

LA SOLIDARITÉ COMME STRATÉGIE DE RÉSISTANCE : LES CAISSIÈRES DES SUPERMARCHÉS AU BRÉSIL ET AU QUÉBEC

Angelo Soares

Considéré comme un travail « léger et simple, » le travail des caissières fait l'objet de peu d'attention dans les supermarchés brésiliens et québécois. On entend même des commentaires dévalorisants et méprisants à son sujet. Au Québec, on croit souvent que le travail à la caisse, c'est « un petit emploi d'été ». On embauche des travailleuses à temps partiel et leur formation, qui dure à peine quelques jours, se fait sur le tas. Cependant, lorsqu'on analyse ce travail, on se rend compte de son importance stratégique. En effet, en plus d'être responsable de l'entrée de l'argent dans l'organisation, la caissière est le point d'accès entre le client et le supermarché.

Dans une première partie, nous allons présenter les caractéristiques de cette organisation du travail pour ensuite présenter et analyser les stratégies de résistance utilisées pour y faire face. Ces stratégies de résistance sont parfois collectives et ouvertes, comme dans le cas des grèves, mais, dans la majorité des cas, elles forment un ensemble de stratégies individuelles, souvent cachées derrière l'image de la passivité et du silence. Ce sont, donc, ces rébellions silencieuses que nous présentons afin de faire ressortir le rôle actif des caissières dans la production de ce service.

Méthodologie

Nous avons privilégié l'approche qualitative dans ce projet pour comprendre le travail des caissières et ses enjeux, dans les deux pays. Nous croyons que si on veut comprendre le travail, il faut qu'on sache que le savoir premier, essentiel est dans la tête des ouvriers et des ouvrières et qu'il y a une rationalité de leurs comportements (Foucault, 1994). Ainsi, dans 20 différents supermarchés, 106 caissières et 32 gestionnaires ont été interviewés au Québec (Québec et Montréal) et au Brésil (São Paulo).

Le choix de deux sociétés a été axé sur plusieurs aspects. D'abord, le travail à la caisse est un emploi typiquement féminin dans les deux sociétés. Ensuite, l'évolution historique des supermarchés brésiliens et québécois a été semblable : des petits commerçants qui ont évolué et qui se sont transformés en magasins de libre service. Cette ressemblance est encore plus marquée lorsqu'on considère que dans les deux sociétés il y a une prédominance des supermarchés indépendants au détriment des grandes chaînes de supermarchés. En troisième lieu, le stade de développement technologique, au moment où on a mené le terrain de cette recherche, était équivalent, c'est-à-dire, on pouvait trouver, dans les deux pays, des magasins automatisés et non automatisés. Finalement, le chercheur est familier avec les deux sociétés, ce que nous a permis

de former un jugement qualitatif sur lequel nous avons pu établir une équivalence¹ entre les sociétés étudiées.

Malgré les ressemblances que nous venons de signaler, il faut être conscient de la différence entre le Brésil (São Paulo) et le Québec en termes de développement économique et de bien-être social.

Les magasins ont été choisis selon trois critères : d'abord, leur appartenance à différentes chaînes, ensuite, une localisation géographique diversifiée selon le profil socio-économique des quartiers où ils sont localisés : du moins favorisé au plus favorisé. Finalement, nous avons choisi différentes tailles de supermarchés (des petits à grands surfaces), car la taille de l'organisation peut avoir une influence sur l'organisation du travail et ses effets sur la santé des travailleuses (Billette et al., 1990 et 1986).

Dans les deux sociétés, nous avons pu entrer dans les supermarchés, grâce à l'ouverture manifestée par les propriétaires. Les travailleuses ont été choisies de façon aléatoire et les entrevues ont été faites individuellement et enregistrées dans un local privé, pendant la journée de travail. Chaque personne a été informée de la nature du projet de recherche et a été assurée que l'entrevue demeurerait confidentielle et anonyme.

Toute personne sollicitée était libre d'accepter ou de refuser l'entrevue. Il en était de même pour l'enregistrement. L'entrevue et l'enregistrement n'ont débuté qu'après avoir reçu les consentements nécessaires. Pendant les entrevues, nous n'avons jamais exercé de pression pour obtenir une réponse, car nous croyons que « la tâche

¹ Le concept d'équivalence est central dans une approche comparative. Voir notamment : Niessen (1982), Sears (1961) et Verba (1971).

n'est jamais neutre par rapport à l'entourage affectif du travailleur [sic]; il peut parler de sa tâche ou il doit se taire; parfois il faut cacher à autrui le contenu de son travail » (Dejours, 1993, p. 63).

Finalement, nous avons interviewé au moins un gestionnaire² par supermarché afin de pouvoir saisir quelques dimensions qui ne sont pas toujours évidentes ou connues des caissières, par exemple : les politiques d'embauche, les contrôles du personnel, parmi d'autres politiques de gestion de ressources humaines. Ces entrevues ont reçu le même traitement que celles des caissières.

Nous sommes conscient des difficultés posées par l'approche qualitative, particulièrement par l'entrevue. Par exemple, la relation intervieweur/interviewée n'est jamais neutre et peut influencer les résultats de la recherche. En effet, l'entrevue évoque une relation marquée, non seulement par les différences sociales et culturelles, mais aussi par le sexe. Cependant, nous devons rappeler que « le type de phénomène que nous avons choisi d'étudier doit être approché à l'aide de techniques possibles et non avec celles considérées comme idéales parce qu'on risque de gagner en formalité, mais en même temps de perdre notre objet si on reste attaché aux méthodes plus usuelles de la recherche sociale » (Rodrigues, 1978, p. 31).

Le travail à la caisse

Les supermarchés peuvent être considérés comme la version capitaliste du jardin d'Éden, où tout existe pour

² Nous considérons gestionnaires ici, les propriétaires des magasins, des chefs caissières, les gérants des magasins, ou les gérants des ressources humaines.

le bonheur des hommes et des femmes. En effet, « Lorsqu'on fait nos achats dans un supermarché, les étalages cachent tous les travaux qui se trouvent là : le travail de la fabrication, de la distribution, de la disposition sur les étalages, de l'étiquetage des prix. Les produits sont là comme les fruits dans le verger, les légumes et légumes dans le potager, la chasse dans les bois et les poissons dans les mers et les fleuves, ou comme des objets nés de la magie des gnomes nocturnes. Jusqu'au moment où on arrive à la caisse pour le paiement (...) la caisse est la fin du jardin du paradis et le retour à la brutalité du marché » (Chauí, 1989, p. 70).

