - Une approche moins contrôlante : **confiance**
 - Une relation plus **humaine**
- Avoir **une approche plus segmentée** selon le profil des caissiers et de leurs attentes



Et maintenant ?

Autres terrains de recherche :

=> 2^{ème} hypermarché, infirmières, policiers, pompiers, opérateurs sur plateformes téléphoniques...

Objectifs :

- Affiner les préconisations
- Les généraliser à toutes les organisations (ex : besoin d'autonomie, en finir avec la déshumanisation croissante des relations de travail...)