Le travail des caissières se trouve exactement dans cette transition, difficile et délicate, entre la « fin du jardin du paradis et le retour à la brutalité du marché », ce qui lui donne une dimension spéciale et une grande complexité. Ce travail, d'un côté, réunit les caractéristiques principales du travail dans le secteur des services : les rapports avec le public, le travail émotif, l'accomplissement des tâches simultanément, surtout lorsqu'on donne des renseignements aux clients et qu'on réalise d'autres tâches, etc.

L'organisation du travail à la caisse dans les supermarchés est caractérisée par une discipline et un contrôle rigoureux qui se retrouvent dès la répartition des travailleuses dans l'espace, en passant par le contrôle du corps et allant jusqu'au contrôle des émotions des caissières. La supervision se trouve, la plupart du temps, placée derrière la ligne de caisse ou derrière une fenêtre à vitre sans tain produisant ainsi un effet de panoptisme dont l'effet le plus important est d'induire chez l'individu « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit

permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action » (Foucault, 1975, p. 234)³.

La caissière reste fixe à son poste, la cadence de son travail est déterminée, la plupart du temps, par le nombre de clients présents dans le supermarché, associé au nombre de caisses ouvertes par la gérance. Ainsi, la caissière a un contrôle très limité sur la cadence de son travail. Elle subit la pression des clients et des gestionnaires pour que celui-ci s'accomplisse à une vitesse accélérée. Une caissière peut passer, en moyenne, entre 24 et 28 items par minute, cependant il y a des cas où elle arrive même à passer 49 items par minute. La productivité est élevée et la travailleuse doit répéter toujours une même quantité de mouvements pendant toute la journée de travail :

C'est toujours la même routine, c'est toujours bonjour, on passe la commande, on prend l'argent, c'est toujours la même chose, c'est comme un travail, quasiment un travail à la chaîne là, mais c'est un travail assez intéressant.

(Caissière québécoise 12).

Il [le client] arrive à la caisse, on dit automatiquement un bonjour, on emballe la marchandise (...), a-t-il payé? Ciao, au revoir, à bientôt, c'est une routine, n'est-ce pas?

(Caissière brésilienne 3)

Les « temps morts » de production, comme l'attente du client, ne sont pas considérés comme une partie stressante du travail par les gestionnaires des supermarchés. On impose un ensemble de tâches additionnelles au travail à la caisse : le ménage, la tenue des étagères (surtout au Québec), l'aide à certains départements (par

³. Pour plus de détails voir Soares (1995).

exemple, la boulangerie). Le travail est continu sauf pour les pauses, dont le moment est déterminé par l'achalandage des magasins.

Au Brésil, l'horaire de travail d'une caissière est du lundi au samedi, 44 heures par semaine, soit 7 heures par jour du lundi au jeudi et 8 heures par jour le vendredi et le samedi⁴. Les caissières travaillent à temps plein, il n'y a pas de temps partiel ni de travail les dimanches. Au Québec, les caissières travaillent surtout à temps partiel du lundi au dimanche et il y a des journées où elles peuvent accumuler de 8 à 12 heures de travail dans une même journée.

Dans les deux sociétés, nous avons trouvé des stratégies patronales qui intensifient le travail des caissières. Cette intensification du travail doit être comprise dans un cadre économique, dans les deux pays, où le taux de chômage est élevé, ce qui laisse moins d'espace de manœuvre pour les travailleuses. Une des stratégies adoptées par la gestion consiste à ouvrir les magasins avec le nombre le plus réduit possible de caissières occasionnant ainsi un surplus de travail pour les travailleuses en devoir. Cette intensification est d'ailleurs reconnue par une chaîne québécoise, par exemple, lorsqu'elle a justifié la hausse de son profit : « notre stratégie a été de faire plus avec moins. Tout en augmentant notre productivité et en exploitant

⁴. Il y a quelques variations mais c'est souvent 4 jours à 7 heures et 2 jours à 8 heures. Par exemple, un des supermarchés brésiliens faisait des lundi, mardi, jeudi et vendredi de chaque semaine une journée de travail de 7 heures et des mercredi et samedi une journée de 8 heures. Il faut aussi remarquer que cela ne comprend pas les heures supplémentaires.

avec les mêmes frais fixes, nous nous sommes rapprochés de nos différentes clientèles »⁵.

Dans les deux pays, il est intéressant de remarquer l'existence d'une même pratique de gestion : l'allongement des horaires des caissières. Cette pratique est axée surtout sur les horaires de départ et de repas⁶.

On n'a pas d'heures régulières, ça veut dire que bon, demain je fais telles heures et je vais dîner à telle heure, non! Ce n'est pas régulier comme dans les bureaux. Un bon midi tout le monde va dîner. Ici on marche avec la clientèle, s'il y a du monde, tu restes là, même si tu as fini ton *shift*, s'il n'y a pas de fille pour te remplacer, tu restes là. Ils ne fermeront pas une caisse dans le grand *rush*, parce que les clients vont crier.

(Caissière québécoise 12)

La sortie est dure, parce que je crois que c'est un compromis. Je suis ici à 9h00 et je sors à 17h00. On ne peut faire rien d'autre, avoir une autre responsabilité, (...) je voulais retourner aux études, mais, il n'y a pas de conditions parce que je ne sors pas à 5h00 de la caisse, il est 5 heures et demi, six heures, sept heures, c'est l'heure qu'ils croient, qu'ils doivent te laisser aller, tu comprends-tu?

(Caissière brésilienne 49)

Le travail à la caisse devient aussi de plus en plus automatisé : le lecteur optique, le paiement direct, les machines à remplir les chèques, les balances, etc. L'intro-

5. Cité dans l'édition 1995 des *Les Affaires - Les 500 plus importantes entreprises au Québec*, p. 30. Il faut aussi remarquer que cette entreprise québécoise a connu une hausse de son profit net de 41 % en 1994.

6. Dans quelques supermarchés, au Brésil et au Québec, le temps de repas est réduit à une demi-heure.

duction de toute cette machinerie a pour effet d'augmenter le rythme de travail des caissières en plus de déqualifier leur travail⁷. En outre, les nouvelles technologies introduisent une autre dimension du contrôle du temps dans le travail à la caisse : la surveillance électronique, c'est-à-dire les activités et le temps accordé à chaque tâche sont enregistrés par la machine. De cette manière, la gestion peut contrôler les ventes nettes et brutes totales accomplies par une caissière, connaître combien et quelles corrections ont été effectuées, le nombre de fois qu'elle a ouvert son tiroir-caisse, les annulations à l'intérieur d'une transaction, le nombre d'articles et de clients passés pendant la journée de travail, le temps de service au client, le temps d'attente, les ventes moyennes à l'heure et par client, le balancement de caisse, la durée des pauses, etc.

Un contrôle du temps si rigoureux associé à des pratiques de gestion comme l'allongement de la journée de travail, l'intensification du travail à travers une planification sous-estimée font partie d'une discipline qui cherche à garantir un temps « intégralement utile », dont nous parle Foucault (1975), autrement dit, « le temps mesuré et payé doit être aussi un temps sans impureté ni défaut, un temps de bonne qualité, tout au long duquel le corps reste appliqué à son exercice » (p. 177).

On constate, donc, que le travail de caissière est soumis à une discipline rigide qui cherche à avoir un contrôle total sur l'accomplissement du travail. Il ne faut pas croire que la caissière n'a aucun contrôle sur son travail ou que les gestionnaires sont capables de tout contrôler. Lorsqu'on parle du contrôle des caissières sur le

7. Voir sur cette question Soares (1996).

travail⁸, il faut faire la distinction entre le contrôle horizontal et vertical du travail, car un concept de contrôle unidimensionnel et simplifié ne considère pas les rapports de pouvoir inégaux (Aronsson, 1989). Ainsi, certes les caissières ont très peu de contrôle vertical du travail, mais elles peuvent exercer un certain contrôle horizontal dans leur travail et elles luttent pour garder ce contrôle qui existe surtout dans leurs rapports avec la clientèle.

Il faut souligner que le travail à la caisse comporte beaucoup de responsabilités et il présente des défis à la caissière dont le rapport avec le client est l'exemple le plus évident. Cependant, le travail à la caisse peut être considéré et perçu comme monotone par les travailleuses :

C'est toujours la même routine, c'est toujours bonjour, on passe la commande, on prend l'argent, c'est toujours la même chose

(Caissière québécoise 12).

Lorsque le magasin est vide, il n'y a personne qui passe à ta caisse, ça c'est terrible. Il arrive un moment où tu te sens fatiguée. Je n'aime pas rester sans rien faire.

(Caissière brésilienne 3)

La monotonie dans le travail à la caisse comporte les deux dimensions soulignées par Johansson (1989) : la monotonie causée par la répétitivité, dont la meilleure mesure est la durée des cycles des tâches et la monotonie

⁸ Aronsson (1989) fait la distinction entre avoir le contrôle sur le travail (*control over*), qu'il appelle un contrôle vertical du travail et avoir le contrôle du travail (*control within*) qu'il appelle le contrôle horizontal du travail.

causée par un faible niveau d'activité⁹. Dans le travail industriel, ces deux types de monotonie représentent des conditions de travail complètement différentes, comme le démontre Johansson (1989), mais dans les supermarchés, on trouve une alternance entre ces deux types de monotonie, car il peut y avoir une monotonie causée par un faible niveau d'activité, lorsque le supermarché est vide et qu'on attend les clients, combinée à une monotonie répétitive lorsqu'on traite les commandes des clients. Ce dernier type de monotonie doit être nuancé parce que la présence des clients introduit une variabilité et un facteur d'imprévu importants qui minimisent la monotonie répétitive du travail à la caisse.

Le *dirty work* des caissières

Deux tâches, qui font partie du travail des caissières mais qui restent souvent dans l'oubli, doivent être mentionnées. Premièrement, le balancement de caisses. Cette tâche consiste à compter toutes les formes de paiements reçus : l'argent, la monnaie, les chèques, les coupons, les coupons de paiement direct¹⁰ et les dépôts effectués et à comparer avec le montant total que la caisse indique. Si les montants coïncident, la caisse est balancée sinon, il y a un non-balancement de caisse. Cela veut dire qu'il y a eu de l'argent de moins ou de plus dans le tiroir-caisse et cela est passible de mesures disciplinaires. Il s'agit d'une tâche très exigeante et lourde de responsabili-

⁹ En anglais : *uneventful monotony*. Ce type de monotonie est présent surtout dans les travaux de supervision passive d'un processus ou dans une salle de contrôle.

¹⁰ Le paiement direct est l'expression utilisée au Québec pour le paiement avec une carte de banque.

tés dans le travail des caissières. La fréquence du balancement des caisses varie selon les politiques des magasins. Au Brésil, la majorité des magasins le fait tous les jours. Au Québec, le balancement est effectué la plupart du temps à chaque semaine.

Une autre tâche importante est l'annulation, une procédure qui permet de supprimer un enregistrement entré. Cela se produit, ou bien à cause d'une faute dans l'enregistrement du prix, ou bien parce que le client renonce à acheter un produit donné pour une raison quelconque. À ce moment-là, la caissière doit appeler un superviseur, en général le-la chef-caissière pour qu'il-elle effectue l'annulation de la transaction en présence du client. Il faut souligner que cette transaction peut être faite seulement à l'aide d'une clé que garde le-la chef-caissière. Dans quelques magasins, il faut à ce moment remplir un formulaire et annexer une copie du coupon de caisse. Parfois, il arrive même qu'on demande au client de signer ce formulaire.

Ces deux tâches se placent dans ce que Hughes (1958) a appelé *dirty work*. Selon l'auteur, toutes les activités comportent du *dirty work* qui englobe non seulement les tâches qui sont déplaisantes au point de vue physique, mais aussi des tâches qui vont à l'encontre d'une conception morale, qui sont un symbole de dégradation, ou qui blessent la dignité des travailleurs-euses. Certes, ces deux tâches ne sont pas du tout des tâches déplaisantes sur le plan physique, mais elles représentent une dégradation ou une attaque contre la dignité et les compétences professionnelles des caissières. Le balancement de caisse et l'annulation constituent le *dirty work* des caissières.

Lorsque la caissière rencontre les clients

L'organisation du travail à la caisse comporte la rencontre entre la caissière et les clients. Cette rencontre¹¹ ajoute une dimension importante et distincte de celles du travail industriel, car « lorsque les travailleurs et les clients se rencontrent, dans les industries de services, cette relation ajoute une nouvelle dimension au modèle de relations humaines dans l'industrie. Lorsque le client prend une partie active dans l'activité, toute l'organisation doit être adaptée à son comportement » (Whyte, 1946, p. 123). De cette manière, la caisse est le point d'intersection des rapports de genre/sexe, de race/ethnie et de classe, ce qui ajoute plusieurs dimensions importantes et particulières au travail des caissières.

Pour paraphraser Hochschild, de tous les employé-e-s dans un supermarché, la caissière est celle qui a le plus de contact avec le public et c'est elle qui vend le plus l'entreprise. Lorsqu'un client pense au service dans un supermarché, il est peu probable qu'il se rappelle d'un commis ou du boucher, mais il est fort probable qu'il va se souvenir de la caissière.

Les clients occupent un rôle central dans la vie quotidienne des caissières au travail, soit comme une

11. La rencontre doit être comprise ici comme « tous les cas où deux ou plus participants dans une situation, qui se joignent ouvertement dans la manutention d'un seul centre d'attention visuelle et cognitive - ce qui est considéré comme une activité mutuelle unique, et qui comporte des droits de communication préférentiels » (Goffman, 1963, p. 89). Il faut souligner que cette rencontre présuppose la présence physique immédiate des individus (Goffman, 1961) et que dans la rencontre il y a une influence réciproque entre les individus sur leurs actions (Goffman, 1983).

source de communication et d'interaction sociale, de variété qui brise la monotonie, de situations drôles. Plus qu'une source d'amusement, d'interaction sociale, les clients représentent aussi une source de défis pour les caissières, surtout en ce qui concerne leurs états d'humeur. Tout se passe comme si le service efficace était celui qui rend les clients non seulement satisfaits, mais surtout heureux. Pour accomplir son défi, la caissière réalise, donc, du travail émotif¹², c'est-à-dire, le travail de produire un changement dans l'état d'humeur des clients. Tel que le travail ménager, le travail émotif est un effort « invisible », peu valorisé, pas reconnu, mais aussitôt qu'il n'est pas accompli, on s'en rend compte. Rappelons que le travail émotif des caissières est crucial pour la qualité du service.

Cependant, les clients sont aussi source de violence au travail. Cette violence peut être exprimée de plusieurs façons qui peuvent aller des abus verbaux jusqu'à la violence physique : des produits qui sont jetés contre les caissières, des coups de poing ou même le client qui donne une gifle. La violence peut aussi se manifester sous forme de racisme et de harcèlement sexuel. On a pu constater un grand nombre de cas de harcèlement sexuel. En fait, la majorité absolue des caissières nous ont rapporté des cas de harcèlement sexuel de la part des clients.

Ainsi, le travail de caissière comporte une réalité paradoxale : il est, en même temps, un travail stratégique d'interface entre l'organisation et les clients et duquel découle l'entrée de l'argent dans l'organisation; et il est aussi un travail peu valorisé qui comporte plusieurs contraintes d'ordre physique, organisationnel et techno-

12. Cf. Hochschild (1983). En anglais *emotional labor*.

logique. C'est un travail qui demande beaucoup de qualifications qui restent, cependant, « invisibles » sous le couvert du discours de la « nature féminine » et du travail non qualifié. Donc, notre question de recherche est : comment font les caissières pour passer à travers cette réalité paradoxale? Est-ce que les caissières sont des victimes passives de l'oppression imposée par l'organisation du travail? Par les gestionnaires? Par les clients?

L'oppression, on doit le souligner, n'existe pas en tant que pouvoir absolu, extérieur et indépendant des interactions sociales et de ses effets matériels (Martin, 1988). Les caissières ne sont pas, non plus, détachées d'une toile hétérogène de micro-pouvoirs qui modèlent les rapports sociaux dans nos vies quotidiennes. Les caissières exercent aussi leurs pouvoirs, liés surtout à tout le savoir qu'elles utilisent pour accomplir leur travail et pour garder le contrôle dans leurs rapports avec les clients et les gestionnaires. Les caissières ne sont pas de simples objets, mais des sujets réels qui luttent quotidiennement pour accomplir leur travail. Les caissières résistent...

Les stratégies de résistance à la caisse

Lorsqu'on voit les caissières, surtout à cause du travail émotif accompli, on imagine que c'est une population très passive et docile. Cependant, lorsqu'on analyse leurs stratégies quotidiennes, on peut identifier plusieurs stratégies¹³ de résistance. Shapiro-Perl (1989), indique que les stratégies de résistance sont « des actes créatifs faits

13. Nous utilisons le mot stratégie ici dans le sens proposé par Foucault (1994c) « la stratégie se définit alors par le choix de solutions "gagnantes" » (p. 241).

par les travailleurs-euses avec l'intention de limiter, plus que de changer, ce que la gestion peut leur faire, en même temps qu'ils gardent leurs emplois » (p. 194). Dans le cas des caissières, ces actes créatifs limitent non seulement l'action de la gestion, mais aussi celle des clients.

Les stratégies de résistance s'insèrent dans le cœur des relations de pouvoir au travail; elles peuvent être collectives, mais dans la plupart des cas sont individuelles. Comme l'a bien souligné Shapiro-Perl (1989) « ironiquement, ces actes individuels d'intérêt personnel économiques sont reproduits par un travailleur après l'autre, côte à côte, et bien que joués individuellement, ils se développent néanmoins à partir d'une position partagée de classe » (p. 194). On croit que ces stratégies partagent non seulement une position de classe, mais aussi de genre, de race/ethnie.

Avant de présenter les stratégies de résistance qu'on a identifiées dans les supermarchés brésiliens et québécois, on doit souligner deux points qu'on croit importants. Il faut d'abord rappeler, lorsqu'on parle de stratégies de résistance, que les travailleuses ont besoin de leur emploi et que dans les deux pays, toutes proportions gardées, on vit une crise économique, avec un taux de chômage élevé. Cela veut dire que dans la plupart de cas, être une caissière n'est pas un choix professionnel, mais c'est l'emploi qu'elles ont réussi à avoir (Soares, 1996). De plus, une « stratégie gagnante » est celle qui, au bout du compte, maintient leur emploi. Dans un contexte économique de récession, la gestion a beaucoup plus de marge de manœuvre, car l'offre de main-d'œuvre est abondante. Autrement dit, la pression de l'armée de réserve industrielle est forte, ce qui peut rendre difficile l'expression des stratégies de résistance.

Comme on sait, c'est difficile de se trouver un emploi pis c'était ça qui s'offrait, c'était ça ou rien, fait que j'ai pris ça par défaut.

(Caissière québécoise 40)

Parce que dans mon domaine, je ne trouvais rien, c'était super difficile alors ma situation est devenue plus serrée et j'ai été obligée de me décider à être caissière dans un supermarché.

(Caissière brésilienne 44)

Deuxièmement, j'insiste, les stratégies de résistance ne doivent pas être vues comme la panacée contre toutes les contraintes présentes dans l'organisation et les conditions de travail. Les travailleuses subissent les conséquences de cette réalité au travail, surtout en ce qui concerne leur santé. Une caissière québécoise nous a avoué : « avec le temps, on est *maganée* d'être caissière ».

Il faut mentionner, également, que les stratégies de résistance ne doivent pas être confondues avec des stratégies défensives de métier, tel quel proposé par Dejours (1993), puisque les stratégies de résistance sont intentionnelles et conscientes.

Les stratégies solidaires

L'organisation du travail à la caisse est caractérisée, comme nous l'avons souligné, par l'existence d'une discipline rigide qui est renforcée encore plus par les nouvelles technologies avec la surveillance électronique. Foucault (1994a) suggère que contre cette discipline, acceptée par les ouvriers, et on spécifie ici par les caissières, il y a l'émergence d'une solidarité collective, une fois

que tout le monde travaille en même temps sous cette discipline.

En effet, Castoriadis (1974) souligne que, parce que les travailleurs-euses doivent résoudre en commun les problèmes liés à l'organisation du travail, ils forment à la fois un regroupement de production et un regroupement de lutte. « C'est parce que leur situation dans la production crée entre eux une communauté d'intérêts, d'attitudes et d'objectifs s'opposant irrémédiablement à ceux de la direction que les ouvriers s'associent spontanément, au niveau le plus élémentaire, pour résister, se défendre, lutter » (p. 44).

La solidarité, parmi les caissières, peut se manifester sous plusieurs formes : d'abord, elle peut être liée à l'accomplissement des tâches, les caissières vont souvent s'entraider, en faisant l'emballage, en se disant le prix ou le code d'un produit, et même en empruntant de la monnaie, une pratique interdite par la gestion.

Je demande à une collègue, je demande à une autre, la plupart de gens qui travaillent depuis longtemps à la caisse connaissent les prix.

(Caissière brésilienne 24)

Nous sommes très unies. Toujours, lorsqu'on a besoin de la monnaie, une collègue nous en prête.

(Caissière brésilienne 55)

Quand on est dans le grand rush vers 5 heures, 5h et demie, le grand rush fait qu'aussitôt qu'il y en a une qui n'a rien à faire elle s'en vient à nos caisses, pis elle nous aide.

(Caissière québécoise 9)

Une autre forme de solidarité fonctionne comme un type de compensation ou d'appui à une situation dif-

ficile sur le plan émotif¹⁴. Cette solidarité est liée la plupart du temps à la relation avec la clientèle.

L'esprit des caissières c'est fort. S'il y a une cliente qui fait du mal à une caissière, les autres caissières sont toutes là, et les caissières vont être polies au *boutte* avec elle, polies au point d'écœurer quelqu'un. Elle est plus jamais revenue. Ça ben fait mon affaire.

(Caissière québécoise 8)

Lorsqu'on est à la caisse, on entend ce qui se passe à la caisse à côté. Des fois, si c'est un problème de monnaie, on dit : « de combien t'as besoin? attends, je vais te le prêter ». (...) Si c'est une cliente déplaisante, ma collègue va me faire un clin d'œil et on lui dit « désolée, je n'en ai pas ». Un jour la cliente ohicanait à cause d'un sou. La fille cherchait auprès de tout le monde, personne ne l'avait, alors elle m'a dit, as-tu un sou? J'allais dire oui, mais elle m'a fait un clin d'œil et j'ai répondu non, je n'en ai pas, seulement parce qu'elle était déplaisante.

(Caissière brésilienne 11)

Les stratégies silencieuses

Le maintien de la discipline par les gestionnaires dans les supermarchés brésiliens et québécois n'est pas faite sans résistance. Selon Friedman (1977), « le maintien de la discipline a toujours été un problème pour la haute gestion. La résistance est exprimée en terme de temps par les travailleurs qui arrivent après ou partent avant les horaires spécifiés dans leurs contrats de travail (...) Plus importants pour la haute gestion sont l'absentéisme et les dé-

¹⁴ Cette situation difficile peut être même hors travail, par exemple, la perte d'un conjoint.

parts volontaires » (p. 51). En fait, ce sont des stratégies qui visent à obtenir un peu de temps libre, un temps hors-travail qui fonctionne comme un temps pour récupérer leurs forces. Ainsi, les caissières vont arriver en retard ou demander de partir un peu plus tôt. Elles vont aussi s'absenter du travail. L'amplitude de ces stratégies peut être perçue à partir du discours des gestionnaires :

Le plus grand problème est l'absentéisme (...) C'est assez pour nous faire troubler (...) Présentement, j'ai changé l'horaire, j'ai embauché des nouvelles travailleuses et je crois que je suis en train de mettre un point final à ce problème.

(Gestionnaire brésilien 1)

Surtout les samedis lorsqu'on a le plus besoin, alors il y avait six, sept absences.

(Gestionnaire brésilien 6)

Ça arrive assez régulièrement [les absences], pas tous les jours mais, au moins, je pourrais dire deux fois par semaine, soit un retard, soit une absence motivée ou non là, mais ça arrive assez régulièrement.

(Gestionnaire québécois 19)

Il y a toujours des remplacements de dernière minute, c'est des choses qu'on a toujours à faire. Aujourd'hui j'avais trois personnes à remplacer, c'est pas toujours évident.

(Gestionnaire québécois 15)

Ces stratégies ne doivent pas être comprises comme un manque de motivation ou de la mauvaise foi de la part des caissières. La source d'une telle stratégie demeure au cœur même de l'organisation du travail. Autrement dit, c'est l'organisation du travail elle-même avec sa

discipline rigide et toutes ses contraintes, qui est une des causes premières de la résistance.

Il y a également des stratégies qui mettent au défi le système disciplinaire. L'exemple le plus évident qu'on a trouvé est mâcher de la gomme, une activité interdite aux caissières :

Mâcher de la gomme? Non! Non, mais on le cache, parce que sinon on ne peut pas mâcher de la gomme.

(Caissière québécoise 4)

Manger des bonbons - Mais moi j'en mange tout le temps, si j'en prends un, ça paraît pas. Il faut pas qu'ils sachent.

(Caissière québécoise 8)

Le fait de mâcher de la gomme ou de manger un petit bonbon, peut être compris comme une simple question de politesse, cependant, au-delà de cette interprétation première, il y a la question de toute l'attention de la caissière qui doit être placée vers « l'engagement principal »¹⁵: attendre le client. Les gestionnaires essaient de contrôler, le plus possible, pour que l'engagement principal de la caissière soit le client. Aucun « engagement périphérique » ne peut exister. Comme exemples « d'engagements périphériques » on peut avoir le chantonement, mâcher de la gomme, etc. et ces activités constituent une espèce de fuite de l'activité principale : attendre le client. Ces

¹⁵. L'engagement principal, selon Goffman (1963), est « celui qui retient la plupart de l'attention et l'intérêt d'un individu, en formant, visiblement, le courant principal qui détermine ses actions » (p. 43). Par ailleurs, l'engagement périphérique est une « activité par laquelle un individu peut continuer d'une manière abrégée, sans menacer ou confondre le maintien d'un engagement principal » (p. 43).

activités signalent non seulement une contestation de la discipline, mais surtout que c'est la caissière qui garde le contrôle de la situation et de ses émotions. Mâcher de la gomme signifie pour la caissière que le client n'est pas « le roi et maître » de la situation. Elle lui concède de l'attention, mais elle se garde quand même une partie de son attention à elle même.

Une autre stratégie de résistance qui passe à travers le système des contrôles imposé par les gestionnaires concerne les annulations. Un exemple, lorsque la caissière fait une erreur, elle peut négocier avec le client et passer à côté de l'annulation sans être obligée d'appeler le superviseur :

Si tu sais dialoguer avec le client (...) si j'enregistre deux marchandises et la valeur est petite je lui dis : « est-ce qu'il est possible pour vous de prendre un autre produit au même prix ou le même produit? Le client finit par en prendre. (Caissière brésilienne 3)

Pour compléter, il y a aussi les interdictions de converser entre les caissières.

On jase beaucoup (...) sur les clients, sur une chose drôle qui est arrivée, ou lorsqu'il arrive une chicane à la caisse. (Caissière brésilienne 17)

On n'est pas supposée parler avec une autre caissière pendant qu'on a un client, mais ça on le fait toujours pareil là, la même chose avec l'emballeur.

(Caissière québécoise 10)

Ces stratégies sont importantes non seulement pour pouvoir dribbler une organisation du travail aussi rigide,

mais aussi pour que les caissières puissent garder le contrôle, même minime, de leur travail.

Les stratégies de genre

Les stratégies de résistance n'existent pas seulement en relation avec les rapports de pouvoir établis par la gestion à travers l'organisation du travail, mais aussi sont mises en place pour faire face aux rapports de pouvoir établis par les clients. Des exemples évidents de ces stratégies sont liés au harcèlement sexuel. C'est une lutte non pour avoir le pouvoir, mais pour refuser d'être traitées comme un objet. Les caissières, avec ces stratégies, visent à garder leur droit d'être un sujet social et le contrôle dans la relation avec le client.

Il faut se rappeler que le harcèlement sexuel, comme l'a bien démontré Cockburn (1991), c'est « une intervention masculine pour l'affirmation du pouvoir. Cependant, cette fois c'est un avertissement à la femme qui sort de sa place. C'est un geste de contrôle pour diminuer quelque sens de pouvoir qu'elle puisse acquérir et pour lui rappeler que "tu es seulement une femme, c'est comme ça que je te vois. Et pour moi et n'importe quel homme, à ce niveau-là tu es vulnérable" » (p. 142).

Dans les deux pays, les caissières utilisent, dans la plupart des cas, deux stratégies individuelles. En premier lieu, l'humour comme l'a souligné Chauí (1986) est une pratique, même si diffuse, de résistance.

Je prends ça en blague, je vais agir comme s'il faisait une blague, ainsi cela passe inaperçu.

(Caissière brésilienne 36)

Je préfère prendre ça en blague.

(Caissière brésilienne 41)

Ça arrive régulièrement, mais il faut prendre ça plus en riant. On tourne ça souvent en farce, moi en tous cas, en lui montrant qu'on n'est pas intéressées (...) Souvent, des messieurs qui viennent acheter de la loterie, vont dire en tout cas « si je gagne-là je vais t'enlever et je vais donner de l'argent à ton *chum* pour qu'il nous laisse partir ». Je lui dis, dans ce temps-là : « J'espère que ça va pas vous faire gagner, juste d'avoir dit ça ».

(Caissière québécoise 13).

Il faut souligner que ce type de stratégie est très complexe puisqu'il englobe plusieurs dimensions importantes. Dans l'impossibilité d'affronter directement le client, il faut se rappeler l'existence de l'idéologie centrée sur l'idée que « le client a toujours raison », il faut être courtoise. La caissière s'aperçoit aussi de ce contexte inégal où elle se trouve et elle fait une gestion de ses émotions, et avec diplomatie, elle réussit à transformer la situation avec une blague. Cela ne veut pas dire qu'elle trouve drôle cette situation, mais avec l'humour elle est capable de garder le contrôle et faire face, ainsi, à un double pouvoir : le pouvoir en tant que client et le pouvoir en tant qu'homme.

Une autre stratégie de résistance qu'on trouve, c'est le silence. Les caissières font la sourde oreille. On imagine le silence comme étant la marque de la passivité; cependant, comme l'ont remarqué Sennett et Cobb (1972), « le silence n'est pas une coupure passive » (p. 197). La caissière, pour paraphraser Sennett et Cobb (1972), ne cherche pas le respect de ce client. Elle sent qu'elle est en train d'exercer son pouvoir en tant que travailleuse lorsqu'elle fait la sourde oreille au client harcelant; elle

protège son travail et son propre ego. Elle traite le client comme s'il n'existait pas, donc, elle refuse son pouvoir, en même temps qu'elle « éloigne sa personne de sa performance; c'est l'approbation de l'autorité plutôt que la tâche qui est en question » (Sennett et Cobb, 1972, p. 198).

S'ils commencent à faire des blagues, je fais la sourde oreille.

(Caissière brésilienne 24)

Je fais semblant que ce n'est pas avec moi. J'ignore

(Caissière brésilienne 44)

Je suis une fille ben pas gênée là mais un peu des affaires de même je m'ai fait virer de bord, j'ai pas répondu... J'ai dit seulement bonjour

(Caissière québécoise 7)

La chose qui m'agace le plus c'est les hommes avec des commentaires sournois (...) Je les ignore tout simplement (...) J'essaie de les ignorer, car je sais qu'ils ne vont pas aimer cela.

(Caissière québécoise 44)

On a pu trouver aussi des caissières qui ont préféré, comme stratégie de résistance, l'affrontement direct avec le client harcelant :

Le client est arrivé pis avec sa main, il m'a touché une fesse, mais moi spontanée comme je suis, la main m'est partie pis il l'a eue en pleine face. Le client m'a regardé et il m'a dit : « mon doux t'es bête ». Ben, je lui ai dit fais moi plus jamais ça. Il a arrêté (...) il faut que tu te défendes là-dedans, plus tu vas te laisser faire, pire ça va être.

(Caissière québécoise 21)

Dans le cas de harcèlement sexuel, il faut qu'on remarque ici que la taille du magasin, ainsi que l'appui des gestionnaires peuvent avoir une influence sur le type de stratégie de résistance adoptée. Autrement dit, dans les supermarchés plus petits où il y avait un appui de la gestion, on a pu trouver des résistances collectives contre le harcèlement sexuel :

On s'en parlait entre nous autres, ce bonhomme-là est tannant. Il nous colle dans le coin, il va nous prendre les mains, il va nous accrocher une fesse pis ça, c'était tannant, fait qu'on s'est dit un moment donné bon on va se regrouper et on va lui dire : avez-vous fini de me prendre les mains? As-tu fini de me coller dans le coin? On a fait ça, on a fait descendre le propriétaire, on s'est pas gênées. On était à peu près 5 ou 6, on lui disait et ce client s'est senti harcelé justement d'une autre façon. Il a arrêté de venir, là il a recommencé à venir pis personne lui disait bonjour, on était froide vis-à-vis ce client-là on le servait, point. Bonjour, merci, peu d'aide, sans être impolies. Aujourd'hui, il fait plus ça.
(Caissière québécoise 21)

Dans les deux premières stratégies présentées plus haut et utilisées pour faire face au harcèlement sexuel, on observe que les caissières utilisent le principe de « dissonance émotive » dont nous parle Hochschild (1983) c'est-à-dire, la caissière fait une séparation entre ce qu'elle sent et ce qu'elle démontre. De plus, ces deux stratégies ne sont pas propes seulement aux cas de harcèlement sexuel, mais aussi dans le rapport avec les clients désagréables :

La meilleure façon d'enlever son mauvais humour est de lui parler, blaguer, sourire. Je crois que c'est la meilleure façon, parce que si tu vas répondre pareillement, c'est pire.
(Caissière brésilienne 56)

Ça va aller toujours avec l'humour...

(Caissière québécoise 21)

S'il veut s'obstiner, on parle pas, il faut pas trop essayer d'argumenter. Au début, j'essayais plus d'argumenter avec eux-autres pis d'expliquer des points de vue là, sauf que astheure on est mieux de faire un sourire, hausser les épaules et dire ben, c'est ça, c'est comme ça.

(Caissière québécoise 13)

Des fois, c'est difficile, mais je ne desserre pas les dents.
(Caissière brésilienne 4)

Lorsqu'on analyse les rencontres entre les caissières et les clients, on doit être conscient que cette relation comporte deux parties : la transcription publique et la transcription cachée (Scott, 1990a). La transcription publique est l'interaction ouverte entre le client et la caissière et inclut toute la communication (non)verbale. Cependant, « la transcription publique, n'est pas tout à fait trompeuse mais c'est peu probable de dire l'histoire au complet sur les relations de pouvoirs » (Scott, 1990a, p. 2).

Le silence, les blagues en tant que formes de résistance font partie de la transcription publique, ainsi, on doit être conscient qui « une évaluation des relations de pouvoir faite directement à partir de la transcription publique entre les puissants et les faibles peut dépeindre une déférence et un consentement qui sont peut-être seulement une tactique » (Scott, 1990a, p. 3). Pour cette raison nous ne sommes pas d'accord avec Rafaeli (1989) qui classe la stratégie d'ignorer le client comme une stratégie passive, car l'auteure est restée au niveau de la transcription publique. Lorsqu'on considère la transcription cachée de la rencontre, on se rend compte que ces stratégies ne sont

pas passives, mais « une qualification clé pour la survie des groupes subordonnés ».

La transcription cachée est le discours dans les coulisses¹⁶, formé par « les gestes et les pratiques dans les coulisses qui confirment, contredisent, ou fléchissent ce qui paraît être la transcription publique » (Scott, 1990a, p. 4-5). Dans ce sens, le discours dans les coulisses des caissières¹⁷ peut être révélateur. Les caissières vont parler de toutes les situations vécues dans le travail et des leurs clients, lorsqu'elles sont entre elles. En effet, les clients occupent un rôle important dans leurs conversations dans les coulisses.

C'est sûr que des fois, quand on fait des petites réunions de caissières, ensemble on dit tout ce qui nous est arrivé. C'est incroyable tout ce qu'on peut dire, tu sais? Ça nous libère...
(Caissière québécoise 11).

Il ne faut pas croire qu'elles parlent seulement des dimensions négatives par rapport aux clients ou aux gestionnaires : les clients chialeurs, les réprimandes, etc. Elles parlent aussi des dimensions positives : le client qui est beau, la cliente qui est fine, etc.

Les stratégies de contrôle

Une autre stratégie de résistance mise en place par les caissières concerne le contrôle de la vitesse de travail. Par exemple, les caissières vont passer la commande plus

16. En anglais, *the discourse that takes place "offstage"* (ma traduction).

17. Même si c'est un discours d'accès difficile.

vite, lorsque le-la client-e est déplaisant-e. La logique utilisée dans cette stratégie est la suivante : plus vite je le-la passe, plus vite je m'en débarrasse.

J'essaie de les passer le plus vite possible.
(Caissière québécoise 44)

J'essaie de passer leur commande le plus vite possible, recevoir le paiement et qu'il parte vite.
(Caissière brésilienne 30)

Dans ce contexte, on comprend que l'introduction des nouvelles technologies à la caisse a aidé les caissières dans cette stratégie, puisque le temps pour passer une commande a diminué sensiblement (Cf. Soares, 1996).

Finalement, on peut identifier une autre stratégie de résistance : l'utilisation de la politesse et du sourire.

Je souris tout simplement. Avant j'avais une attitude d'être défensive, je prenais ça comme « pourquoi es-tu comme ça avec moi? » Cela m'a causé beaucoup de maux de tête. Alors, maintenant, je souris tout simplement (...) Parce que c'est difficile d'être méchant avec quelqu'un qui n'est pas méchant pour toi en retour. C'est ça que je constate, alors en quelque sorte je tue... je tue la haine avec un sourire.
(Caissière québécoise 44)

On donne une gifle, sans frapper le visage du client (...) il arrive de mauvaise humeur, on le traite de la même façon, mais avec beaucoup d'éducation, on ignore son impolitesse.
(Caissière brésilienne 40)

En effet, cette stratégie est axée surtout sur la diplomatie que les caissières mettent en action cette fois-ci pour essayer de changer l'humeur des clients et pour se

protéger d'une éventuelle agression. Les caissières vont accomplir un travail émotif pour réaliser cette stratégie, mais en agissant de cette manière, elles ne peuvent pas être réprimandées si le client porte plainte ou s'il fait une crise. Cette stratégie permet aux caissières de rester dans les normes prescrites par la gestion et leur favorise l'apparition du sentiment d'avoir fait ce qu'il fallait et ce qu'il était dans leurs moyens de faire.

Conclusion

Les stratégies de résistance utilisées par les caissières peuvent avoir l'air d'une passivité ou d'un conformisme. Cependant, cela reste dans le domaine de la transcription publique. De toute évidence, il n'y a pas que des résistances parmi les caissières : plusieurs ont incorporé l'idéologie du client avant tout. En effet, on trouve un ensemble de pratiques qui agissent d'une façon ambiguë et simultanée. On ne peut pas trouver une division dichotomique entre les stratégies de résistance et le conformisme. Ces stratégies sont constituées par les pratiques sociales des caissières.

On croit qu'il est important de mentionner qu'au-delà de cette image de passivité, il y a une rébellion silencieuse qui résiste afin de garder le contrôle sur le travail. Ce sont des micro-luttes quotidiennes pour garder leurs qualifications et leur dignité dans le travail, c'est-à-dire, une lutte pour garder le cœur même de leur travail. Comme l'a bien souligné Kergoat (1982), les luttes des travailleuses portent « une contestation radicale de l'organisation du travail et du système de valeurs qui peut certes être source de soumission mais qui peut aussi, dans un autre contexte, être source d'une contestation radicale de

ce système dans la mesure où elles en attaquent les bases mêmes » (Kergoat, 1982, p. 133). Toutes ces micro-rébellions silencieuses passent inaperçues parce qu'elles se manifestent « sur d'autres terrains que ceux auxquels, tant les sociologues que les syndicalistes, sont habitués à référer la revendication ouvrière, c'est-à-dire, ceux des hommes » (Kergoat, 1982, p. 133).

Dans ce contexte, les caissières ne sont pas des victimes passives. En fait, dans les paradis de la consommation, les caissières résistent chaque jour pour garder leurs compétences et qualifications. Ce sont des rébellions silencieuses, mises en place pour garder le contrôle sur leur travail et pour produire un service de qualité.

Pour compléter, nous croyons que cette similitude entre le Brésil et le Québec en ce qui concerne les stratégies de résistances utilisées par les caissières peut être expliquée, en partie, par le fait qu'il soit un travail typiquement féminin. De cette manière, ce type de travail présente une opposition au pouvoir des hommes sur les femmes et comme nous l'a souligné Foucault (1994d), ce n'est pas seulement une lutte contre l'autorité que nous avons dans ce type de relation, mais ce sont des luttes « transversales » qui « ne se limitent pas à un pays particulier. Bien sûr, certains pays favorisent leur développement, facilitent leur extension, mais elles ne sont pas restreintes à un type particulier de gouvernement politique ou économique » (p.226).

Pour conclure, nous voulons souligner que le travail de caissières est un travail pénible mais d'une extrême richesse et complexité. Ces caractéristiques restent, cependant, « invisibles » sous l'image d'un travail « léger », sans qualifications où les caissières attendent les clients, passivement.